



T.C.
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan
MURAT CAN ATALAY

İstanbul, 2025



T.C.
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTOMOTİV
SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan

MURAT CAN ATALAY

20172030063

0000-0001-9396-421X

Danışman

Doç. Dr. Gül Selin TÜRKYILMAZ

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Yönetici Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışının olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19/02/2025

Murat Can Atalay





**DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV
TUTANAĞI**

Doküman No	FR.1.46
Yürürlük Tarihi	1.11.2017
Revizyon Tarihi	4.12.2020
Revizyon No	2
Sayfa	1 / 1

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Tarih : 19/02/2025

Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı

Öğrencinin Adı Soyadı : Murat Can Atalay

Öğrenci No : 20172030063

Tez Danışmanının Adı Soyadı : Doç. Dr. Gül Selin Türkyılmaz

İkinci Tez Danışmanının Adı Soyadı :

Tezin Başlığı : Yönetici Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık
Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma

Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin 45.Maddesi uyarınca
yapılan değerlendirmeler sonunda;

☒ tezin kabul
edilmesine ☐ tezde düzeltme
verilmesine ☐ tezin
reddedilmesine
oy birliği / oy çokluğu ile karar verilmiştir. Gereği için arz olunur.

Danışman Üye: Doç. Dr. Gül Selin TÜRKİYILMAZ

Üye: Prof. Dr. Duysal AŞKUN ÇELİK

Üye: Prof. Dr. Ata ÖZDEMİRCİ

Üye: Doç. Dr. Dilek Işıl YÜÇÜK

Üye: Doç. Dr. Özge BARUÖNÜ

Anabilim Dalı Başkanı Onayı:

Doğuş Üniversitesi ("Üniversite") olarak kişisel verilerinizin güvenliği hakkında azami hassasiyet göstermekteyiz. Üniversite olarak, Üniversite ile ilişkili tüm şahıslara ait her türlü kişisel verinin 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ("KVKK K.")'na uygun olarak işlenmesine ve gizliliğinin sağlanmasına büyük önem vermekteyiz. Anayasa m.20/3 ile tanınan "kişisel verilerinizin korunmasını isteme" hakkınızın bilincinde olarak, KVKK K. kapsamında tanımlı "Veri Sorumlusu" sıfatıyla, kişisel verilerinizi mevzuata uygun şekilde işlemekteyiz. Daha geniş açıklama için Doğuş Üniversitesi <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

As Doğuş University ("University"), we show maximum sensitivity about the security of your personal data. As a university, we attach great importance to the processing and confidentiality of all personal data of all individuals associated with the University in accordance with the Law No. 6698 on Protection of Personal Data ("KVKK K."). Being aware of your right to "ask for the protection of your personal data" recognized by the constitution article 20/3, as "Data Controller" defined within the scope of KVKK K., we process your personal data in accordance with the legislation. For a broader explanation you can visit <https://www.dogus.edu.tr/hakkimizda/kisisel-verilerin-korunmasi>

hakkımızda: about us kişisel-verilerin-korunmasi: protection of personal data

(Form No: FR-001, Revizyon Tarihi: 30.09.2016, Revizyon No:00)

Adı ve Soyadı : Murat Can Atalay
Danışmanı : Doç. Dr. Gül Selin Türkyılmaz
Türü ve Tarihi : Doktora - Şubat 2025
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Yönetici Koçluk Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Psikolojik Sermaye, Otomotiv Sektörü

ÖZET

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACI ROLÜ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

Bu araştırma, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemektedir. Yönetici koçluk davranışlarının çalışan bağlılığını artırmada kritik bir role sahip olduğu varsayımı, psikolojik sermaye boyutları çerçevesinde detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren beyaz çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma için Türkiye Otomotiv sektöründe yer alan otomotiv distribütör veya üretim yapan servis, satış ve pazarlama faaliyetlerini yürüten tüm firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında Türkiye'deki otomotiv sektöründe beyaz yaka olarak çalışan 400'den fazla katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi için Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) kullanılmış ve yöneticilerin koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yöneticilerin koçluk yaklaşımlarının çalışanların psikolojik sermayesini pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Koçluk uygulamaları Öz Yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlikte anlamlı artışlar sağlamıştır. İyimserlik ve umut bağlılık türleriyle pozitif ilişkiliyken, Öz Yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık bazı bağlılık türleriyle negatif ilişkiler göstermiştir.

Yönetici koçluk davranışının devam ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı pozitif etkileri olduğu, ancak duygusal bağlılıkla ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, koçluğun “kalma maliyeti” ve “ahlaki sorumluluk” boyutlarını güçlendirdiğini, ancak duygusal bağlılığı tek başına açıklayamadığını göstermektedir. Ayrıca, araştırma bulguları iyimserliğin, koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinde tam aracılık rolü oynadığını ortaya koymuş, Öz Yeterlilik, umut ve dayanıklılığın ise kısmi aracılık sergilediğini göstermiştir.



Name and Surname : Murat Can Atalay
Supervisor : Assoc. Prof. Gül Selin Türkyılmaz
Degree and Date : Doctoral Thesis - February 2025
Major : Business Administration
Key Words : Managerial Coaching Behavior, Organizational Commitment, Psychological Capital, Automotive Sector

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE EFFECT OF MANAGERIAL COACHING BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

This research examines the impact of managerial coaching behaviors on employees' organizational commitment levels and the mediating role of psychological capital in this interaction. The assumption that managerial coaching behaviors play a critical role in enhancing employee commitment is addressed in detail within the framework of psychological capital dimensions. The study was conducted on white-collar employees working in the automotive sector. Efforts were made to reach all firms operating in Turkey's automotive sector that engage in automotive distribution or manufacturing, as well as sales, service, and marketing activities.

Data from more than 400 white-collar employees in the automotive sector in Turkey were analyzed within the scope of this research. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis to evaluate the direct and indirect effects of managerial coaching behaviors on organizational commitment. The findings revealed that managerial coaching approaches positively influence employees' psychological capital. Coaching practices were found to significantly enhance self-efficacy, hope, resilience, and optimism. While optimism and hope showed positive relationships with various commitment types, self-efficacy and psychological resilience exhibited inverse relationships with certain commitment types.

Managerial coaching behaviors were found to have significant positive effects on continuance and normative commitment but were not associated with affective commitment. This indicates that coaching strengthens the dimensions of "cost of staying" and "moral obligation" but does not independently explain affective commitment. Moreover, the findings demonstrated that optimism plays a fully mediating role in the effects of coaching behaviors on organizational commitment, whereas self-efficacy, hope, and resilience exhibit partial mediation.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ.....	iv
-----------------------	----

ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
------------------------	----

KISALTMALAR.....	vii
------------------	-----

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Yönetici Koçluk Davranışının Tanımı ve Önemi	5
1.2. Yönetici Koçluk Davranışının Bileşenleri	7
1.2.1. Geri Bildirim Sağlama.....	8
1.2.2. Soru Sorma ve Aktif Dinleme	8
1.2.3. Hedef Belirleme.....	9
1.2.4. Destekleyici Davranış.....	9
1.2.5. Gelişim Olanakları Sağlama.....	10
1.2.6. Performans İzleme ve Değerlendirme	10
1.2.7. Güven İnşa Etme	10
1.2.8. Empati Gösterme	11
1.2.9. İlham Verme	11
1.2.10. Öğrenme Kültürünü Teşvik Etme	11
1.3. Yönetici Koçluk Davranışının Faydaları ve Zorlukları	12
1.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları	12
1.3.2. Koçluğun Örgütlere Faydaları	14
1.3.3. Koçluğun Koçluk Yapanaya Faydaları	16
1.3.4. Koçluğun Zorlukları	16
1.4. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar	18
1.5. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi.....	20
1.5.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları	21
1.5.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	22
1.6. Psikolojik Sermaye Tanımı ve Önemi	24
1.6.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Alt Boyutları.....	25
1.6.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Davranışa Etkisi	26
1.7. Araştırma Modelinin Kuramsal Temelleri.....	27
1.7.1. Öz Belirleme Teorisi	29
1.7.2. Öz Yeterlilik Teorisi	30

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

2.1. Yönetici Koçluk Davranışının Psikolojik Sermaye ile İlişkisi	33
2.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi.....	39
2.3. Yönetici Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	45
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlarda Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü.....	51
2.5. Araştırma Modeli	60

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Konusu	62
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	62
3.3. Yöntem.....	65
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	65
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	66
3.3.3. Ölçekler	66
3.3.3.1 Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği	66
3.3.3.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği	68
3.3.3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	70
3.3.4. Verilerin Analizi.....	72

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Verilerin Analize Hazırlanması	74
4.2. Araştırma Bulguları	76
4.2.1. Demografik bulgulara yönelik tanımlayıcı istatistikler.....	76
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analizi Sonuçlar	78
4.2.4. Geçerlilik Testleri.....	81
4.2.5. Normallik Varsayımları.....	94
4.3. Hipotez Testleri ve Aracılık Analizi	96
4.3.1. Hipotez Testleri	97
4.3.2. Aracılık Analizi	102

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. Araştırma Sonuçları	108
5.1.1. Yönetici Koçluk Davranışı ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki	108
5.1.2. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	112
5.1.3. Yönetici Koçluk Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	118
5.1.4. Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü	121
5.2. Tartışma	125

5.3. Öneriler	136
5.3.1. Teorik Öneriler	136
5.3.2. Yönetmel ve Uygulamaya Yönelik Öneriler	138
5.4. Araştırmanın Kısıtları	139
5.5. Çalışmanın Güçlü Yönleri ve Katkıları	141
SONUÇ	143
KAYNAKÇA	154
EKLER	
EK-1: “Literatür ve Hipotez Geliştirme” Bölümünde Yer Alan Çalışmaların Tablosu	175
EK-2: Anket Formu Örneği	190
EK-3: Etik Kurulu Onay Raporu	196
EK-4: Ek Analiz: Yaş Grubu Faktörüne bağlı ANCOVA Analizi Sonuçları.....	199

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği İfadeleri.....	67
Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği İfadeleri.....	69
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri.....	70
Tablo 5. Demografik Bulgulara Tablosu.....	77
Tablo 6. Tüm araştırma veri seti için Güvenilirlik Analiz Değerleri.....	79
Tablo 7. Ölçekler Bazında Güvenilirlik Analiz Değerleri	80
Tablo 8. Çalışmanın Boyutlar Bazında Güvenilirlik Analizleri	80
Tablo 9. Koçluk Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	82
Tablo 10. Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	84
Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi.....	87
Tablo 12. Gösterge Güvenilirliği Tablosu.....	91
Tablo 13 İç Tutarlılık Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik Tablosu.....	92
Tablo 14. Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi.....	93
Tablo 15. The Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ayırt Edici Geçerlilik Analizi.....	94
Tablo 16. Normallik Testi Sonuç Tablosu.....	95
Tablo 17. Çarpıklık Basıklık Değerleri.....	96

Tablo 18. Hipotez Testleri Sonuç Tablosu.....	98
Tablo 19. Aracılık Analizi Sonuçlar Tablosu.....	104
Tablo 20. H1 Hipotezleri Sonuç Tablosu.....	109
Tablo 21. H2 Hipotezleri Sonuç Tablosu.....	112
Tablo 22. H2 Hipotezleri Sonuç Tablosu.....	119
Tablo 23. Aracılık (H4) Hipotezleri Sonuç Tablosu.....	121
Tablo 24. Araştırma Sonuçları Özet Tablosu.....	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırma Modelinin Şekli.....	61
Şekil 2. Koçluk Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Şekil 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Yapılan İlk Faktör Analizi	85
Şekil 4. Belirlenen Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	86
Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan İlk Faktör Analizi Sonuçları	88
Şekil 6. Belirlenen Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları	89
Şekil 7. Aracılık Analizi Amos Çıktısı Sonuçları.....	103

KISALTMALAR

AGFI:	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uygunluk İyiliği İndeksi)
CFA:	Confirmatory Factor Analysis (Doğrulayıcı Faktör Analizi)
CFI:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uygunluk İndeksi)
C.R.:	Critical Ratio (Kritik Oran)
GFI:	Goodness of Fit Index (Uygunluk İyiliği İndeksi)
KMO:	Kaiser-Meyer-Olkin Measure (Örneklem Uygunluk Ölçütü)
ÖBDEV:	Örgütsel Bağlılık - Devam
ÖBDUY:	Örgütsel Bağlılık - Duygusal
ÖBNB :	Örgütsel Bağlılık - Normatif Bağlılık
PS:	Psikolojik Sermaye
PSIY:	Psikolojik Sermaye - İyimserlik
PSÖZ:	Psikolojik Sermaye - Öz Yeterlilik
PSPD:	Psikolojik Sermaye - Psikolojik Dayanıklılık
PSUC:	Psikolojik Sermaye - Umut
PSYCAP:	Psychological Capital (Psikolojik Sermaye)
RMSEA:	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşımın Ortalama Karekök Hatası)
S.E.:	Standard Error (Standart Hata)
SEM:	Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)
SRMR:	Standardized Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Karekök Artık Hatası)

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve yoğun rekabet koşulları, organizasyonların sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan kaynağının etkin yönetimini zorunlu kılmıştır. Çalışanların bağlılık düzeyleri, motivasyonları ve performansları, örgütsel başarı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin sergilediği koçluk davranışları, çalışanların bireysel ve örgütsel bağlılıklarını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık, yalnızca çalışanların işyerine olan duygusal aidiyetini değil, aynı zamanda iş tatmini, performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından da önemli sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmalarına, gelişimlerine katkı sağlamalarına ve örgütsel hedeflere yönelmelerine destek olan koçluk davranışları, iş yerinde olumlu bir iklim yaratmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmektedir.

Öte yandan, çalışanların iş ortamında sergiledikleri tutum ve davranışların, bireysel psikolojik özelliklerinden de etkilendiği bilinmektedir. Bu çerçevede, bireyin içsel kaynaklarıyla şekillenen psikolojik sermaye kavramı, örgütsel bağlılık ve yönetsel koçluk davranışları arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Psikolojik sermaye, bireylerin iş yaşamında sergiledikleri olumlu psikolojik durumları ifade eder ve Öz Yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi bileşenleri içerir (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Araştırmalar, psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların daha yaratıcı, motivasyonu yüksek ve örgütsel bağlılıklarının güçlü olduğunu göstermektedir (Avey vd., 2011). Bu durum, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırma potansiyelini ortaya koymakta ve dolayısıyla örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etki yaratabileceğini düşündürmektedir.

Otomotiv sektörü, küresel ekonominin lokomotiflerinden biri olarak hem üretim hem de hizmet süreçlerinde sürekli yenilik ve adaptasyon gerektiren, dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, çalışan bağlılığının sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik bir unsur olduğu sektörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektör, yüksek rekabet ortamı, hızlı teknolojik değişimler ve tüketici beklentilerindeki çeşitlilik gibi faktörlerle

sürekli bir dönüşüm içerisinde. Ülkemizde, özellikle otomotiv gibi rekabetin yoğun ve pazardaki firma sayısının yüksek olduğu sektörlerde, çalışanların örgüte olan bağlılığı, sürdürülebilir insan kaynakları stratejilerinin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Yüksek bağlılık düzeyleri, şirketlerin hem mevcut iş gücünü verimli bir şekilde yönetmelerine hem de yenilikçi çözümler geliştirebilmelerine olanak tanır. Özellikle, elektrikli ve otonom araçların yaygınlaşmasıyla birlikte sektördeki dönüşüm hız kazanmakta, bu da çalışanların yetkinlik gelişimine duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Örneğin, elektrikli ve otonom araçlar gibi yeni teknolojiler sektörde dönüşümsel değişimlere yol açarken, bu yeniliklerin benimsenmesi için hem iş gücünün yetkinliklerinin geliştirilmesi hem de bu dönüşüm sürecinde çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, küresel tedarik zincirlerindeki değişimler ve sürdürülebilirlik odaklı regülasyonlar, sektördeki firmaların insan kaynağını daha esnek ve yenilikçi bir şekilde yönetmesini gerektirmektedir.

Bu bağlamda, otomotiv sektöründeki çalışanların bağlılık düzeylerini artırmak, yalnızca şirketlerin değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlamasını değil, aynı zamanda sektörde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini de mümkün kılmaktadır. Çalışan bağlılığını etkileyen unsurların başında, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergilediği davranışları gelmektedir. Bu noktada, yönetici koçluk davranışlarının, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ile etkileşim içinde olduğu ve bu iki unsurun birleşiminin örgütsel bağlılığı etkilemede sinerjik bir etki yaratabileceği söylenebilir. Yöneticilerin, çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak onların bireysel gelişimlerine katkı sağlamaları, örgüt içindeki güven, aidiyet ve iş birliği kültürünü güçlendirmektedir. Bununla birlikte, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri –Öz Yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi bileşenleriyle– bağlılık üzerinde doğrudan etkili bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada, yönetici koçluk davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisinin psikolojik sermaye aracılığıyla nasıl şekillendiğini araştırmak, literatürde önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda, yönetici koçluk davranışlarının ve psikolojik sermayenin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırılması hem teorik hem de pratik açıdan değerli bulgular sunabilir.

Bu çalışmanın temel amacı, otomotiv sektöründe yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide psikolojik sermayenin oynadığı aracı rolü ortaya koymaktır. Bu çalışmada yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, bu süreçte psikolojik sermayenin hangi boyutlarının ön plana çıktığı ele alınmıştır. Araştırmada, yalnızca yöneticilerin koçluk davranışlarının etkisini belirlemekle kalmayıp, sektörde uygulamaya yönelik stratejik çıkarımlara da ışık tutmayı amaçlamaktadır. Tüm bu etkiler, otomotiv sektörü bağlamında değerlendirilmiştir.

Bu araştırma, yöneticilerin koçluk davranışlarının teorik temellerini, örgütsel bağlılık kavramını ve psikolojik sermaye ile ilişkilerini derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, özellikle Öz Belirleme Teorisi ve Öz Yeterlilik Teorisi gibi çerçevelerle desteklenerek, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini anlamayı hedeflemektedir. Bu teorik çerçeveler, yönetsel koçluk davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektifle ele almayı mümkün kılmaktadır. Öz Belirleme Teorisi, bireylerin içsel motivasyonlarını artıran özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarının tatmin edilmesinin çalışan bağlılığını nasıl güçlendirebileceğine ışık tutmaktadır (Deci ve Ryan, 1985). Öz Yeterlilik Teorisi, bireylerin kendi kapasitelerine olan güvenlerinin, iş süreçlerindeki başarılarını ve bağlılıklarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Bandura, 1997).

Ayrıca, otomotiv sektörüne özgü dinamikler göz önünde bulundurularak, bu teorilerin sektör bağlamında nasıl somutlaştığı ve pratik önerilere dönüştüğü de araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Elektrikli araçlar, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme gibi otomotiv sektöründeki dönüşüm süreçleri, çalışanların yeni iş modellerine adaptasyonu ve bağlılıklarının artırılması için koçluk davranışlarının önemini daha da belirginleştirmektedir. Bu bağlamda, çalışma, yöneticilerin koçluk davranışları ve psikolojik sermaye arasındaki etkileşimleri inceleyerek, sektördeki insan kaynakları stratejilerinin şekillenmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın hem akademik hem de uygulamalı alanlara katkı sağlaması hedeflenmektedir. Literatüre özgün bir katkı sunmayı amaçlayan bu araştırma, elde edilen bulgularla yalnızca teorik tartışmaları zenginleştirmekle kalmayıp, otomotiv sektöründeki yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine rehberlik ederek, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik somut stratejiler geliştirilmesine de olanak tanıyacaktır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Yönetici Koçluk Davranışının Tanımı ve Önemi

Yönetici Koçluk Davranışı ile ilgili teorik bilgiler ve tanımlamalar bu bölümde yer almaktadır. Yönetici koçluk davranışı, son yıllarda birçok makale ve akademik çalışmada çalışanların performansını artırmaya ve onların gelişimlerini hızlandırmaya yönelik bir araç ve bir liderlik davranış modeli olarak yer almaktadır. Liderlerin bu davranış modelini, kurum içindeki çalışma arkadaşlarına ya da ekiplerine yansıtılması ve uygulanması, insan kaynakları uygulamaları tarafından da destelenmekte ve takip edilmektedir. Bu davranış geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak, yöneticilerin rehberlik ve destek rolünü ön plana çıkartmaktadır. Literatür çalışmalarında, yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonunu artırdığı, onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini ve iş performansına olumlu katkı sağladığı yönünde bulgular mevcuttur (Hagen ve Peterson, 2015; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003). Yönetici koçluk davranışı, çalışanların potansiyellerini açığa çıkararak, onların hem kişisel hem de profesyonel anlamda gelişmelerine zemin hazırlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. (Joo, Sushko ve McLean, 2012).

Koç kelime olarak 1500'lerde ilk kez İngilizce olarak kullanılmıştır (Witherspoon ve White, 1996). 1950'lerde çalışanları usta-çırak ilişkisi aracılığıyla geliştirmek amacıyla yönetim literatüründe ortaya çıkmıştır (Evered ve Selman, 1989). 1970'lerde, atletizm ve spor koçluğunu yönetsel bağlamlara uyarlamaya çalışan çeşitli makaleler yayınlanmıştır. Zamanla spor dünyasına daha sonra da iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Çelik, Akatay ve Şimşek, 2007). 1980'ler ve 1990'larda koçluğun sanat ve yönetim pratiğine uygulanması, yönetim literatüründe önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Kilburg, 1996).

Yönetici koçluk davranışı, yöneticilerin ekip üyelerinin profesyonel iş hayatı ve kişisel yaşantılarındaki gelişimlerini desteklemek amacıyla onlara sağladığı rehberlik, destek ve geri bildirim süreçlerini ifade eder. Koçluk davranışı, çalışanların performansını

yükseltmeyi, onların iş tatminini, yeterliliklerini ve örgüte olan bağlılığını güçlendirmeyi hedefler. (Ellinger ve Bostrom, 1999), yönetici koçluğu, çalışanların öğrenme ve gelişme süreçlerini teşvik eden bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma itibariyle, yöneticilerin yalnızca emir veren ve kontrol eden değil, aynı zamanda çalışanlarına yol gösteren, onların gelişimine katkı sağlayan liderler olarak hareket etmeleri gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, yönetici koçluk davranışı, çalışanların karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olurken, onların kendi çözümlerini bulmalarını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak da tanımlanmaktadır (McCarthy ve Milner, 2013).

Yönetici koçluk davranışı, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları problemleri çözmelerine yardımcı olmanın ötesine geçmeyi hedeflemektedir, bunu yaparken onların potansiyellerini açığa çıkararak, kariyer gelişimlerine katkıda bulunur (Park, Yang ve McLean, 2008). Yöneticiler koçluk davranışını uygulayarak çalışanların güçlü yönlerini keşfetmelerini, kendilerine olan güvenlerini artırmalarını ve işlerini daha başarılı ve etkili şekilde yapmalarını sağlamayı amaçlayan bir dizi etkileşim ve iletişim sürecinden oluşmaktadır (Peterson ve Hicks, 1996). Koçluk davranışlarının altında yatan temel prensip, çalışanların öğrenme ve gelişme süreçlerini kolaylaştırarak farkındalık kazandırmak, problemleri kendilerinin çözmelerini sağlamak ve iş performanslarını artırmaktır (Ellinger, Hamlin ve Beattie, 2008).

Bu kapsamda, yönetici koçluk davranışının hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli ve başarılı sonuçlar ortaya çıkartan güçlü bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir (Hagen ve Peterson, 2015). Koçluk, çalışanların sadece mevcut iş rollerinde daha başarılı sonuçlar çıkarmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların uzun vadeli kariyer gelişimlerini de destekler (Ladyshevsky, 2010). Günümüzde birçok organizasyon yöneticilerin koçluk davranışı edinebilmesi ve bunu uygulayabilmesi için yönetici kadrolarına eğitimler hatta koçluk sertifikaları aldırılmaktadır. Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coach Federation – IFC) tarafından koçluk, kişilerin ve örgütlerin performansını artırarak, sıra dışı sonuçlar elde etmelerini sağlayan bir liderlik yöntemi olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde yöneticilerden ve liderlerden organizasyonlarının insan kaynaklarını geliştirme rollerini üstlenmeleri yönündeki önem artmaktadır (Truss vd., 1997). Öğrenen organizasyonlara yapılan vurguyla birlikte yönetici ve liderler koçluk davranışı ile çalışanları öğrenmeye teşvik eder, motive eder ve varsayımları ortaya çıkarmaya ve test etmeye, insanlar, organizasyonlar ve olaylar arasındaki ilişkileri anlamaya yardımcı olur. (Ellinger ve Bostrom, 1999)

Bu tanımların ışığında Ellinger'e (1999) göre yönetici koçluk davranışı yöneticilerin, koçluk verdikleri çalışanlarının performansını, becerilerini ve gelişimini desteklemek amacıyla sergilediği davranışları ifade eder. Bu davranışlar yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etmelerini, onların potansiyellerini açığa çıkarmalarını ve işyerindeki öğrenme süreçlerini desteklemelerini içerir. Ona göre, yönetici koçluk davranışının varlığından söz etmek için, geri bildirim sağlanması, sorular sorma, aktif dinleme, destekleyici bir iş birliği sağlanması, öğrenmeye ve gelişmeye teşvik etme, güven inşa etme, performansın gelişimi üzerine odaklanma, iş birliği ve takım çalışmasına teşvik etme unsurlarının bulunması gerekmektedir. Ellinger'in (1999) yönetici koçluk davranışının varlığı olarak tanımladığı bu unsurlar, yöneticilerin çalışanlarına liderlik ederken onları sadece görevlerini icra eden bireyler olarak görmeyip, aynı zamanda onların gelişimlerine katkı sağlayan bir rehber rolü üstlenmesini içermektedir. Bu davranışlar, çalışanların hem performanslarını artırmalarına hem de çalışma psikolojilerini düzenleyerek iş yerinde daha tatmin edici ve anlamlı bir deneyim yaşamalarına yardımcı olmaktadır.

1.2. Yönetici Koçluk Davranışının Bileşenleri

Yönetici koçluk davranışı, çalışan gelişimini destekleyen çeşitli bileşenlerden oluşur. Bu bileşenler, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına, iş yerinde daha motive ve bağlı hissetmelerine katkı sağlar. Etkili bir koçluk süreci, yöneticinin hem yönlendirici hem de destekleyici bir rol üstlenmesini gerektirir. Bu bölümde, yönetici koçluk davranışının temel bileşenleri detaylandırılmaktadır.

1.2.1. Geri Bildirim Sağlama

Yönetici koçluk davranış modelinin en önemli bileşenlerinden biri danışana geri bildirim sağlamadır. Çalışanların performanslarını değerlendirmek ve gelişim alanlarını karşılıklı mutabık kalarak değerlendirmek amacıyla yöneticiler tarafından yapılır. Geri bildirim seanslarında yapıcı ve destekleyici bir yaklaşım sergilenmesi beklenir. Yıkıcı eleştiriler yerine problem ve kök sebepleri iki taraf tarafından net tanımlanacak şekilde bir iletişim başlatılmalı ve çift yönlü olmalıdır. Yöneticilerin geri bildirim verirken sakin, sabırlı ve anlayışlı bir tutum içinde olması, geri bildirim alan tarafında geri bildirim açığı olmasını ve kabul etmesini sağlar. Yöneticinin geri bildirim sunarken dikkat etmesi gereken en önemli husus, çalışanı motive edecek ve onu daha iyiye yönlendirecek şekilde açıklayıcı olmasıdır. Geri bildirim zamanlaması ve içeriği net ve spesifik olmalıdır. Böylece çalışan neyi doğru yaptığını ve hangi alanlarda iyileştirme yapması gerektiğini tam olarak anlamış olur (Ellinger ve Bostrom, 1999).

Yöneticilerin geri bildirim verirken izlediği yol, çalışanlarının güçlü yönlerini vurgulayarak başlamalı ve iyileştirilmesi gereken alanlara birlikte odaklanılmalıdır. Bu aşamada çalışanların kendilerini değerlendirmeleri konusunda cesaretlendirilmeli ve fırsat verilmelidir. Yöneticinin bu süreçte sergilediği tutum, çalışanlara değer verildiğini ve gelişimlerinin önemsendiğini açıkça belirtecek tutumlardan oluşmalıdır. Etkili geri bildirim, çalışanların kendilerine olan güvenini artırır. Onları daha yüksek performansa ulaşmak için motive eder. Bu açıdan çalışanın psikolojik sermayesini kuvvetlendirmek için önemlidir (London ve Smither, 2002).

1.2.2. Soru Sorma ve Aktif Dinleme

Soru sormak ve aktif dinlemek, koçluk yapılan kişinin düşüncelerini ve duygularını anlamaya çalışmak ve devamında onları doğru yönlendirmek için temel yöntemlerden biridir. Yöneticinin bu süreçteki duygu durumu empati içerecek şekilde olmalıdır ve yönetici açık fikirli olmalıdır. Soru sormak, çalışanların kendi düşüncelerini ifade etmelerini sağlarken, aktif dinlemek, onların söylediklerinin gerçekten anlaşıldığını

hissettirir. Yöneticinin etkili sorular sorması, çalışanların kendi çözüm yollarını bulmalarına yardımcı olur. Danışanların problem çözme yeteneklerini geliştirir. Bu süreçte yöneticinin sabırlı olması ve çalışanların kendilerini ifade etmeleri için zaman tanınması önemlidir (Ellinger ve Keller, 2003; Ellinger ve Bostrom, 1999).

Yönetici, soru sorma ve aktif dinleme sürecinde çalışanlara güven veren bir ortam oluşturmalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini rahat hissetmelerini ve daha açık bir şekilde iletişim kurmalarını sağlar. Ayrıca, yöneticinin soruları yönlendirici olmamalı; aksine, çalışanların kendi düşüncelerini ve fikirlerini özgürce ifade edebilmelerine olanak tanımalıdır. Aktif dinleme sırasında, yöneticinin sözlü ve sözsüz ipuçlarını dikkatlice takip etmesi ve geri bildirim vermeden önce çalışanların söylediklerini özetlemesi faydalı olabilir. Bu süreç, çalışanların yönetici tarafından anlaşıldığını hissetmelerine ve daha derin bir güven ilişkisi kurmalarına yardımcı olur (Rogers ve Farson, 1987).

1.2.3. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, yöneticinin net, yalın ve ulaşılabilir hedefler koyarak, çalışanların performansını yönlendirme yaptığı bir koçluk bileşenidir (Ellinger ve Bostrom, 1999). Hedeflerin SMART (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamana bağlı) kriterlerine uygun olması ve bununda yöneticiler tarafından yalın ve açık bir şekilde hedef sahiplerine aktarılıyor olması önemlidir (Ellinger ve Bostrom, 1999). Bu bağlamda Locke ve Latham (2002) hedef belirlemenin, çalışanların performanslarını iyileştirmede kritik bir rol oynadığını ifade etmektedirler.

1.2.4. Destekleyici Davranış

Çalışanı ve verilen hedefleri destekleyici davranışlar, çalışanların iş tatminini ve performansını artırma konusunda önemli rol oynar. Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamaya çalışmalı ve onlara uygun destek sağlamaya çalışmalıdırlar. Destekleyici olmak, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve değerli hissetmelerini sağlar (Ellinger ve Bostrom, 1999). House'a (1981) göre destekleyici liderlik çalışanların motivasyonunu

artırmada ve performanslarını iyileştirmede etkili rol oynar. Bu bileşeni ile koçluk destekleyici bir liderlik modelini de içinde barındırmaktadır.

1.2.5. Gelişim Olanakları Sağlama

Gelişim olanakları sağlama bileşeni, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerini desteklemek için yöneticiler tarafından sunulan fırsatları içermektedir. Ellinger'e (1999) göre yöneticilerin, çalışanlarını eğitim ve mentorluk programlarına ihtiyaçları dahilinde yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu tür fırsatlar, çalışanların mevcut becerilerini geliştirmelerine ve yeni yetkinlikler kazanmalarına yardımcı olur. London (2003), gelişim fırsatlarının çalışanların profesyonel büyümelerine katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

1.2.6. Performans İzleme ve Değerlendirme

Performans izleme ve değerlendirme, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşma sürecini gözlemleme ve geri bildirim sağlamayı içermektedir. Bu özelliği ile geri bildirim verme bileşeni ve hedef belirleme bileşenleri ile bütünseldir denilebilir. Ellinger yöneticilerin, çalışanlarının performanslarını düzenli olarak izlemelerinin ve geri bildirim vermelerinin önemini vurgular. Performans yönetimi, çalışanların gelişim süreçlerini anlamalarına, gözlemlmelerine ve gelişimlerini planlamalarına yardımcı olmaktadır (Pulakos vd., 2019)

1.2.7. Güven İnşa Etme

Güven inşa etme, etkili bir koçluk ilişkisinin kurulmasında temel bir unsurdur. Ellinger ve Bostrom (1999), yöneticilerin çalışanlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmalarının, koçluk sürecinin başarısı için kritik olduğunu belirtir. Güvenli bir iş ortamı, çalışanların daha yaratıcı ve üretken olmalarını sağlar. Dirks ve Ferrin (2002), liderlere güvenin çalışanların iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ifade eder.

1.2.8. Empati Gösterme

Empati gösterme, yöneticilerin çalışanlarının duygusal durumlarını anlaması ve onlara uygun destek sunması sürecidir. Ellinger ve Bostrom (1999), empati göstermenin, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve iş yerinde daha bağlı olmalarına katkıda bulunduğunu belirtir. Empatik bir yaklaşım, çalışanların iş yerinde daha fazla tatmin hissetmelerini sağlar. Goleman (1998), duygusal zekanın, liderlerin empati kurma becerilerini artırarak çalışanlarıyla daha güçlü ilişkiler kurmalarına yardımcı olduğunu ifade eder.,

1.2.9. İlham Verme

İlham verme, yöneticilerin çalışanlarını motive ederek onların en yüksek potansiyellerine ulaşmalarını sağladığı bir koçluk bileşenidir. İlham verici bir lider olmak, çalışanların bu ilhamı yöneticisinden alarak kendilerine güvenmelerini ve hedeflerine ulaşma konusunda motive olmalarını sağlar. İlham verici liderlik, çalışanların iş yerinde daha fazla anlam bulmalarını sağlar (Ellinger ve Bostrom, 1999). Bass ve Riggio'a (2006) göre, dönüşümsel liderliğin çalışanları motive etme ve onların performansını artırma konusunda etkili yüksektir, bu yönü ile koçluk dönüşümcü liderlikteki gibi durağanlıktan motivasyona giden bir dönüşüm sağlar.

1.2.10. Öğrenme Kültürünü Teşvik Etme

Koçluk yapan bir yöneticiden, öğrenme kültürünü teşvik etme, organizasyon içinde sürekli öğrenme ve gelişimi destekleyen bir ortam yaratması beklenir. Ellinger ve Bostrom (1999), yöneticilerin, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmalarına olanak tanıyan, öğrenme fırsatlarını destekleyen bir ortam ve yönlendirme sağlamaları gerektiğini vurgular. Öğrenme kültürünü teşvik eden yöneticiler, çalışanların hatalardan ders çıkarmalarını ve sürekli gelişim süreçlerine dahil olmalarını sağlar.

1.3. Yönetici Koçluk Davranışının Faydaları ve Zorlukları

Yöneticilerin, çalışanlarına koçluk yapmasının hem çalışanların üzerinde hem de organizasyon üzerinde birçok etkisinden söz edilebilir. Bu bağlamda bakıldığında, koçluğun bireye olan faydaları, bireylerin performansını ve organizasyona olan bağlayıcılığını artırdıkça organizasyonda fayda görmektedir (Kalkavan, 2014). Bu durum, bireysel ve örgütsel faydaları birbirinden ayrılmaz bir bütün haline getirmektedir. Ülkemizde de yabancı kaynaklar kadar çok olmamakla birlikte yöneticilerin, çalışanları üzerinde koçluk davranışını uygulamasının sonuçlarını ele alan makale ve doktora tezleri bulunmaktadır. Fakat bu çalışmaların sayıları dünya literatüründe bakıldığında hızla çoğalmaktadır. Yapılan çalışma ve araştırma, çalışan koçluk ilişkisinin varlığının ve kalitesinin faydaları genel anlamda 3 açıdan incelenebilir (Kalkavan, 2014). Bunlar koçluğun danışana, yani koçluk alana faydaları, koçluğun örgüte olan faydaları ve koçluğun koçluk yapana olan faydaları olarak sınıflandırılabilir.

1.3.1. Koçluğun Danışana Faydaları

Koçluk, danışana iş becerilerinin, performansının ve problemlerin farkına varabilme, onları tanımlayabilme, aktarabilme, üzerinde düşünerek çözüm yolu bulabilme gibi yeteneklerin gelişimi konusunda destek olmanın yanında, geri bildirim isteyebilme ve alabilme gibi farkındalıkları katmaktadır. Koçluğun faydalarına danışan açısından bakıldığında ve bunlar farklı başlıklar altında ayrıştırıldığında sağlanan bu faydalar aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

Koçluk, bireylerin kendini tanıma ve farkındalık düzeylerini artırarak, kişisel gelişimlerini destekler. Bu süreç, bireylerin kendi düşünce ve davranışlarını daha iyi anlamalarına ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. Grant ve Cavanagh (2007), koçluğun öz farkındalığı güçlendirdiğini ve bireyin başarısına katkı sağladığını belirtir.

Koçluk, bireylerin hedef belirleme ve ulaşma süreçlerini önemli ölçüde iyileştirir. Koçluk süreci, danışanların net ve ulaşılabilir hedefler belirlemelerine yardımcı olarak,

performanslarını artırmalarını sağlar. Smither ve arkadaşları (2005), koçluğun, bireylerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli motivasyonu ve yönü sağladığını belirtir.

Koçluk, bireylerin karar verme becerilerini geliştirmeye yardımcı olur. Yapılandırılmış koçluk süreçleri, bireylerin karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve etkili olmalarını sağlar. Moen ve Federici (2012), koçluğun problem çözme ve karar verme yeteneklerini pozitif yönde etkilediğini belirtir.

Koçluk, bireylerin stres ve engellerle başa çıkma becerilerini geliştirir. Bu süreç, bireylerin duygusal zorluklarla başa çıkmalarına ve stresi daha iyi yönetmelerine yardımcı olur. Theeboom ve arkadaşları (2014), koçluğun stresi azaltmada ve başa çıkma stratejilerini iyileştirmede etkili olduğunu belirtir. Ayrıca yeterli seviyede koçluk alan danışanların, zorluklarla başa çıkma mekanizmalarının gelişmesinin yanında, iyi oluş hali, öz-yeterlilik, işine karşı olumlu düşünceler, iş tatmini, performans ve beceri gelişimleri, hedeflerini gerçekleştirme ve planlama gibi konularda da olumlu yönde bir gelişme olduğundan bahsetmektedir. Bu olumlu gelişmeler dolaylı olarak da örgütsel faydaları etkilemektedir.

Koçluk, bireylerin özgüvenini artırmada etkili bir yöntemdir. Öz-yeterlilik duygusunun güçlendirilmesi, bireylerin yetkinliklerine olan güvenini artırır (Theeboom vd., 2014). Baron ve Morin (2010), yönetici koçluğunun öz-yeterliliği ve yönetsel becerilere olan güveni artırdığını belirtir.

Koçluk, bireylerin iş ve özel hayatta denge kurmalarına yardımcı olur. Bu süreç, bireylerin iş-yaşam dengesini iyileştirerek genel refahlarını artırır. McCarthy ve Milner (2020), yönetici koçluğunun çalışanların iş-yaşam dengesini desteklediğini belirtir.

Koçluk literatüründe, koçluk davranışının varlığı sonucu danışana etki eden birçok konunun pozitif psikolojiye ve psikolojik sermaye bileşenlerine doğrudan ve dolaylı olarak etkisi bulunmaktadır (Baron, L.Morin ve D.Morin, 2011).

1.3.2. Koçluğun Örgütlere Faydaları

Günümüzde, koçluk kültürünün ve uygulamalarının organizasyonlar içinde varlığının olması birçok örgüt tarafından olumlu olarak kabul edilmeye başlamış. Özellikle kurumsal dönüşüm yolunda olan ve kurumsal dönüşümü tamamlamış örgütlerin insan kaynakları uygulamalarında koçluk kültürü desteklenmekte, çalışanlar bu konuyla ilgili bilgilendirilmekte ve uygulama konusunda cesaretlendirilmektedir. Araştırma konusunun ön çalışması olarak ülkemizin otomotiv sektöründe yer alan yüksek istihdamlı öncü firmaların insan kaynakları direktörlükleri ve onların liderleri ile organizasyonlarındaki koçluk uygulamalarının varlığı ile ilgili yapılan görüşmelerde, aktif olarak koçluk uygulamalarının ekip yöneten liderler tarafından uygulandığını ve organizasyon için olan yararlarını takip ettiklerini dile getirdiler. İnsan kaynakları politikalarına yönetici ve lider yetiştirme eğitimlerinde aktif olarak koçluk eğitimi vermekteler. Kimi organizasyonlar liderlerini sertifikalı koç programlarında yetiştirmeyi tercih ederken, kimi organizasyonlar kurum içi eğitim programları ile koçluk metodolojini yaymaya çalışmaktadır. İnsan kaynakları ekipleri bu uygulamaların varlığını ve kontrolünü de çalışan bağlılığı anketlerine liderlik başlığı altında, lideri değerlendirme aşamasında sormaktadır. Örnek olması açısından incelenen bu anketlerdeki koçluk varlığı, koçluk bileşenlerinin varlığının sorgulanması şeklinde olduğu görülmektedir.

Koçluk davranışını ekipleri ve danışanları üzerinde bireysel sonuçlarının yanı sıra organizasyonun geneline sağladığı yararlardan söz edilmektedir. Koçluğu örgütlerin verimliliğini insan kaynakları gücünü artırmak için kullanılan stratejik bir araç olma yolunda önemi giderek yayılmaktadır. Yapılan araştırmalar koçluk uygulamalarının hem çalışanların hem de yöneticilerin gelişimini destekleyerek, örgüte fayda sağladığını göstermektedir. Ellinger'e (2003) göre yöneticilerin koçluk yapması, çalışanların motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırmakta dolayısıyla örgütsel performans üzerinde olumlu etkileri olmaktadır. Yapılan çalışmada, koçluk davranışlarının çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak, örgüt performansını olumlu yönde etkilediğini gösterilmiştir Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003). Yine aynı çalışmada

yöneticinin koçluk davranışlarının çalışanların potansiyellerinin ortaya çıkardığı ve buna bağlı olarak örgütsel performansa olumlu katkısı olduğu iddia edilmiştir.

Benzer araştırmalarda, yönetici koçluğunun çalışanların öz yeterliliği üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu etkinin örgütsel bağlılık ve örgütsel performans üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu gösterilmiştir. Koçluk sürecinin çalışanların işlerine daha fazla katılım göstermelerine ve buna bağlı olarak örgütsel verimliliğin artmasına katkıda bulunduğu tespit edilmiştir (Baron ve Morin, 2010). Yöneticilerin ekiplerine koçluk yapma eğilimleri ve bunun çalışan performansı üzerindeki etkileri üzerine yapılan bir başka çalışmada, Heslin, VandeWalle ve Latham (2006), yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini teşvik ederek, örgüte olan bağlılıklarını ve iş performanslarını artırdığını göstermiştir. McCarthy ve Milner (2013) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, yönetsel koçluğun örgüt performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Koçluk süreçlerinin çalışanların gelişimini desteklediğini, bu sayede iş performanslarının arttığını ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendiğini ortaya koymuşlardır.

Türkiye’de de koçluğun bu doğrultuda incelendiği çalışmalar vardır. Kalkavan (2014) tarafından yazılan doktora tez çalışmasında yönetici koçluk davranışlarının danışan üzerinde olan etiklerinin sonucunda kariyer bağlılığı ve örgüt bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Benzer çalışmalarda Gül ve Özcan (2011) 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.

Özet olarak, yönetici koçluk davranışının örgütler için stratejik bir önem kazandığı görülmektedir. Literatürdeki bulgular, koçluk uygulamalarının çalışanların performansını ve verimliliğini artırdığını, iş tatmini ve motivasyonlarını yükselttiğini, örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ve inovasyon ile yaratıcılığı teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, takım çalışması ve iş birliğinin geliştirilmesine katkı sağladığı, örgütsel öğrenme ve örgütsel gelişimi desteklediği belirtilmektedir. Bu etkiler, örgütün genel performansını ve rekabet

gücünü olumlu yönde etkileyerek sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin koçluk becerilerini geliştirmeleri ve bu kültürü örgüt genelinde yaygınlaştırmaları büyük önem taşımaktadır.

1.3.3. Koçluğun Koçluk Yapana Faydaları

Koçluk yapmanız yalnızca danışan ve örgütler üzerinde etkileri yoktur, aynı zamanda koçluk yapan içinde birçok olumlu etkisi vardır. Koçluk bir dizi bileşen içermektedir ve bu bileşenleri uygulamak için kişinin birçok farklı yetenek ve donanıma kavuşması gerekmektedir. Bu bakımdan koçluk iki taraf arasından sürekli iletişimin ve tarafların da kendilerini geliştirdikleri bir kavramdır (Homan ve Miller, 2002).

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). Koçluk yapan liderlik yaklaşımı, liderlerin empati, iletişim ve geri bildirim gibi kritik liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, liderler çalışanlarıyla güçlü bir güven bağı kurarak, onların profesyonel ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunmanın verdiği tatmini yaşarlar. Koçluk yapmak liderlerin hem kendilerinin hem de ekiplerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarmalarını sağlayarak, liderlik rollerini daha anlamlı ve tatmin edici hale getirir (Peláez Zuberbühler vd., 2021)

1.3.4. Koçluğun Zorlukları

Yöneticilerin koçluk süreçlerinde birtakım zorluklar ortaya çıkabilir. Bunlardan en yaygın olanı, koçluk sürecinin hem zaman hem de kaynak gerektirmesidir. Koçluk süreci, yöneticilerin zamanlarını çalışanlarıyla birebir iletişimde geçirerek onlara rehberlik etmelerini gerektirir (Grant, 2017). Ancak, bu süreç yönetim görevlerinin yanı sıra yoğun iş yükü olan yöneticiler için büyük bir zaman baskısı oluşturabilir. Ayrıca, koçluk yapacak olan yöneticilerin gerekli becerilere sahip olması ve koçluk bileşenlerine hakim olması da kritik bir öneme sahiptir. Yetersiz koçluk eğitimi veya deneyimi, koçluk sürecinin

etkinliğini düşürebilir ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir (Peterson ve Hicks, 1996). Bu bağlamda, koçluk yapacak olan yöneticilere organizasyon tarafından uygun eğitim ve destek sağlanması büyük önem taşır.

Bir diğer zorluklar ise, koç ve danışan arasında kurulacak bağların doğası gereği getirdiği zorluklardır, bunlardan en önemlileri güven ve samimiyetin sağlanmasının zorluğudur. Koçluk süreci, yöneticiler ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulmasını gerektirir (Boyatzis, Smith ve Blaize, 2006). Fakat, bu güveni inşa etmek zaman alabilir ve bazı durumlarda kurulamayabilir veya zor olabilir. Özellikle, yöneticinin eleştirel geri bildirim verme veya zorlayıcı sorular sorma gerekliliği, çalışanların direnç göstermesine neden olabilir. Bu durum, çalışanların koçluk sürecine katılımını olumsuz etkileyebilir ve sürecin başarısını riske atabilir. Bu tür zorluklarla başa çıkabilmek için yöneticilerin empati, aktif dinleme ve duygusal zeka gibi becerileri geliştirmeleri gerekmektedir (Ellinger ve Bostrom, 1999)

Koçluk ve mentorluk kavramları çoğu zaman özellikle iş dünyasında birbirine karıştırılmaktadır. Bu durum, bu iki kavramın farklı özelliklerini ve özünde taşıdıkları amaçlarını anlamak için önemli bir gerekliliği ortaya koymaktadır. Grant (2010), koçluğun bireylerin performansını geliştirmeye odaklandığını belirtirken, mentorluğun daha uzun vadeli bir iş birliği ve rehberlik sunduğunu vurgulamıştır. Özellikle yönetici koçluk davranışının faydaları ve zorluklarını ele aldıktan sonra, koçluk ve mentorluk arasındaki farkları net bir şekilde belirlemek, literatürdeki bu kavramların nasıl tanımlandığını ve hangi yönleriyle ayrıldıklarını anlamamıza yardımcı olacaktır. Bu nedenle, takip eden bölümünde koçluk ve mentorluk arasındaki farkları inceleyerek, bu iki kavramın özünü ve uygulama alanlarındaki önemli farklılıkları ortaya koyan detaylı bir çözümleme yer almaktadır.

1.4. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar

Koçluk ve mentorluk arasındaki farkları anlamak, her iki yaklaşımın da profesyonel gelişim süreçlerindeki rolünü ve etkisini doğru değerlendirmek açısından kritik öneme sahiptir. Koçluk, bireylerin performanslarını en üst düzeye çıkarmak amacıyla potansiyellerini açığa çıkarmaya odaklanan, karşılıklı iletişime, iş birliğine dayalı bir süreç olarak tanımlanır. Mentorluk ise daha deneyimli bir kişinin, daha az deneyimli bir kişiye kariyer gelişimi konusunda destek verdiği bir süreç olarak tanımlanır (Passmore, Peterson ve Freire, 2013). Koçluk ve mentorluk karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde; tanımları, danışanla kurduğu ilişki türüleri, amaçları, kapsadığı süreçleri, odağına aldığı alanları, danışana yaklaşımı, katılımcıların üstlendiği roller, eğitim gereksinimleri ve dayandığı psikolojik temeller açısından farklılıklar mevcuttur, bu farklılıklar, Tablo 1’de Passmore ve Fillery-Travis (2011) “Psychology of Coaching and Mentoring” adlı kitabındaki referans bilgilere ulaşarak daha ayrıntılı olarak tablo haline getirilmiştir. Tablo 1’de koçluk ile mentorluk yaklaşımlarının temel unsurlarını karşılaştırmaktadır.

Tablo 1’de sunulan koçluk ve mentorluk yaklaşımlarının karşılaştırılması, her iki yöntemin bireylerin profesyonel ve kişisel gelişimindeki rolünü net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Koçluk, bireyin içsel potansiyelini ortaya çıkarmaya ve performansını en üst düzeye taşımaya odaklanırken, mentorluk daha geniş bir çerçevede kariyer gelişimi ve deneyim aktarımını temel alır. Bu farklılıklar, sürecin hedefleri, kullanılan araçlar ve danışman-danışan arasındaki ilişkinin doğası üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Örneğin, koçluk süreçlerinde katılımcılar aktif bir rol oynarken, mentorluk daha çok mentorun rehberlik ve deneyim paylaşımına dayanır. Her iki yaklaşımın da kendine özgü avantajları olduğu gibi, bireylerin ihtiyaçlarına ve kariyer hedeflerine göre birinin diğerine tercih edilmesi, kişisel gelişim sürecini daha verimli hale getirebilir.

Bu nedenle, profesyonel bağlamda koçluk ve mentorluk arasındaki farklılıkların doğru bir şekilde anlaşılması hem bireysel hem de kurumsal gelişim stratejilerinin oluşturulmasında kritik bir öneme sahiptir.

Tablo 1. Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklar

Kriter	Koçluk	Mentorluk	Referanslar
Tanım	Bireylerin performanslarını en üst düzeye çıkarmak için potansiyellerini açığa çıkarmaya odaklanan bir süreçtir.	Daha deneyimli bir kişinin, daha az deneyimli bir kişiyi kariyer gelişimi konusunda desteklediği bir süreçtir.	Whitmore (1992), Eby Vd. (2007)
İlişki Türü	İşbirliğine dayalı, hedef belirleme ve çözüm üretme süreci.	Genellikle bir mentor (daha deneyimli) ve bir protejé (daha az deneyimli) arasında kurulan destekleyici ilişki.	Stober ve Grant (2006), Ragins ve Kram (2007)
Amaç	Kişisel farkındalık ve sorumluluğu artırarak bireyin kendi gelişimini desteklemek.	Protejé'nin kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemek.	Whitmore (1992), Kram (1985)
Süreç	Belli bir hedefe odaklanır; yapılandırılmış ve kısa süreli olabilir.	Daha geniş bir gelişim odağı; genellikle uzun vadeli ve ilişki odaklıdır.	Kilburg (1996), Cox vd. (2010)
Odak	Belirli iş veya performans hedeflerine ulaşmak.	Genel kariyer gelişimi ve kişisel büyüme.	Peltier (2001), Jacobi (1991)
Yaklaşım	Çeşitli teknikler ve araçlar kullanılır; süreç çoğunlukla bireyin öz farkındalığını artırmaya yöneliktir.	Mentorun deneyimlerini paylaşması ve rehberlik etmesi üzerine kuruludur.	Stober ve Grant (2006), Eby Vd. (2007)
Katılımcılar	Koç (facilitator) ve katılımcı (coachee); her iki taraf da aktif rol oynar.	Mentor ve mentee; mentor daha fazla rehberlik eder.	Passmore ve Fillery-Travis (2011), Ragins ve Kram (2007)
Eğitim Gereksinimi	Koçun psikolojik ve metodolojik bilgiye sahip olması gerekebilir.	Mentorun deneyim ve bilgiye sahip olması yeterlidir.	Peltier (2001), Kram (1985)
Psikolojik Temeller	Psikolojiye dayalı modeller ve teknikler kullanılır.	Psikolojik yaklaşımlar daha az vurgulanır; daha çok deneyim paylaşımı odaklıdır.	Grant ve Palmer (2002), Cox Vd. (2010)

1.5. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramı, 1960'larda ilk olarak Mowday, Porter ve Steers (1982) gibi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu dönemde bağlılık, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumları ve örgütte kalma istekleri ile ilişkilendirilmiştir. 1970'lerde Allen ve Mayer modelin üç alt boyuta, bileşene indirgemıştır; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. 1980'lere gelindiğinde, Mowday ve arkadaşları (1982) örgütsel bağlılığı ölçmek için en yaygın kullanılan ölçeklerden biri olan 15 maddelik duygusal bağlılığı ve örgütte kalma isteğini ölçen bir ölçek oluşturmuştur. Örgütsel bağlılığın üç alt boyutu ile değerlendirilmesi gerektiğini savunan, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç boyutta inceleyen modelleri için, bu modele bağlı olan bir ölçek geliştirmiştir. Bu ölçek literatürde en çok kullanılan ve referans gösterilen modellerden diğeridir. Bunların dışında Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür çalışmalarında Cook ve Wall (1980), O'Reilly, ve Chatman (1986) gibi bir çok araştırmacın literatüre katkısı olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında örgütsel bağlılık, çalışanların duygusallık, normatiflik veya devamlılık temelinde geliştirdiği bağlılık derecesini ifade eder. Bu kavram, örgütsel davranış literatüründe çalışanların işlerine, işyerlerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına olan bağlılıklarını anlamak için önemli bir gösterge olarak kabul edilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları organizasyonlarında ve görevlerinde ne kadar kararlı ve motive olduklarını, orada kalmayı ne kadar istediklerini ve organizasyonun başarılarına ne derece sahiplendiğini ve katkıda bulunmayı amaçladıklarını belirleyen kritik bir faktördür. Allen ve Meyer (1991), örgütsel bağlılığın üç bileşeni olduğunu öne sürmektedir; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık. Bu üçlü model, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını çok boyutlu bir çerçevede anlamamıza yardımcı olur.

Örgütsel bağlılık hem bireysel performans hem de genel örgütsel etkinlik açısından önemlidir. Yüksek seviyede örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini ve işyerinde kalma niyetleri ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Örgütsel bağlılığı, bir çalışanın organizasyonuna karşı olan aidiyet hissi veya organizasyona sadakatini sürdürme isteği olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlılık,

Çalışanların rgtsel hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çabanın içeriğini ve miktarını etkileyen temel bir faktördür (Meyer ve Herscovitch, 2001). Yüksek rgtsel bağlılığın varlığı, örgüte bağlı olmak örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır, iş performansını yükseltir ve çalışanların organizasyonda kalma isteğini güçlendirmektedir (Porter vd., 1974). Örgütsel bağlılık, sadece çalışanların kendi bireysel tatminleri ve başarıları için değil, aynı zamanda organizasyonun genel başarısı ve sürdürülebilirliği için de kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yüksek örgütsel bağlılık seviyeleri, iş devrini azaltır ve organizasyonun genel verimliliğini artırır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık, yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi ve güçlendirilmesi gereken bir kavramdır (Porter vd., 1974). Organizasyonların en değerli kaynaklarının başında insan kaynağının geldiğini göz önünde bulundurduğumuzda, çalışanların organizasyonuna olan bağlılığının kuvvetli olmasının olumlu sonuçları organizasyonun gelişimi ve sürdürülebilirliğini doğrudan ve dolaylı olarak etkilenmektedir.

1.5.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Allen ve Meyer (1991), rgtsel bağlılığın üç temel boyutunu tanımlamış ve bu boyutlar örgütsel bağlılık literatüründe geniş çapta kabul grmştir. Bu üç boyut: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır.

Duygusal Bağlılık, bir çalışanın organizasyonuna olan duygusal bağlılığını ve organizasyonun hedeflerine gönülden bağlı olma durumunu ifade eder. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, organizasyonun başarısına katkıda bulunmaktan memnuniyet duyar ve organizasyon içinde kalmayı tercih ederler (Allen ve Meyer, 1991). Bu boyut, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri ve organizasyon kültürüne uyum sağlamaları ile yakından ilişkilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Devam Bağlılığı, bir çalışanın organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlere dair algısını yansıtır. Çalışanlar, organizasyondan ayrılmanın getireceği maliyetlerin yüksek olması durumunda, organizasyona bağlı kalma eğiliminde olurlar (Becker, 1960).

Allen ve Meyer (1991), devam bağıllığının, çalışanın alternatif iş bulma zorlukları ve mevcut işten sağlanan avantajların kaybı gibi faktörlerle şekillendiğini belirtmişlerdir.

Normatif Bağıllık ise, bir çalışanın organizasyona karşı hissettiği zorunluluğu ve ahlaki yükümlülüğü ifade eder. Bu bağıllık türü, çalışanın organizasyonda kalmasının "doğru şey" olduğuna inanmasından kaynaklanır (Weiner, 1982). Allen ve Meyer (1991), normatif bağıllığın, sosyal normlar ve kültürel beklentilerden etkilendiğini ve çalışanların, organizasyonlarına karşı bir tür sadakat ve borçluluk hissetmelerine yol açtığını öne sürmüşlerdir.

Allen ve Meyer'in (1991) üç bileşenli modeli, örgütsel bağıllığın çok boyutlu yapısını derinlemesine anlamamıza yardımcı olmuş ve bu kavram üzerine yapılan birçok araştırmaya temel teşkil etmiştir. Bu model, sadece çalışanların organizasyonlarına olan bağıllıklarını anlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu bağıllığın hangi unsurlarla pekiştirilebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

1.5.2. Örgütsel Bağıllığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağıllık, çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağıllıklarını içeren çok boyutlu bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1991). Bu bağıllık düzeyleri, örgütlerin verimliliği, çalışan memnuniyeti ve genel performansı üzerinde önemli etkilere sahiptir (Mathieu ve Zajac, 1990).

Çalışanların demografik özellikleri ve kişilik özellikleri, örgütsel bağıllık üzerinde etkili olan bireysel faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kıdem gibi demografik özellikler, çalışanların örgüte olan bağıllıklarını şekillendirebilir. Örneğin, Mowday, Porter ve Steers (1982) yaptıkları çalışmada, yaş ve kıdem arttıkça örgütsel bağıllığın da arttığını belirtmişlerdir. Bu durum, çalışanların örgüte yaptıkları yatırımların ve alternatif iş fırsatlarının azalmasının bir sonucu olabilir. Kişilik özellikleri de bağıllığı etkileyen önemli bireysel faktörlerdendir. Erdheim, Wang ve Zickar (2006), sorumluluk duygusu yüksek olan bireylerin örgüte daha fazla bağıllık gösterdiğini saptamıştır. Ayrıca, olumlu

duygusallık ve içsel kontrol odağına sahip çalışanların da örgütsel bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Çalışanların işlerine ilişkin algıları ve deneyimleri, örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici bir role sahiptir. İş tatmini, bu bağlamda en kritik faktörlerden biridir. Lok ve Crawford (2001), iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda örgütsel bağlılığın da arttığını göstermiştir. İşin doğası, çalışma koşulları, ücret ve terfi olanakları gibi unsurlar, çalışanların iş tatminini ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarını etkiler. Bunun yanı sıra, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi faktörler de bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Jackson ve Schuler (1985), rol belirsizliği ve çatışmasının çalışanların stres seviyelerini artırdığını ve bağlılıklarını azalttığını belirtmiştir.

Örgütün genel yapısı, kültürü ve politikaları, çalışanların bağlılık düzeylerini önemli ölçüde etkiler. Örgütsel destek algısı, bu faktörler arasında öne çıkar. Eisenberger ve diğerleri (1986), çalışanların örgüt tarafından desteklendiğine dair algılarının yüksek olması durumunda örgütsel bağlılığın arttığını göstermiştir. Bu destek, adil uygulamalar, kariyer olanakları ve olumlu çalışma koşulları aracılığıyla sağlanabilir. Ayrıca, örgüt kültürü ve iklimi de bağlılığı etkileyen önemli unsurlardır. Deal ve Kennedy (1982), destekleyici ve katılımcı bir örgüt kültürünün çalışanların örgüte uyum sağlamalarını ve bağlılık geliştirmelerini kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

Liderlerin yönetim tarzları ve çalışanlarla olan etkileşimleri, örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir. Dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiği çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Avolio, vd. 2004). Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı destek, geri bildirim ve açık iletişim de bağlılığı olumlu yönde etkiler. Allen ve Meyer (1990), yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını anlamasının ve gelişimlerine katkıda bulunmasının, örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmiştir.

Örgütte adalet ve eşitlik algısının sağlanması, çalışanların bağlılığını etkileyen kritik faktörlerdendir. Dağıtımsal adalet, yani ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını artırır (Folger ve Konovsky, 1989). Süreç adaleti, karar alma süreçlerindeki adalet algısını ifade eder ve çalışanların

katılımcı karar alma süreçlerine dahil olmaları, şeffaflık ve adalet duygularını pekiştirir (Greenberg, 1990).

Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan örgütler, bağlılık düzeylerini yükseltme eğilimindedir. Meyer ve Smith (2000), örgütün çalışanlarına sunduğu kariyer gelişimi ve eğitim fırsatlarının, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgütte geleceğe dair olumlu beklentiler geliştirmelerine katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

Çalışanların iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarına yardımcı olan örgütler, bağlılık düzeylerini artırabilir. Allen (2001), esnek çalışma saatleri ve aile dostu politikaların, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu tür uygulamalar, çalışanların stres seviyelerini azaltarak işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlar.

Örgütsel bağlılık, birçok farklı faktörden etkilenen karmaşık bir yapıdır. Bireysel özellikler, işle ilgili deneyimler, örgütsel yapılar ve liderlik tarzları gibi çeşitli unsurlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını şekillendirir. Literatürdeki bulgular, özellikle iş tatmini, örgütsel destek algısı, adalet ve liderlik tarzlarının bağlılık üzerinde güçlü etkileri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin ve yöneticilerin bu faktörlere dikkat etmeleri ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Geçmişten günümüze literatür incelendiğinde, temel unsur olan, birey, iş ve örgüt faktörleri literatürün temelinde olan maddelerdir. Bireylerin örgütle olan ilişkileri ve beklentileri ilerledikçe literatürde, liderlik, adalet, eşitlik, kariyer beklentisi ve iş-aile dengesi gibi unsurların önemi ve çalışma sayısı artış göstermiştir.

1.6. Psikolojik Sermaye Tanımı ve Önemi

Psikolojik Sermaye bireylerin iş yerindeki performanslarını ve genel refahlarını artıran, pozitif psikolojik kaynakların birleşimi olarak tanımlanabilir. Luthans, Youssef, ve Avolio (2007), psikolojik sermayeyi bireylerin gelişim süreçlerine ve sonuçlarına katkıda bulunan, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bu

kavram, insan sermayesi ve sosyal sermayeden farklıdır; çünkü psikolojik sermaye, bireyin içsel psikolojik durumlarını ve özelliklerini ön plana çıkarır.

Psikolojik sermaye, “öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık” gibi pozitif psikolojik kaynakların birleşimi olarak tanımlanır (Luthans ve Avolio, 2009). Psikolojik sermaye, özellikle iş dünyasında, çalışanların daha fazla tatmin, bağlılık ve performans sergilemesine yol açtığı için önemlidir. Luthans ve meslektaşları (2007), psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin kuvvetlendirilmesinin çalışanların dayanıklılıklarını artırarak, stresle başa çıkmalarına ve zorluklar karşısında daha dirençli olmalarına yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, bireylerin psikolojik sermayelerinin yüksek olması, bireylerin işe olan bağlılıklarını ve iş performanslarını da olumlu yönde etkiler, bu da örgütsel başarıyı artırır. Psikolojik sermaye, son yıllarda pozitif psikoloji literatüründen yararlandı ve insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında büyük ilgi görmüştür.

Psikolojik sermayenin önemi, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ve belirsizlikler karşısında daha dirençli olmalarına, dolayısıyla daha iyi performans sergilemelerine olanak tanımasından gelir (Luthans vd., 2007).

1.6.1. Psikolojik Sermaye Kavramının Alt Boyutları

Psikolojik sermaye dört temel alt boyuttan oluşur: Öz Yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık.

Öz Yeterlilik; Albert Bandura'nın (1977) sosyal öğrenme teorisine dayanan bu kavram, bireylerin belirli bir görevde başarılı olma yeteneklerine olan inancını ifade eder. Öz yeterliliği yüksek bireyler, zorluklarla başa çıkma ve engelleri aşma konusunda daha motive olurlar (Luthans ve Youssef, 2004).

Umut; Snyder ve meslektaşları (1991) tarafından geliştirilen umut teorisi, bireylerin hedeflerine ulaşma konusunda kararlı olmalarını ve bu hedeflere ulaşmak için alternatif yollar bulma yeteneklerini ifade eder. Umut, bireylerin karşılaştıkları engelleri aşmalarına ve başarıya ulaşmalarına yardımcı olur (Luthans ve Youssef, 2004).

İyimserlik; bireylerin geleceğe olumlu bir şekilde bakma eğilimini tanımlar. Seligman (1998), iyimserliği, bireylerin olumlu olayları kalıcı ve yaygın olarak görme eğilimi olarak tanımlamıştır. İyimser bireyler, başarısızlıkları geçici ve belirli durumlara özgü olarak görme eğilimindedir.

Dayanıklılık; bireylerin stresli ve zorlu durumlarla başa çıkabilme ve bu durumların üstesinden gelme yeteneğini ifade eder (Masten, 2001). Dayanıklı bireyler, olumsuzlukları aşarak, pozitif sonuçlar elde etmeye odaklanırlar.

Psikolojik sermayenin bu dört alt boyutu, bireylerin iş yerindeki performansını ve genel refahını artırmada kritik bir rol oynar. Bu alt boyutların geliştirilmesi, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha başarılı olmalarına katkıda bulunur. Bu başlıklar, psikolojik sermayenin iş dünyasında ne kadar önemli olduğunu ve çalışanların hem bireysel hem de kolektif olarak nasıl geliştirilebileceğini gösterir. Bu da, psikolojik sermayeyi modern iş dünyasında vazgeçilmez bir unsur haline getirir.,

1.6.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Davranışa Etkisi

Psikolojik sermayenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri, literatürde incelendiğinde aşağıdaki etkilerden söz edilebilir.

Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007), psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanlar, hedeflerine ulaşmada daha kararlı ve etkilidir. Avey, Reichard, Luthans ve Mhatre (2011) tarafından yapılan bir meta-analizde de psikolojik sermayenin iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Diğer bir etki iş tatmini üzerinedir. Çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet, psikolojik sermaye düzeyleriyle ilişkilidir. Larson ve Luthans (2006), psikolojik sermayesi yüksek olan bireylerin iş tatminlerinin de yüksek olduğunu belirtmiştir. Yapılan çalışmada, iyimserlik ve umut, çalışanların işlerine yönelik olumlu algılarını artırdığı belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığı bir boyutu olan duygusal bağlılık üzerine yapılan bir çalışmada ise, Youssef ve Luthans (2007), psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle öz-yeterlilik ve umut, çalışanların örgütte kalma istekliliğini artırır ve tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak psikolojik sermayesi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve devamsızlıklarının daha düşük olduğu saptanmıştır. Avey, Luthans ve Jensen (2009), psikolojik sermayenin işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğunu gösterdiği çalışmaları mevcuttur. Bununla birlikte aynı çalışmada dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutları ele alındığında, çalışanların stresle başa çıkma yöntemlerini kolaylaştırarak örgütte kalma eğilimlerini artırdığını gösteren çalışmalar mevcuttur.

Yapılan çalışmalarda çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının ve oluşturdıkları psikolojik sermayenin örgüte olan bağla kuvvetli bağların olduğu gösterilmiştir.

1.7. Araştırma Modelinin Kuramsal Temelleri

Koçluk kavramı ile ilgili yapılan birçok tanımlamada da olduğu gibi koçluk süreci danışan için kendi kararlarını alabilme ve kendi yollarını çizebilme becerisini destekleyerek, özerkliği teşvik eden bir süreçtir. Bu süreçte koç danışanın kişisel farkındalık ve sorumluluklarını artırarak bireyin kendi gelişimini destekler, onlarla iş birliği içine girerek çözmeye çalıştığı problemleri aşmasını sağlamayı hedefler. (Whitmore, 1992) Tüm bunları yaparken koçtan danışana yüksek motivasyon sağlaması veya motive edici unsurları bulması beklenir (Stober ve Grant, 2006). Bunun yanında koçluk sürecinde koç danışanın temel psikolojik ihtiyaçlarının farkına varmasını sağlar. (Grant ve Palmer, 2002)

Yönetici koçluk davranışının diğer önemli çıktıları da çalışanın kendini tanımasının ve işi ile ilgili geliştirmesinin onda yarattığı motivasyon unsurlarıdır. İlerlemeli olarak, çalışanın kendisini daha yetkin hissetmesi, sorumluluk alması, problemlerin kök sebeplerini kendi belirlemesi ve tüm bu yetkinlikleri geliştirerek kariyeri

ile ilgili ilerleme fırsatlarını oluşturabilmesi açısından çalışanın motivasyon ve hijyen faktörlerine katkı sağlamaktadır.

Bu yönleri ile bakıldığında, koçluk ve yöneticinin çalışanlarına koçluk sağlamasının çalışanlarının içsel motivasyonunu artırmasında kritik rol oynar. Bu noktada, Öz Belirleme Teorisi'ne (Deci ve Ryan, 1985) göre bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçları karşılandığında, bu ihtiyaçlar içsel motivasyonu güçlendirir.

Yönetici koçluk yaparak aslında çalışan ile yaptığı iş ve örgüt arasında uyumu sağlamaya çalışmaktadır. Koçlar bireyleri hedefleri ile uyumlu hale getirmede aktif rol oynarlar. Bu, koçların, bireylerin hedeflerini içsel motivasyonları ve kişisel değerleriyle uyumlu hale getirmelerine yardımcı olmaları anlamına gelir. Yönetici koçluk davranışı, çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinde daha fazla tatmin olmalarını ve kendi gelişim süreçlerine daha aktif katılmalarını sağlar (Grant, 2006).

Öz Yeterlilik Teorisi, bireylerin kendi yeteneklerine ve belirli bir durumu yönetebilme kapasitelerine olan inançlarının, davranışlarını ve performanslarını doğrudan etkilediğini ifade etmektedir (Bandura, 1977). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların Öz Yeterlilik algısını güçlendirme noktasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, yönetici koçluk süreci, çalışanların bağımsız karar alma, sorumluluk üstlenme ve problem çözme becerilerini geliştirmeye yönelik bir zemin oluşturmaktadır. Tez çalışmamda Öz Yeterlilik Teorisi'ne yer verilmesi, koçluk davranışlarının çalışanların bireysel gelişimine olan etkilerini teorik bir çerçevede değerlendirebilmek açısından önemli bir temel sunmaktadır. Bunun yanı sıra, kurum içindeki mevcut pozisyonumda çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarma ve onları bireysel hedeflerine ulaşmaları konusunda motive etme süreçlerini bizzat deneyimleme fırsatı bulmaktayım. Bu deneyimler, Öz Yeterlilik Teorisi'nin tez kapsamında ele alınmasının gerekliliğini ve önemini desteklemektedir.

1.7.1. Öz Belirleme Teorisi

Öz Belirleme, bireyin davranışlarını, kendi inanç ve değerlerine göre gerçekleştirmesidir. Öz Belirleme Teorisi insan motivasyonunu ve davranışlarını anlamada önemli bir kuramsal çerçeve sunan, Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen bir motivasyon ve kişilik teorisidir (Akgündüz, 2021). Öz Belirleme, çalışanlara kendi yaşam sorumluluklarını alma fırsatı verir (Browder vd., 2001). İnsanlar doğası gereği örgüt içinde de tutarlı bir benliğe sahip olma, psikolojik gelişim eğiliminde olma ve zorlukların üstesinden gelme gayretinde olurlar (Deci ve Ryan, 1985). Öz Belirleme Teorisi bireylerin bir eylemi zorunlu hissettiği için mi yoksa kendi istekleri ile mi yaptıklarını anlamaya odaklanır. Bireyin gelişim koşullarını belirleyerek büyüme, uyum sağlama, bütünleşme ve iyi olma faktörlerini tanımlar. Öz Belirleme Teorisi, motivasyonu doğuştan gelen bir güç olarak görür ve bireyin haz duygusuyla kendini ve çevresini anlamaya çalışmasını bu gücün bir yansıması olarak değerlendirir (Akgündüz, 2021).

Öz Belirleme teorisi çalışanların güdülenmesinde içsel ve dışsal motivasyon üzerinde durur ve bunlar arasındaki ayırt edici faktörlere odaklanır (Deci ve Ryan 1996). Bayrakçeken ve arkadaşları (2021) Deci ve Ryan ın çalışmalarını inceleyerek Öz Belirleme kuramının temel ilkelerini ise şu şekilde özetlemiş ve sıralamıştır.

- İnsanlar büyüme, kendiliğinden bütünleşerek içselleştirme, entegre etme ve kendinden daha büyük sosyal olgulara entegre olma eğilimindedirler.
- İnsanların psikolojik gelişimini belirleyen doğuştan gelen özerklik, yetkinlik ve sosyal çevre ile ilişkili olmak üzere üç tane temel psikolojik ihtiyaç vardır.
- Motivasyon eksikliği, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon olmak üzere insanların davranışını belirleyen motivasyonlar nitel bir ölçekte değişkenlik gösterir.
- Dış öz-düzenlemelerin içselleştirilmesi süreci motivasyonun doğasını değiştirebildiği gibi içsel alışkanlıklara ve güdülere dönüşüp bağımsız bir öz-düzenleme ve değer hissi oluşturabilir.

- İçsel motivasyon, yetkin olma ihtiyacını, özerklik ihtiyacının karşılanmasını, ilişkili olma ihtiyacının karşılanmasını ve bu durumdan güçlü faydalar sağlanmasını gerektirmektedir. Bu içsel motivasyon, daima üç temel psikolojik gereksinim ile ilişkilidir.

- Merak, ilgi, zevk, daha iyi öğrenme, özdenetim özerklik biçimleri, daha iyi akademik performans, daha iyi bir kavramsal anlayış, başarı ve daha yüksek refah düzeyleri ile yüksek içsel motivasyon daima ilişkilidir.

- Davranışın düzen süreci ve nedenleri farklı motivasyon türleriyle yakından ilişkilidir.

Bu temel ilkeler içeriğinde de belirtildiği gibi Öz Belirleme teorisinde özerklik, ilişkide olma ve yeterlilik olarak adlandırılan üç temel psikolojik ihtiyaç bulunmaktadır. Bu temel psikolojik ihtiyaçlar içsel motivasyon, dışsal motivasyon, motivasyonsuzluk olarak kendini göstermektedir. İçsel motivasyonu bulunanlar özerklik düzeyi yüksek, bütünlenmiş bireylerdir. Dışsal motivasyonu artan bireyler ise bütünleşme ve özerklik düzeyi azalmaktadır (Akgündüz, 2021).

Öz Belirleme teorisi örgütsel davranış alanında motivasyonla ilgili araştırmalarda sıkça değinilen ve yararlanılan bir teoridir (Akgündüz, 2021).

1.7.2. Öz Yeterlilik Teorisi

Öz Yeterlilik, kavram olarak psikolojik sermayenin de alt boyutlarından biridir. Öz Yeterlilik teorisi Bandura (1986) tarafından çalışılmış ve belirli bir görevi veya eylemi gerçekleştirebilme konusundaki inançları ve beklentileri olarak tanımlanmıştır. Bu kavramın psikoloji ve eğitim alanlarında önemli hale gelmesi, Albert Bandura'nın (1977) sosyal bilişsel kuram çerçevesinde geliştirdiği kuramsal temellere dayanmaktadır. Bandura (1997), Öz Yeterlilik inancını, bireyin bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair kendisine ait öznel yargısı olarak tanımlamış ve bu inancın bireylerin davranışlarını, motivasyonlarını ve duygusal durumlarını nasıl etkilediğini detaylı şekilde açıklamıştır. Öz Yeterlilik teorisi, bireylerin kendi potansiyellerini nasıl algıladıkları ve anlamlandırdıklarını, hedef belirleme bilincini ve başa çıkma mekanizmalarına nasıl

yansıttıklarını, öğrenme süreçlerin ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerine kadar geniş bir yelpazede önemli etkiler ortaya koymaktadır.

Akademik literatüründe Öz Yeterlilik, motivasyon, öğrenme süreçleri, akademik başarı, iş performansı ve ruh sağlığı gibi pek çok alanda çalışılmaktadır (Schunk, 1991; Zimmerman, 2000; Stajkovic ve Luthans, 1998). Bu çalışmada Albert Bandura'nın Öz Yeterlilik teorisi tarihçesi, temel ilkeleri, belirleyicileri ve uygulama alanları ele alınacaktır. Özyeterliliğin temel kavramları arasında, bilişsel, davranışsal, çevresel etkileşim ve benlik algıları bulunmaktadır. Bandura'nın (1986) öne sürdüğü sosyal bilişsel kurama göre, davranış, kişisel faktörler (bilişsel, duygusal, biyolojik süreçler) ve çevresel faktörler arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Bu etkileşimsel modeli, karşılıklı belirleyicilik olarak adlandırmaktadır. Öz Yeterlilik, kişisel faktörler içerisinde önemli bir yere sahiptir. Yüksek Öz Yeterlilik inancı, bireyin zor görevlerle karşılaştığında pes etmeden sürdürme eğilimini arttırmakta; çevresel engellerin üstesinden gelmek adına yeni stratejiler denemesini desteklemektedir (Pajares, 1996). Benlik algısı ve benlik kavramı ile zaman zaman karıştırılan Öz Yeterlilik özellikle belirli bir görev ya da yetkinlik alanına yönelik inanca odaklanır. Örneğin, matematiksel problem çözme özyeterliliği, bireyin matematikle ilgili bir görevi başarabilme konusunda kendine duyduğu inançtır (Pajares, 1996). Benlik saygısı ise bireyin kendisini genel olarak değerli veya değersiz algılamasıyla ilgilidir. Dolayısıyla, Öz Yeterlilik inançları duruma ve içeriğe özgü nitelik taşır; benlik saygısı ise daha genel ve kapsamlı bir benlik algısıdır (Bandura, 1997).

Bandura özyeterliliğin dört ana kaynağını tanımlar, bunlardan ilki “Başarı Deneyimleri” bireyin daha önce bir görevi başarı ile tamamlamış olması o ve benzer görevlere karşı yeterlilik inancını güçlendirebilmekte, tam tersi durum ise zayıflatabilmektedir. İkincisi; “Dolaylı Deneyimler” bireyin kendisi ile benzer konum veya özelliklerde gördüğü kişilerin bir görevi başardığını gözlemlemek “ben de yapabilirim” inancını oluşturur ve güçlendirir. Üçüncüsü; “Sosyal İkna” bireyin yakın çevresinden veya uzman kişilerden gelen olumlu geribildirimler bireyin belirli bir görevi başarabileceğine olan inancı artırabilir ya da zayıflatabilir. Sonuncusu ise, “Fizyolojik ve Duygusal Durumlar” yani kaygı, stres, yorgunluk vb. olumsuz duygusal durumlar bireyin

kendine olan güveninin azaltabilirken, olumlu duygular ve fiziksel iyi oluş özyeterliliği desteklemektedir. Bu dört bileşenin yoğunluğu, etkileşimi ve bireyin yorumlama biçimi, Öz Yeterlilik inancının derecesini belirlemektedir (Schunk, 1991).

Öz Yeterlilik teorisinin işlevsel sonuçları üzerine yapılan çalışmalarda, Motivasyon ve Akademik başarı, Performans ve İş Dünyası, Sağlık ve Psikolojik dayanıklılık gibi konular ele alınmış ve önemli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Öz Yeterlilik, bireyin öğrenme süreçlerinde motivasyonunu ve hedef belirleme davranışını önemli ölçüde etkilemektedir (Zimmerman, 2000). Yüksek özyeterliliğe sahip öğrenciler, zor görevlere karşı daha fazla ilgi gösterir, pes etmeden çaba harcar ve başarısızlık yaşadıklarında strateji değiştirme veya yardım arama eğilimi gösterirler. Öz Yeterlilik inançları, örgütsel psikoloji alanında da geniş şekilde incelenmektedir. Stajkovic ve Luthans (1998), yaptıkları meta-analizde Öz Yeterlilik ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bandura (1997), sağlıklı yaşam biçimi ve stresle başa çıkma konusundaki çalışmalarında da Öz Yeterlilik kavramını vurgulamıştır. Bireyin egzersiz yapma, beslenme düzenini sürdürme veya zararlı alışkanlıklardan uzaklaşma konusundaki başarısı büyük ölçüde özyeterliliğine bağlıdır. Örneğin, sigara bağımlılığından kurtulmak isteyen bir bireyin, “Bunu başarabilirim” inancı, tedavi planına ve davranışsal değişime daha sıkı bağlı kalmasını sağlayabilir (Bandura, 1997).

Yapılan çalışmalara göre Öz Yeterlilik kavramının, geniş yelpazede bireylerin yetkinlik ve gelişimini yakından temas etmekte doğrudan ve dolaylı birçok sonucu etkilemektedir. Bu çalışmada da Öz Yeterlilik kavramı psikolojik sermayenin bileşenleri altında yer almaktadır. Yapılan çalışma ile koçluğun bireylerin özyeterliliğine katkısı ve özyeterliliğin örgütsel bağlılık üzerinde oluşturduğu etkiler öğrenilmeye çalışacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu bölümde, her bir hipotezin dayandığı teorik çerçeve ve literatürdeki önceki çalışmalara yer verilerek, hipotezlerin geliştirilmesine temel oluşturulmuştur. Yönetici koçluk davranışının psikolojik sermaye ile ilişkisi, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi gibi ilişkiler, literatürde yapılan çalışmalar ve bulgular ışığında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Her bir ilişkinin derinlemesine incelenmesi, bu araştırmanın varsayımlarının ve bilimsel katkısının daha net bir şekilde ortaya konulmasını sağlayacaktır.

2.1. Yönetici Koçluk Davranışının Psikolojik Sermaye ile İlişkisi

Literatür taraması ile bu başlıkla ilgili çalışmalar taranmıştır. Psikolojik sermaye, bireylerin iş yaşamında başarıya ulaşmalarını sağlayan umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi olumlu psikolojik özelliklerden oluşur (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Yönetici koçluk davranışı, sağlamış olduğu bileşenler ile çalışanların karar alma, çözüm üretme, teşvik olma, bakış açısı değiştirme, öğrenme gibi özelliklerini güçlendiren bir etkileşim süreci olarak değerlendirilmektedir. Ellinger ve Bostrom, (1999) gibi araştırmacılar, yöneticilerin koçluk rolünü üstlenerek çalışanların kendi yeteneklerine olan inançlarını artırdığını ve bu sayede çalışanların psikolojik sermayelerinin geliştiğini öne sürmektedir. Özellikle, yönetici koçluk davranışı, başta öz-yeterlilik olmak üzere çalışanların iyimserliklerini ve psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirmekte, bu da hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Yönetici koçluk davranışı, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini etkileyen önemli bir liderlik yaklaşımı olarak literatürde geniş bir yer bulmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, yönetici koçluğunun bireylerin psikolojik sermaye kavramının alt boyutları olan Öz Yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir.

Ellinger, Ellinger ve Keller (2003) tarafından bir araştırma, süpervizörlerin koçluk davranışları ile çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, 2003 yılında 18 farklı dağıtım merkezinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş ve 438 çalışan ile 67 süpervizör üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada iki farklı ölçek geliştirilmiş ve süpervizörlerin koçluk davranışlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Bulgular, süpervizörlerin koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini ve performansı ile pozitif bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Ancak, süpervizörlerin bu davranışlarını geliştirmeye ihtiyaç duydukları ve çalışanların algılarında bu davranışların düşük ile orta düzeyde olduğu belirtilmiştir. Çalışma, koçluk davranışlarının iş tatmini ve performans üzerindeki önemine dikkat çekmektedir.

Ellinger, Baş, Wang ve Bachrach (2011) tarafından yayımlanan "Measurement of Organizational Investments in Social Capital: The Service Employee Perspective" başlıklı çalışma, örgütsel yatırımların sosyal sermaye üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu araştırmada Alabama Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Texas Üniversitesi ve National Cheng Kung Üniversitesi akademisyenleri tarafından yürütülmüştür. Çalışmada, çoğunluğu hizmet sektöründen olmak üzere farklı işyerlerinden 735 çalışanın katıldığı üç aşamalı bir ölçek geliştirme ve doğrulama süreci uygulanmıştır. Bulgular, organizasyonların sosyal sermayeye yaptıkları yatırımların çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesine bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu araştırma, örgütsel sosyal sermaye ölçümünde yeni bir ölçek geliştirerek sosyal sermayenin işyeri ortamlarında nasıl olumlu sonuçlar yarattığına dair önemli bir katkı sunmaktadır.

Baron ve Morin (2010) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, yönetici koçluğunun yönetim becerileri ile ilgili Öz Yeterlilik üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, bir liderlik geliştirme programında sekiz ay süren bir pretest-posttest formatında gerçekleştirilmiş ve 73 birinci ve ikinci kademe yönetici üzerinde uygulanmıştır. Program kapsamında sınıf seminerleri, aksiyon öğrenme grupları ve yönetici koçluğu gibi üç farklı eğitim yöntemi kullanılmıştır. Bulgular, yönetici koçluğu seanslarının sayısı ile eğitim sonrası Öz Yeterlilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve

fayda yargısı, duygusal örgütsel bağlılık ve iş ortamı desteğinin öz yeterliliği olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışma, yönetici koçluğunun yönetim becerilerini geliştirmedeki etkisine dair bilimsel literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Paterson, Luthans ve Jeung (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada işte gelişim hissi üzerinde psikolojik sermaye ve yönetici destek ikliminin etkisini incelemiştir. Araştırma, 198 çalışan-yönetici ikilisi üzerinde yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilmiş ve öğrenme, enerji, görev odaklanması ve dikkatli ilişki kurma gibi unsurların işte gelişimle ilişkisi analiz edilmiştir. Bulgular, psikolojik sermaye ve yönetici destek ikliminin, çalışanların görev odaklanması ve dikkatli ilişkiler yoluyla işte gelişim hissini artırdığını göstermiştir. Ayrıca, bu hissin hem kendini geliştirme hem de performansa olumlu katkı sağladığı saptanmıştır. Çalışma, organizasyonlarda pozitif davranışların ve yönetici desteğinin iş tatmini ve çalışan gelişimi üzerindeki önemini vurgulayarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Boyatzis, Smith ve Beveridge (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışma, koçluğun birey ve organizasyon üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma, koçluk ve uyum odaklı koçluk yaklaşımlarını karşılaştırarak, bu yaklaşımların bireylerin fiziksel sağlığı, psikolojik iyilik hali ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini değerlendiren teorik bir model sunmuştur. Bulgular, şefkatle koçluğun bireylerde pozitif duygular, bilişsel açıklık ve öğrenme süreçlerini teşvik ettiğini, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve sosyal etkileşimleri artırdığını göstermiştir. Şefkatle koçluk, bireylerin "ideal benliklerini" keşfetmelerine ve gerçekleştirmelerine olanak sağlarken, uyum odaklı ve eksiklik odaklı koçluk yaklaşımlarının stres ve savunmacı davranışlara neden olarak gelişimi engelleyebileceği belirtilmiştir. Bu çalışma, organizasyonlarda şefkatle koçluğun uygulanabilirliğini ve önemini vurgulayarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Grant (2014) tarafından gerçekleştirilen "The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change" başlıklı araştırma, yönetici koçluğunun örgütsel değişim dönemlerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışma, University of Sydney bünyesindeki bir akademisyen tarafından yürütülmüştür. Araştırmada, 31 yönetici ve müdür, dört ay süren bireysel koçluk seanslarına katılmış ve liderlik öz yeterliği, değişim yönetimi yetenekleri,

çözüm odaklı düşünme ve direnç gibi konularda belirlenen hedeflere odaklanmıştır. Bulgular, yönetici koçluğunun hedeflere ulaşmayı, liderlik becerilerini ve çözüm odaklı düşünmeyi artırdığını göstermiştir. Ayrıca, depresyon seviyelerinde azalma ve direnç seviyelerinde artış gözlenmiştir. Katılımcıların nitel yorumları, iş-yaşam dengesi, aile ilişkileri ve kişisel değerlerin farkındalığında iyileşmeler olduğunu ortaya koymuştur. Ancak iş tatmini üzerinde anlamlı bir değişiklik kaydedilmemiştir. Bu çalışma, yönetici koçluğunun örgütsel değişim dönemlerinde liderlik gelişimi ve bireysel refah için etkili bir strateji olabileceğini göstermektedir.

Fontes ve Dello Russo (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, koçluğun bireysel gelişim üzerindeki etkilerini ve psikolojik sermayenin (PsyCap) aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma, 56 katılımcının yer aldığı deneysel bir saha çalışması olarak tasarlanmış ve veri toplama üç farklı zaman diliminde gerçekleştirilmiştir. Koçluk seansları, GROW modeli temelinde planlanmış ve bireylerin PsyCap seviyelerini artırmayı hedefleyen özel aktiviteler içermiştir. Araştırmanın sonuçları, koçluk müdahalesinin PsyCap, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. PsyCap'in bu değişkenler üzerindeki etkileri anlamlı bir şekilde aracılık etmiştir. Ayrıca, koçluk müdahalesinin uzun vadede de etkisini sürdürdüğü saptanmış, bu da bireysel gelişimde koçluğun sürdürülebilir bir yaklaşım olduğunu göstermiştir. Çalışma, özellikle PsyCap'in artırılmasının iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi sonuçlara olan katkısını vurgulamaktadır.

Rharbi ve Uysal (2024) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma, yönetici koçluğunun psikolojik sermaye üzerindeki etkisi ile psikolojik sermayenin yenilikçi çalışma davranışı ve işte gelişim üzerindeki rolünü incelemiştir. İstanbul Okan Üniversitesi akademisyenleri tarafından yapılmıştır. 472 beyaz yakalı çalışan üzerinde yürütülen çalışmada, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular, yönetici koçluğunun çalışanların psikolojik sermayesini ve bu sermayenin alt boyutlarını (öz-yeterlik, umut, dayanıklılık, iyimserlik) artırdığını göstermiştir. Psikolojik sermaye, çalışanların yenilikçi fikirler üretme ve zorluklara direnç gösterme kapasitelerini artırırken, işte gelişim süreçlerini desteklemiştir. Ancak

iyimserliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Çalışma, belirsizlik ve yenilik beklentilerinin yüksek olduğu dönemlerde, yönetici koçluğunun örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan gelişimi üzerindeki önemini vurgulayan bir katkı sunmaktadır.

Bekiş, Tosunoğlu ve Sağlam Arı (2021) tarafından gerçekleştirilen "Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesinin Türkçe Ölçek Uyarlaması ve Psikolojik Sermayeye Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi" başlıklı çalışma, koçluk ilişkisi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Samsun’da bir üretim işletmesinde çalışan 190 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş ve veri toplama sürecinde Gregory ve Levy (2010) tarafından geliştirilen “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışmanın bulguları, algılanan koçluk kalitesinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek kaliteli koçluk ilişkilerinin, çalışanların olaylara pozitif bakış açılarını geliştirdiği, dayanıklılıklarını artırdığı ve başarıya olan inançlarını güçlendirdiği saptanmıştır. Çalışma, psikolojik sermayenin öncüllerine dair literatüre katkı sağlarken, Türkçeye kazandırılan ölçek ile bu alandaki gelecekteki araştırmalar için yeni bir araç sunmaktadır.

Ay ve Bozdoğan (2020) tarafından gerçekleştirilen "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Seviyelerine Etkisi" başlıklı araştırma, liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, Gaziantep ilindeki 2. Organize Sanayi Bölgesi’nde çalışan 161 kişi üzerinde gerçekleştirilmiş, veri toplama sürecinde liderlik davranışları ve psikolojik sermaye ölçekleri kullanılmıştır. Bulgular, yöneticilerin üretim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermaye kavramının alt boyutlarından özellikle öz yeterliliğin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Evli çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, üretim odaklı liderlik davranışlarının, çalışanların zorlu görevlerle başa çıkma kapasitelerini geliştirdiğini ve örgütsel çıktılar açısından kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Özetle, yapılan çalışmalarda yönetici koçluğunun, yönetici koçluk davranışının varlığının, çalışanların psikolojik sermayesi ve psikolojik sermayenin bileşenleri üzerinden pozitif yönde etkilediği görülmüş. Bu çalışmada araştırılacak olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Yönetici koçluk davranışının psikolojik sermaye ile ilişkisini incelerken, literatürde bu konunun alt boyutlarına da odaklanmanın önemli olduğu gözlemlenmiştir. Psikolojik sermaye, umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi özelliklerden oluşan bütünsel bir yapıyı temsil eder (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Bu nedenle, yöneticilerin koçluk davranışlarının psikolojik sermayenin her bir alt boyutu üzerindeki etkilerini ayrıntılı olarak ele almak hem bireysel hem de örgütsel düzeydeki etkilerin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlar. İncelenen çalışmaların detaylarını içeren tablo ek-1 kısmında yer almaktadır.

İncelenen çalışmalar, yönetici koçluğunun psikolojik sermayenin öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi alt boyutlar üzerindeki etkilerini vurgulayan bulguları içermektedir. Bu nedenle, bu çalışmada alt hipotezler oluşturmak, yönetici koçluğunun psikolojik sermayenin her bir bileşenine olan etkisini daha iyi inceleyebilmek için gereklidir. Alt hipotezler, yöneticilerin koçluk davranışlarının öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik sermaye bileşenleri üzerindeki etkilerini analiz etmeye yönelik detaylı bir yol haritası sunmaktadır.

H1.a: Yönetici koçluk davranışı ile Öz Yeterlilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.b: Yönetici koçluk davranışı ile umut arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.c: Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H1.d: Yönetici koçluk davranışı ile iyimserlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2. Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi

Psikolojik sermaye, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yeteneklerini geliştiren pozitif psikolojik bir kaynak olarak tanımlanır ve iyimserlik, umut, Öz Yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerini içerir. Bu özelliklerin, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını artırdığına dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Özellikle, çalışanların işlerinde başarılı olabileceklerine dair inançları (Öz Yeterlilik), gelecekleri hakkında olumlu beklentilere sahip olmaları (iyimserlik), hedeflerine ulaşma konusunda kararlılık göstermeleri (umut) ve zorluklar karşısında pes etmeme (psikolojik dayanıklılık) özellikleri, onların örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirebilmektedir. Allen ve Meyer'ın (1991) geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık), bu tür psikolojik özelliklerin çalışanların örgütle olan bağlarını nasıl etkilediğini açıklamakta önemli bir rol oynamaktadır. Yapılan çalışmalar, psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan bireylerin örgütlerine daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirdiğini ve bu sayede iş yerinde daha fazla tatmin ve verimlilik sergilediklerini ortaya koymaktadır (Luthans ve Youssef, 2007).

Akın (2020) tarafından yapılan doktora çalışmasında, Türk Savunma Sanayi özel işletmelerinde örgütsel adalet algısı ve psikolojik sermayenin akış deneyimi üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkiye işe tutulmanın aracılık rolü yapıp yapmadığı araştırılmıştır. Anket yöntemiyle 533 katılımcıdan veri toplanmış ve yapısal eşitlik modelleme kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, işe tutulma davranışının akış deneyimine anlamlı bir öncül olduğu ve psikolojik sermaye ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiği bulunmuştur. Bununla birlikte, örgütsel adalet algısının doğrudan akış deneyimi ile anlamlı bir ilişki göstermediği, ancak işe tutulma aracılığıyla bu ilişkiye etki ettiği belirtilmiştir. Çalışma, akış deneyimi ve işe tutulma arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek bu iki kavramın yazında tartışılan ayrışma problemini ele almış ve yönetsel alanda önemli bir katkı sunmuştur. Araştırma bulgularının literatürdeki teorik boşlukları dolduracağı ve hem akademik hem de uygulamalı alanlarda rehberlik sağlayacağı öngörülmektedir.

Atakan (2017) tarafından yapılan doktora çalışmasında, istismarcı yönetici davranışlarının örgütsel cezbolma üzerindeki etkisi incelenmiş ve psikolojik sermayenin bu ilişkideki şartlı değişken rolü araştırılmıştır. Finansal hizmetler ve üretim sektörlerinde çalışan 309 beyaz yakalı katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmış ve hipotezler hiyerarşik regresyon analiziyle test edilmiştir. Bulgular, istismarcı yönetici davranışlarının örgütsel cezbolma ile negatif yönde anlamlı bir ilişki gösterdiğini ve psikolojik sermayenin bu olumsuz etkileri azalttığını ortaya koymuştur. Çalışma, örgütsel cezbolma kavramını geniş bir bağlamda ele alarak literatüre önemli teorik katkılar sağlamış ve özellikle psikolojik sermayenin koruyucu rolüne ışık tutmuştur.

Önay'ın (2018) yaptığı doktora çalışmasında, psikolojik sermayenin bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık ile sapma davranışları üzerindeki etkisi iki yönlü olarak incelenmiştir. TRC1 bölgesindeki üretim işletmelerinden 284 beyaz yakalı çalışan ve 102 yönetici ile gerçekleştirilen anket çalışması, psikolojik sermaye boyutlarının (iyimserlik, dayanıklılık, umut, Öz Yeterlilik) vatandaşlık ve sapma davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Araştırmada, dayanıklılık, umut ve öz yeterliliğin bireye ve örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını pozitif, sapma davranışlarını ise negatif yönde etkilediği, ancak iyimserliğin sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Çalışma, psikolojik sermaye ile örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi derinlemesine inceleyerek literatüre katkı sağlamış ve bu alandaki teorik boşluğu doldurmuştur.

Yıldız'ın (2016) yaptığı doktora çalışmasında, psikolojik sermaye ve kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri nicel ve nitel yöntemlerle incelenmiştir. Araştırma, bir imalat işletmesinde 217 çalışanın anket verileri ve yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, psikolojik sermayenin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu, kişilik özelliklerinden dışadönüklük, özdisiplin, uyumluluk ve deneyime açıklığın bağlılığı pozitif yönde etkilediğini; nevrozikliğin ise beklenmedik şekilde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, psikolojik sermaye ve kişilik arasındaki anlamlı ilişkileri de inceleyerek, bu iki kavramın örgütsel bağlılığa katkılarını literatüre

kazandırmıştır. Nitel araştırma bulguları ise yöneticilerin, çalışanların psikolojik sermaye ve kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık ve işletme performansı açısından önemini vurguladığını göstermiştir.

Esengin ve Şantaş'ın (2023) yayımladığı çalışmada, sağlık çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Yozgat Bozok Üniversitesi ve Sorgun Devlet Hastanesi'nde çalışan 309 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiş ve korelasyon ile regresyon analizleriyle veriler değerlendirilmiştir. Bulgular, pozitif psikolojik sermayenin hem örgütsel bağlılığı hem de iş performansını pozitif yönde etkilediğini, ayrıca örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin bu değişkenler üzerinde farklılık yarattığı da tespit edilmiştir. Çalışma, sağlık sektöründe pozitif psikolojik sermayeyi artırıcı uygulamaların çalışanların performans ve bağlılık düzeylerine katkı sağlayacağını vurgulamış ve bu yönüyle literatüre önemli katkılar sunmuştur.

Geremias ve ekibi (2024) tarafından yapılan çalışmada, Angola'daki sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde psikolojik sermayenin ve algılanan dönüşümcü liderliğin etkisi incelenmiştir. Çalışmada 342 sağlık çalışanından anket yoluyla veri toplanmış ve yapısal eşitlik modelleme kullanılarak analiz edilmiştir. Bulgular, psikolojik sermayenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve algılanan dönüşümcü liderliğin bu ilişkide aracı bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik sermayenin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği, ancak devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir. Çalışma, sağlık çalışanlarının duygusal bağlılığını artırmak için psikolojik sermayenin geliştirilmesi gerektiğine ve dönüşümcü liderliğin kritik bir rol üstlendiğine dikkat çekerek, literatüre teorik ve pratik katkılar sağlamıştır.

Han ve Cai'nin 2024 tarihli çalışması, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık faktörlerinin havayolu sektöründe çalışan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Güney Kore'deki bir havayolu şirketinde görev yapan 297 kabin memurundan toplanan anket verileri, regresyon analizi ve aracılık etkisi analizi

yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Bulgular, psikolojik sermaye kavramının alt boyutlarından umudun, işten ayrılma niyetini azaltan güçlü bir faktör olduğunu ve normatif bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlenmiş ve bu ilişkiyi güçlendirmiştir. Bu bulgular, havayolu sektöründe çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejik programların önemini vurgulamakta ve sektöre yönelik literatüre değerli katkılar sağlamaktadır.

Kaplan ve Demirağ'ın (2024) yayımladıkları çalışmada, görev odaklı liderlik tarzının psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Gaziantep ve Şanlıurfa illerindeki 425 KOBİ çalışanından toplanan verilerle yapılan araştırmada, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Bulgular, görev odaklı liderlik tarzının psikolojik sermaye kavramının alt boyutları (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkisi bulunmuş; iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışma, liderlik tarzlarının çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmadaki rolünü vurgulayarak, işletmeler için hem teorik hem de uygulamalı öneriler sunmuş ve literatüre katkıda bulunmuştur.

Porter, Steers ve Boulian (1974) tarafından yapılan çalışmada, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık faktörlerinin çalışan sirkülasyonu üzerindeki etkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Psikiyatrik teknisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde yürütülen boylamsal çalışmada, katılımcıların iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık düzeyleri 10,5 aylık bir süre boyunca dört farklı zamanda ölçülmüş ve bulgular karşılaştırılmıştır. Araştırma, iş memnuniyetinin kısa vadede çalışanların kalma veya ayrılma niyetlerini belirlemede etkili olduğunu, ancak zamanla bu ilişkinin zayıfladığını ortaya koymuştur. Buna karşın, örgütsel bağlılık, çalışanların uzun vadeli işten ayrılma veya kalma niyetlerini daha güçlü bir şekilde öngörmüş ve bu faktörün zamanla daha etkili bir belirleyici haline geldiği görülmüştür. Bulgular, iş memnuniyetinin genellikle çalışanların mevcut iş ortamındaki kısa vadeli deneyimlere ve iş koşullarına yönelik tepkilerini

yansıttığını, bu nedenle değişen koşullara göre dalgalanabildiğini göstermiştir. Örneğin, çalışma sırasında ücret artışı gibi olumlu bir gelişme, memnuniyet düzeyini geçici olarak artırmış, ancak bu etkinin uzun vadede devam etmediği gözlemlenmiştir. Buna karşın, örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine, değerlerine ve genel yapısına olan uzun vadeli bir bağlılığı ifade etmiş ve iş memnuniyetinden daha istikrarlı bir tutum olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle örgüte olan bağlılık, çalışanların kısa vadeli tatminsizliklerine rağmen örgütte kalma kararlarını etkileyebilen bir faktör olarak öne çıkmıştır. Araştırma ayrıca demografik faktörlerin de önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Daha yaşlı çalışanların örgütte kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmış, bu durum daha genç çalışanların kariyer yolculuklarında daha fazla fırsat arayışında olduklarına işaret etmiştir. Bu bulgular, çalışan sirkülasyonu gibi örgütsel sorunları anlamak için yalnızca iş memnuniyetine odaklanmanın yetersiz olduğunu, örgütsel bağlılık gibi daha geniş kapsamlı tutumların dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Çalışmanın sonuçları, çalışanların örgütte kalma kararlarını etkileyen faktörleri anlamak için yeni bir perspektif sunmuş ve örgütsel bağlılığı işten ayrılma davranışını anlamada daha merkezi bir kavram olarak öne çıkarmıştır. Bu bağlamda çalışma, literatürdeki iş memnuniyeti-çalışan sirkülasyonu paradigmasının ötesine geçerek, daha bütüncül bir yaklaşım geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca, araştırma bulguları, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak ve sirkülasyonu azaltmak için sadece iş koşullarını iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların örgütle daha güçlü bir bağ kurmasını sağlayacak stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle, çalışma hem akademik literatür hem de uygulamalı yönetim bilimleri için önemli bir kaynak niteliğindedir.

Ülker ve Gizir'in (2023) yayımladıkları çalışmada, öğretmenlerin duygusal emek davranışları üzerinde pozitif psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın rolü incelenmiştir. Mersin ilinde görev yapan 711 lise öğretmeninden elde edilen veriler, çoklu regresyon analiziyle değerlendirilmiş ve pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılığın duygusal emek davranışlarının toplam varyansının %12'sini açıkladığı belirlenmiştir. Kamu okullarında görev yapan öğretmenler için bu oran %11,6 iken, özel okul öğretmenleri için pozitif psikolojik sermayenin tek başına %21 oranında etkili olduğu, ancak örgütsel bağlılığın özel okul öğretmenleri için anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmüştür. Bu

bulgu, özel okullarda çalışan öğretmenlerin düşük örgütsel bağlılık seviyelerine ve iş güvencesine ilişkin farklılıklarına atfedilmiştir. Araştırma, pozitif psikolojik sermayenin duygusal emeği yönetmede önemli bir kaynak olduğunu vurgulamış ve öğretmenlerin duygusal emek davranışlarının güçlendirilmesi için örgütsel stratejilere katkı sağlamıştır. Bu çalışma, öğretmenlerin psikolojik sermayesini artırmaya yönelik eğitimlerin, duygusal emeğin olumsuz etkilerini azaltmada etkili bir araç olabileceğini ortaya koymuş ve eğitim sektörüne yönelik önemli öneriler sunmuştur. İncelenen çalışmaların detaylarını içeren tablo ek-1 kısmında yer almaktadır.

Özetle, yapılan çalışmalarda Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüş. Bu çalışmada araştırılacak olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H2: Psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Psikolojik sermaye, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yeteneklerini geliştiren pozitif psikolojik bir kaynak olarak tanımlanır ve iyimserlik, umut, Öz Yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerini içerir. Bu özelliklerin, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını artırdığına dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın alt boyutları ile psikolojik sermayenin alt boyutlarının her birinin etkileşimi H2 nin alt hipotezlerini oluşturmaktadır. Literatür taramasına yer alan çalışmalar incelendiğinde, psikolojik sermayenin her bir alt boyutunun örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerindeki etkisinin önemi görülmektedir. Bu nedenle, H2 hipotezinin altında her bir alt boyut için ayrı alt hipotezler oluşturmak, araştırmaların daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve her boyutun örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini daha net ortaya koyacaktır.

H2.a: Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.b: Öz Yeterlilik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.c: Öz Yeterlilik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.d: Umut ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.e: Umut ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.f: Umut ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.g: Psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.h: Psikolojik dayanıklılık ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.i: Psikolojik dayanıklılık ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.j: İyimserlik ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.k: İyimserlik ile devam bağıllığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2.l: İyimserlik ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

2.3. Yönetici Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Yönetici koçluk davranışları, modern iş dünyasında çalışanların performansını artırmanın ve örgütsel bağlılığı güçlendirmenin kritik bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Ellinger ve Keller, 2003). Çeşitli akademik çalışmalar, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Kalkan ve Dağlı, 2014; Kılıç ve Atakay, 2023). Bu çalışmalar, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda yönetici koçluk davranışlarının etkilerini incelemiş ve koçluk temelli liderlik yaklaşımlarının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etki yarattığını bulgulamıştır (Uzun, Çakmak ve Esen, 2003; Park, McLean ve Yang, 2017). Yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi, çalışanların kendilerini işlerine ve organizasyonlarına daha fazla adanmış hissetmelerine, iş tatminlerinin artmasına ve sonuç olarak iş yerinde daha yüksek performans sergilemelerine yol açmaktadır (Theeboom, Beersma ve van Vianen, 2014). Bu bağlamda, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli bir araç olduğu hem akademik araştırmalar hem de pratik uygulamalar tarafından desteklenmektedir (Grant, 2012; Ellinger, Stone ve Nimmon, 2024).

Kalkavan (2014) tarafından İstanbul Aydın Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir doktora çalışmasında, farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi incelenmiştir. Nicel yöntemlerle yapılan bu çalışmada, sigorta sektöründen katılımcılarla anket verileri toplanmış ve regresyon ile faktör analizi uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, yönetici koçluk davranışı, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yaratmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü değerlerinin bu etkileri güçlendirdiği belirlenmiştir. Çalışma, literatürdeki yönetici koçluk davranışlarının örgütsel başarıyı artırmadaki rolüne dair mevcut boşlukları doldurmuş ve bu davranışların çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını artırmadaki önemini vurgulamıştır.

Kalkavan ve Katrinli (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici koçluk davranışlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık, kariyer bağlılığı ve iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. İstanbul Aydın Üniversitesi'nden akademisyenler tarafından yürütülen bu çalışma, Türkiye sigorta sektöründen 229 katılımcının anket verileriyle gerçekleştirilmiştir. Faktör ve regresyon analizleri sonucunda, yönetici koçluk davranışlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların rol açıklığının, bağlılıklarını ve iş performanslarını artırdığı görülmüştür. Ancak, iş tatmini ile iş performansı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışma, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş ortamındaki verimliliğini ve bağlılık düzeyini artırmada kritik bir role sahip olduğunu vurgulayarak literatüre önemli bir katkı sunmuştur.

Kılıç ve Atakay (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici koçluk davranışlarının (YKD) ve lider-üye etkileşiminin (LÜE) örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çukurova Üniversitesi tarafından desteklenen bu araştırma, Adana ilindeki tekstil, gıda ve sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalardan 404 çalışanın verilerine dayanmaktadır. Anket yöntemiyle toplanan veriler SPSS kullanılarak analiz edilmiş ve regresyon sonuçları, YKD'nin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Özellikle, YKD'nin alt boyutlarından

"takım yaklaşımı" ve "insanlara değer verme" boyutları ÖVD üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Ancak, "gelişimi kolaylaştırma" boyutunun ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. LÜE ise ÖVD üzerinde etkisiz bulunmuştur. Çalışma, koçluk eğitimi almış yöneticilerin daha etkili YKD sergilediğini belirterek literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Park, McLean ve Yang (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici koçluk becerilerinin çalışanların bireysel öğrenmesi ve örgütsel bağlılığı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, ABD merkezli bir küresel teknoloji şirketinden 187 çalışanın verileriyle yapısal eşitlik modellemesi (SEM) yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Bulgular, yönetici koçluk becerilerinin çalışanların bireysel öğrenmesini ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğini ve bireysel öğrenmenin bu ilişkiyi kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Çalışanların kişisel gelişim fırsatlarını algıladıklarında organizasyona olan bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Bu çalışma, yönetici koçluğunun çalışanların gelişim kapasitelerini ve bağlılıklarını artırmadaki önemini hem teorik hem de pratik düzeyde vurgulayarak literatüre değerli katkılar sağlamıştır.

Theeboom, Beersma ve Vianen (2014) tarafından Amsterdam Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, koçluk uygulamalarının bireysel düzeydeki etkileri bir meta-analiz yöntemiyle incelenmiştir. Çalışma, 18 farklı çalışmanın verilerini kullanarak koçluğun performans, refah, başa çıkma becerileri, iş tutumları ve hedefe yönelik öz-düzenleme üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. Bulgular, koçluğun tüm bu alanlarda olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir. Özellikle hedefe yönelik öz-düzenlemede ve iş tutumlarında belirgin olumlu etkiler kaydedilmiştir. Çalışma, bireylerin işlevselliğini artırmak için koçluk uygulamalarının etkinliğini vurgulamış ve bu etkinin çalışma tasarımı ve seans sayısı gibi moderatör faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Literatürdeki teorik boşlukları doldurmayı amaçlayan bu çalışma, koçluğun bireysel gelişim ve işlevsellik üzerindeki önemini hem teorik hem de pratik düzeyde kanıtlamaktadır.

Uzun, Çakmak ve Esen (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Türkiye'nin

iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin 209 çalışanı ile yapılan araştırmada, Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği, Örgüt Kültürü Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılarak veriler toplanmış ve SPSS ile analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, dönüştürücü liderlik davranışlarının duygusal ve devam bağlılığı üzerinde kısmi etkiler yarattığını, etkileşimci liderliğin koşullu ödöl boyutunun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Özgürlükçü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Öte yandan, örgütsel kültürün vizyon, katılım ve tutarlılık boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler sağladığı belirlenmiştir. Çalışma, örgütsel bağlılığı artırmak adına liderlik ve kültür stratejilerinin nasıl geliştirilebileceğine dair önemli ipuçları sunarak literatüre katkı sağlamıştır.

Ellinger ve arkadaşları tarafından 2003 yılında gerçekteştirilen bir çalışmada, süpervizör koçluk davranışlarının çalışan memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma, 438 çalışan ve 67 süpervizörün katılımıyla anket yöntemi kullanılarak yürütölmüştür. Bulgular, süpervizör koçluk davranışlarının çalışan memnuniyetini %44, çalışan performansını ise %11 oranında pozitif etkilediğini göstermiştir. Ancak, süpervizörlerin kendi koçluk davranışlarını değerlendirmeleri ile çalışanların algıları arasında önemli farklılıklar olduğu saptanmıştır. Çalışma, süpervizörlerin koçluk davranışlarının çalışan gelişimini desteklediğini ve bu davranışların örgütsel sonuçlar üzerindeki önemini vurgulayarak literatüre önemli bir katkı sunmaktadır. Koçluk becerilerinin geliştirilmesi ve örgütsel iklimin bu davranışları teşvik edecek şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

Ellinger, Hamlin ve Beattie tarafından (2008) gerçekteştirilen bir çalışmada, etkisiz yönetici koçluk davranışları üç farklı “emic” araştırmanın verileri üzerinden karşılaştırmalı bir “etic” metodoloji ile incelenmiştir. ABD ve Birleşik Krallık'taki farklı organizasyonlardan toplanan veriler, Eleştirel Olay Tekniği (CIT) ve içerik analizi kullanılarak değerlendirilmiş ve otoriter, kontrol edici ve dikte edici yönetim tarzları, etkisiz iletişim ve çalışanlarla uygun olmayan etkileşim yaklaşımlarının en yaygın etkisiz davranışlar olduğu belirlenmiştir. Bu davranışların çalışanların öğrenme ve gelişim süreçlerini engellediği saptanmıştır. Çalışma, etkisiz koçluk davranışlarının farkındalığını

artırmak için koçluk ve liderlik gelişim programlarında kullanılabilecek teşhis araçları geliştirilmesini önermektedir. Literatürdeki teorik eksiklikleri tamamlamayı hedefleyen bu araştırma, yönetici koçluğunun etkili ve etkisiz yönlerini ayırarak, liderlik ve örgütsel öğrenme üzerine değerli katkılar sunmuştur.

Diğer bir Ellinger çalışmasında, Stone, Nimon ona eşlik etmiş ve 2024 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici koçluk ölçeğinin (CBI) ölçüm değişmezliği ve uzun vadeli geçerliliği incelenmiştir. Araştırma, ABD'de tam zamanlı çalışan 313 katılımcıdan iki farklı zamanda veri toplayarak rol açıklığı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki çapraz gecikmeli ilişkileri değerlendirmiştir. Bulgular, yönetici koçluğunun rol açıklığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğunu, ancak iş tatmini üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir. Ayrıca, çalışanların tutumlarının yöneticilerin algılanan koçluk davranışlarını etkileyebileceği belirlenmiş ve bu durum karşılıklı bir ilişki olarak değerlendirilmiştir. Çalışma, yönetici koçluğu ile iş yeri sonuçları arasındaki karmaşık ve dinamik ilişkileri anlamaya yönelik literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

Yönetici koçluk davranışı ile ilgili çalışmalarda oldukça önemli bir isim olan Grant ve ona eşlik eden Cavanagh (2007) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, koçluk psikolojisinin mevcut durumu ve karşılaştığı zorluklar incelenmiştir. Çalışma, 1980-2007 yılları arasında yapılan 69 koçluk müdahalesi sonuç çalışmasının analizine dayanmış ve koçluğun bireyler, organizasyonlar ve toplum üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamıştır. Bulgular, koçluk uygulamalarının performans artışı, hedef başarımı, psikolojik refah ve dayanıklılığı destekleyebileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, randomize kontrollü çalışmaların sınırlı olması, alanın gelişimi için önemli bir engel olarak görülmüştür. Çalışma, koçluğun etkili bir değişim yöntemi olma potansiyeline sahip olduğunu belirtirken, bu potansiyelin gerçekleştirilebilmesi için daha fazla teorik ve uygulamalı çalışmanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Literatüre önemli bir katkı sunan bu çalışma, koçluk psikolojisini bir protobilim olarak tanımlamış ve alanın gelecekteki yönelimlerini belirlemek adına önemli ipuçları sağlamıştır.

Grant'ın (2012) bir başka çalışmasında, hedef odaklı koçluk modeli geliştirilmiş ve koçluk uygulamalarında hedef teorisinin pratik etkileri değerlendirilmiştir. Araştırma, bireylerin davranış değişikliklerini, iş performanslarını ve öz-refahlarını artırmak için hedef odaklı koçluk yaklaşımını vurgulamaktadır. Çalışmada, hedef uyumu ve hedef takip süreçlerinin bireylerin profesyonel yaşamlarında olumlu değişiklikler sağladığı tespit edilmiştir. Özellikle hedeflerin doğru bir şekilde seçilmesi ve bireylerin değerleriyle uyumlu hale getirilmesi, etkili değişim süreçleri için kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca, koçluk sürecinde yalnızca "SMART" hedeflerin kullanılmasının ötesine geçilmesi gerektiği vurgulanmış, koçların hedefleri daha geniş ve esnek bir çerçevede ele almalarının faydalı olacağı belirtilmiştir. Bu çalışma, koçluk literatürüne teorik ve pratik katkılar sunarak hedef odaklı koçluk modelinin önemini ortaya koymuştur.

Grant'ın (2014) yine aynı konuda yaptığı başka bir çalışmada, yönetici koçluğunun örgütsel değişim dönemlerindeki etkinliği incelenmiştir. Küresel bir mühendislik danışmanlık şirketinden 31 yönetici ve müdürün katılımıyla gerçekleştirilen araştırmada, dört ay süren bir koçluk programının etkileri değerlendirilmiştir. Çalışma, hedef belirleme, çözüm odaklı düşünme, liderlik öz-yeterliği ve değişime hazır olma gibi alanlarda olumlu sonuçlar elde edildiğini göstermiştir. Nicel bulgular, katılımcıların hedeflerine ulaşma oranlarında anlamlı bir artış olduğunu çözüm odaklı düşünme ve liderlik öz-yeterliği becerilerinin geliştiğini ortaya koymuştur. Depresyon seviyelerinde azalma görülmesine karşın, stres, kaygı ve iş yeri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir değişim gözlenmemiştir. Nitel analizler, koçluğun liderlik becerilerini geliştirdiğini, iş-yaşam dengesi ve kişisel değerlerin farkındalığını artırdığını belirtmiştir. Bu bulgular, koçluğun örgütsel değişim dönemlerinde etkili bir liderlik gelişim stratejisi olabileceğini vurgulamaktadır.

İncelenen çalışmaların detaylarını içeren tablo ek-1 kısmında yer almaktadır. Özetle, yapılan çalışmalarda yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüş. Bu çalışmada araştırılacak olan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H3 : Psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini derinlemesine incelemek, koçluğun çalışanların farklı bağlılık türleri üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde anlamamıza olanak sağlar. Literatür kısmında özetlenen çalışmalar, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları üzerindeki olumlu etkilerini çeşitli sektör ve iş ortamlarında vurgulamaktadır. Bu nedenle, ana hipotez olan H3'ün alt hipotezlere ayrılması, her bir bağlılık türünün ayrı ayrı incelenmesini sağlayarak, yönetici koçluk davranışının bu farklı bağlılık bileşenleri üzerindeki etkilerinin daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sunar. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılık ile yönetici koçluk davranışı arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir perspektiften ele almamıza yardımcı olur ve akademik literatürde bu konuya dair daha detaylı sonuçlar elde etmemizi sağlar. H3'ün alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H3.a: Yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3.b: Yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H3.c: Yönetici koçluk davranışı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlarda Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

Yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi bileşenleri içeren bir kavramdır (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Son yıllarda, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve özellikle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındaki aracı rolü üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal bağlarını, devam etme isteğini ve sorumluluk duygusunu yansıtan çok boyutlu bir kavramdır (Allen ve Mayer, 1991). Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen unsurlar arasında liderlik tarzı, iş tatmini, örgütsel destek ve adalet algısı gibi faktörler bulunmaktadır (Allen ve Meyer, 1996; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Araştırmalar, psikolojik sermayenin bu faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Örneğin, Avey, Wernsing ve Luthans (2008), psikolojik sermayenin liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı olduğunu belirlemişlerdir. Liderlerin destekleyici ve geliştirici tutumları, çalışanların psikolojik sermayelerini artırmakta ve bu da örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Benzer şekilde, Çetin ve Basım (2012), psikolojik sermayenin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı rolünü inceledikleri çalışmalarında, psikolojik sermayenin bu ilişkide kısmi aracı olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların psikolojik sermayeleri artmakta ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, Luthans ve arkadaşları (2008), psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmış ve psikolojik sermayenin bu ilişkide önemli bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Avey, Wernsing ve Luthans (2008) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların psikolojik sermayelerinin (umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık) örgütsel değişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada, 132 çalışan üzerinde anket yöntemiyle veriler toplanmış ve hipotezler regresyon analizi ile test edilmiştir. Bulgular, psikolojik sermayenin olumlu duyguları artırdığını, bu duyguların ise çalışanların katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilerken sinizm ve sapma davranışlarını azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca farkındalığın, düşük psikolojik sermaye seviyelerinde olumlu duyguları artırdığı bulunmuştur. Bu çalışma, örgütsel değişimde olumlu çalışan tutum ve davranışlarının önemini vurgularken, psikolojik sermaye ve farkındalık gibi bireysel kaynakların bu süreçteki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmanın sonuçları, örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların psikolojik sermaye ve farkındalıklarını geliştirmek için eğitim ve müdahale programlarının tasarlanması öneminde dikkat çekmiştir. Bu bulgular, örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayarak olumlu psikolojinin iş yeri bağlamındaki etkilerini genişletmiştir.

Büyükbeşe, Çavuşoğlu ve Okun (2019) tarafından yapılan bir araştırmada, otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Bingöl Üniversitesi'nde görev yapan 295 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, otantik liderlik ve psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle psikolojik sermayenin öz-yeterlilik boyutunun, otantik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi aracı bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Ancak psikolojik sermayenin umut, dayanıklılık ve iyimserlik alt boyutlarının bu ilişkiye aracılık etmediği bulunmuştur. Çalışma, liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirebileceğini göstermiştir. Bu sonuçlar, otantik liderliğin ve psikolojik sermayenin örgütsel davranış literatürüne önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır.

Serindağ (2022) tarafından yapılan doktora çalışmasında, otantik liderliğin sağlık sektöründe çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmanın amacı, otantik liderliğin işe bağlılık ve tükenmişlik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü araştırmaktır. Araştırmada, İstanbul Anadolu Yakası'ndaki kamu ve özel hastanelerde görev yapan 371 sağlık çalışanından çevrimiçi anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bulgular, otantik liderliğin sağlık çalışanlarının işe bağlılık düzeylerini artırırken tükenmişlik düzeylerini azalttığını göstermiştir. Ayrıca, psikolojik sermayenin otantik liderlikten olumlu yönde etkilendiği ve bunun sonucunda olumlu iş sonuçlarını (örneğin işe bağlılık) artırırken olumsuz iş sonuçlarını (örneğin tükenmişlik) azalttığını tespit edilmiştir. Çalışma, liderlerin sağlık sektöründe olumlu iş ortamları yaratmada otantik liderlik ve psikolojik sermaye gibi faktörleri nasıl etkili bir şekilde kullanabileceklerini göstermesi açısından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

Luthans, Norman, Avolio ve Avey (2007) tarafından yapılan bir çalışmada, destekleyici örgütsel iklimin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, üç farklı örneklem (404 üniversite öğrencisi, 163 sigorta çalışanı ve 170 yüksek teknoloji üretim çalışanı) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular, psikolojik sermayenin (öz-yeterlilik, iyimserlik,

dayanıklılık ve umut) çalışanların iş performansı, memnuniyet ve örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Destekleyici örgütsel iklimin, çalışanların memnuniyet ve bağlılıklarını artırdığı belirlenmiştir. En önemli bulgu, psikolojik sermayenin, destekleyici örgütsel iklim ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracı bir rol oynadığıdır. Bu çalışma, örgütlerin çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini artırarak hem bireysel hem de örgütsel sonuçları iyileştirebileceğini göstermesi açısından literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

Demirci (2019) tarafından hazırlanan doktora tezinde, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi ve bu süreçte psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. İstanbul Avrupa Yakası'nda kamu ve özel sektörde görev yapan 503 çalışandan toplanan veriler yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutlarını (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, erdem, centilmenlik) olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sermayenin alt boyutlarından umut ve iyimserliğin örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı, Öz Yeterlilik ve dayanıklılık boyutlarının ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirli alt boyutları ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, örgütlerin çalışanlarının algıladığı desteği artırarak onların gönüllü çabalarını teşvik edebileceğini ve bu süreçte psikolojik sermayenin önemli bir aracı faktör olduğunu vurgulamaktadır. Çalışma bulguları, örgütsel davranış ve pozitif psikoloji literatürüne katkı sağlayarak, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesine yönelik stratejilere ışık tutmaktadır.

Alıcı (2020) tarafından hazırlanan doktora tezinde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, İzmir'de gemi bakım, onarım ve üretimi yapan bir tersanede çalışan 283 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi ile test edilen modelde, algılanan örgütsel desteğin örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği, örgütsel sinizmin ise negatif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bulgular, pozitif psikolojik sermayenin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel performans

arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur. Ancak örgütsel sinizmin pozitif psikolojik sermayeye olan etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiş ve modelden çıkarılmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizmin alt boyutlarının örgütsel destek ve performans üzerindeki negatif etkileri dikkat çekmiştir. Bu çalışma, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerini vurgulayarak, örgütlerin çalışanlarının algıladığı desteği artırarak performanslarını iyileştirebileceğine dair literatüre önemli katkılar sağlamaktadır.

Öztürk (2018) tarafından yapılan doktora çalışmasında, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, Ankara, Aksaray ve Konya illerinde yaşayan, kamu ve özel sektörde çalışan 784 engelli birey üzerinde gerçekleştirilmiş ve veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bulgular, engelli çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye algılarının genel olarak orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermiştir. Araştırmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca, bu değişkenlerin cinsiyet açısından anlamlı fark göstermediği, ancak yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma şekli ve engel türüne göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışma, engelli bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmada psikolojik sermayenin önemine dikkat çekerek, bu konuda örgütlere stratejik öneriler sunmaktadır. Bu bulgular, engelli bireylerin iş ortamlarındaki deneyimlerini anlamaya yönelik literatüre değerli katkılar sağlamaktadır.

Kadioğlu (2018) tarafından yapılan doktora çalışmasında, hizmetkâr liderlik tarzının çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü incelenmiştir. Araştırma, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde görev yapan 236 beyaz yakalı çalışandan elektronik ortamda toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma, hizmetkâr liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini ve bu etkide pozitif psikolojik sermayenin aracı bir role sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular ayrıca, katılımcıların eğitim seviyesi ve çalıştıkları kurumun yaşı gibi demografik faktörlerin, hizmetkâr liderlik, pozitif psikolojik sermaye ve çalışan performansı algılarında farklılık yarattığını göstermiştir. Bu sonuçlar, liderlik ve çalışan

performansı arasındaki ilişkiye dair literatüre önemli katkılar sağlamakta ve pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlamda önemini vurgulamaktadır. Çalışma, yerel yönetimlerde liderlik yaklaşımlarının etkilerini anlamak isteyen araştırmacılar ve uygulayıcılar için değerli içgörüler sunmaktadır.

Öztürk ve Çankaya (2021) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bu ilişkide dönüştürücü liderliğin aracılık rolü incelenmiştir. Tokat il merkezindeki kamu hastanelerinde görev yapan 426 hekim dışı personelden toplanan anket verileri analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve bu ilişkide dönüştürücü liderliğin kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Araştırmada, evli bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin bekar bireylere kıyasla daha yüksek olduğu ve yaş, unvan gibi demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık yarattığı saptanmıştır. Psikolojik sermaye, örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir faktör olarak ön plana çıkarken, dönüştürücü liderliğin çalışanların bağlılıklarını güçlendirmedeki rolü vurgulanmıştır. Çalışma, liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak isteyen araştırmacılar ve uygulayıcılar için değerli katkılar sunmaktadır.

Toyata (2020) tarafından yapılan doktora çalışmasında, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılığın aracılık rolleri incelenmiştir. Türkiye’de Avrupa Birliği geçiş sürecinde proje yönetimi yapan 412 profesyonel çalışandan toplanan veriler, analiz edilmiştir. Analizleri sonuçlarına göre, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının öznel kariyer başarısını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ile öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkide anlamlı aracılık rolleri oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının çalışanların kariyer tatminini ve başarı algısını artırmadaki kritik rolünü vurgularken, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın bu süreci güçlendiren önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Çalışma hem literatüre hem de uygulamaya yönelik

değerli katkılar sunmakta ve örgütlerin çalışan bağlılığını artırarak kariyer başarısını destekleyebilecek stratejiler geliştirmesi için yol göstermektedir.

Mdookh (2022) tarafından Atatürk Üniversitesi'nde hazırlanan doktora tezi, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma, Erzurum merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden toplanan verilerle gerçekleştirilmiş ve ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışma bulguları, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık algılarından daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Farklılıkların yönetimi hem psikolojik sermayeyi hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilerken, psikolojik sermayenin farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Demografik değişkenlerden cinsiyet ve mesleki kıdemin bu algılar üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamakla birlikte, öğretmenlerin branşlarına göre farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye algılarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir. Bu çalışma, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulayarak, bu alanlarda gelecekteki uygulamalar ve politikalar için literatüre önemli katkılar sunmaktadır.

İncelenen çalışmaların detaylarını içeren tablo ekler kısmında yer almaktadır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye, çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen çeşitli unsurlar arasında önemli bir aracı rol oynamaktadır. Yönetici koçluk davranışları, örgütsel destek ve adalet algısı gibi faktörler, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmeye yönelik stratejiler benimsemeleri, örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir yaklaşım olabilir. Psikolojik sermayenin, yöneticilerin koçluk davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayabileceği literatürde vurgulanmaktadır (Avey, Wernsing ve Luthans, 2008). Psikolojik sermaye, çalışanların olumlu psikolojik durumlarını yansıtan Öz Yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi bileşenleri içerir ve bu bileşenlerin her biri çalışanların örgüte olan bağlılıklarını

etkileyebilir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların psikolojik sermayelerini artırarak onların duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerini yükseltebilir (Peterson ve Luthans, 2003). Örneğin, yöneticilerin destekleyici ve geliştirici yaklaşımları, çalışanların Öz Yeterliliklerini ve umut düzeylerini artırabilir, bu da duygusal bağlılığı güçlendirebilir (Bandura, 1997; Snyder, 2002). Benzer şekilde, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerinin artması, çalışanların örgütte kalma isteğini ve örgüte karşı hissettikleri sorumluluk duygusunu olumlu yönde etkileyebilir (Carver ve Scheier, 2014; Masten, 2001).

Bu bağlamda, psikolojik sermayenin bileşenlerinin, yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracı rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H4: Yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.

Buna bağlı alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşmaktadır.

H4.a: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.b: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.c: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.d: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.e: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.f: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.g: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.h: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.i: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.j: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.k: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.l: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri ve alt hipotezleri için incelenen daha önce yapılmış ve literatüre katkılar sağlamış, bu çalışma için yol gösterici olmuş ve odaklanacak noktaların anlaşılmasını sağlamıştır. Mevcut literatür, psikolojik sermaye, yönetici koçluk davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere odaklanarak, bu değişkenlerin bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Çalışmaların önemli bir kısmı, liderlik tarzlarının ve örgütsel iklimin çalışanların algıları, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini vurgularken, bu etkilerin aracı ve düzenleyici değişkenler aracılığıyla nasıl şekillendiğine dair değerli bilgiler sunmaktadır. Özellikle, psikolojik sermayenin çalışanların umut, öz-yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik gibi özelliklerini artırarak örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği literatürde yaygın olarak desteklenmiştir. Bu araştırmalar genellikle sağlık, eğitim ve kamu sektörü gibi belirli alanlara yoğunlaşmış olup, diğer sektörler üzerindeki etkiler sınırlı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmaların çoğu belirli sektörlerle (sağlık, eğitim, kamu) odaklanırken, sektörler arası karşılaştırmalar, spesifik kültürel bağlamlar (ör. Türkiye otomotiv sektörü) ve uzun dönem etkiler gibi konular nispeten sınırlı kalmış

Bu çalışma, psikolojik sermaye, yönetici koçluk davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri, Türkiye otomotiv sektörü bağlamında ele alarak mevcut literatüre bu yönde katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Literatürde genellikle sağlık, eğitim ve kamu sektörüne odaklanan çalışmaların aksine, bu tez, otomotiv sektörünün dinamik yapısı ve rekabetçi doğasını dikkate alarak, koçluk davranışlarının ve psikolojik sermayenin sektöre özgü etkilerini analiz etmektedir. Özellikle, sektörel bağlamın çalışanların algılarını ve bağlılık düzeylerini nasıl şekillendirdiğini incelemek hem teorik hem de pratik düzeyde özgün bir katkı sağlamaktadır. Bu tezin en önemli farkı, yönetici koçluk davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerini, psikolojik sermayenin aracı rolü ile detaylı bir şekilde analiz etmesidir. Literatürde sıklıkla liderlik tarzlarının genel etkileri araştırılmış olsa da, yönetici koçluğunun psikolojik sermaye boyutları (umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz-yeterlilik) aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri sınırlı düzeyde ele alınmıştır. Ayrıca, bu tez, Türkiye bağlamında otomotiv sektöründeki çalışanlardan elde edilen verilerle özgün bir veri seti sunarak, kültürel ve sektörel farklılıkların bu ilişkileri nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik yeni perspektifler kazandırmaktadır.

2.5. Araştırma Modeli

Bu çalışmada, yönetici koçluk davranışlarının (bağımsız değişken) örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi incelenmekte ve bu ilişkide psikolojik sermayenin (aracı değişken) ne düzeyde etkili olduğu değerlendirilmektedir. Yönetici koçluk davranışlarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini çeşitli mekanizmalar aracılığıyla etkilediği öngörülmekte olup, bu mekanizmalardan en önemlilerinden birinin çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri olduğu varsayılmaktadır.

Yönetici Koçluk Davranışı (Bağımsız Değişken): Yönetici koçluk davranışı, yöneticilerin çalışanlarına sunduğu rehberlik, geribildirim, destekleyici tutum ve soru sorma-aktif dinleme gibi koçluk bileşenlerini kapsamaktadır. Literatürde, Ellinger ve Bostrom (1999) ile Hagen (2012) gibi araştırmacılar, yöneticilerin koçluk yaklaşımının çalışanların performans, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamışlardır. Bu bağlamda, yöneticilerin koçluk davranışları, çalışanların

hem bireysel hem de örgütsel çıktılarında kritik bir etkiye sahiptir. Şekil 1’de araştırma modeli Şekil olarak verilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modelinin Şekli

Psikolojik Sermaye (Aracı Değişken): Psikolojik sermaye, çalışanların öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi olumlu psikolojik kaynaklarını ifade etmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Araştırmada, yöneticilerin koçluk davranışları ile çalışanların psikolojik sermaye kavramının alt boyutları arasındaki etkileşimler ve bu etkileşimlerin örgütsel bağlılık üzerindeki yansımaları ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye, çalışanların örgütle olan ilişkilerini anlamlandırmada ve bağlılık geliştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken): Örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer (1991) tarafından tanımlanan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını içermektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgüte olan aidiyet duyguları ve örgütte kalma niyetlerinin, bu üç boyut temelinde nasıl şekillendiği araştırılmaktadır. Çalışmada, bu boyutların koçluk davranışları ve psikolojik sermaye ile nasıl ilişkilendiği değerlendirilmiştir.

Analiz Yöntemi: Araştırma modeli, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu kapsamda, yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi incelenmiş, ayrıca psikolojik sermayenin aracılık rolü değerlendirilmiştir. Aracılık etkisi, yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin psikolojik sermaye aracılığıyla kısmen veya tamamen açıklanıp açıklanmadığını test etmektedir. Araştırma modeli, bu üç temel değişken arasındaki ilişkilerin hem doğrudan hem de dolaylı boyutlarını kapsamlı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırma, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu etkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki yöneticilerin koçluk davranışlarının, çalışanların örgütle olan bağlılıklarını nasıl şekillendirdiğini ve bu süreçte çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin nasıl bir rol oynadığını araştırmaktadır.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma hayatı, bireylerin sadece geçimlerini sağladıkları bir ortam olmanın ötesinde, kendilerini gerçekleştirme, başarıya ulaşma ve anlam bulma çabalarını da barındıran karmaşık bir yapıdır. Bu bağlamda, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilmeleri, iş performanslarını sürdürebilmeleri ve kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için hem duygusal hem de psikolojik desteğe ihtiyaçları vardır (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Bu ihtiyaçlar, özellikle hızlı değişen iş ortamlarında ve artan rekabet koşullarında daha da belirgin hale gelmektedir. Etkili bir lider veya yönetici, çalışanların bu zorluklarla başa çıkmalarında kritik bir rol oynar. Bu liderlerin koçluk davranışları, çalışanların sadece günlük iş görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda onların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak iş yerindeki stresle daha etkili bir şekilde başa çıkmalarını sağlar (Grant, 2014).

Psikolojik sermaye, bir çalışanın kendine olan güveni, iyimserliği, umut düzeyi ve psikolojik dayanıklılığı gibi olumlu kişisel kaynakların bir bütünüdür. Bu kaynaklar, bireyin iş ortamındaki zorluklar karşısında nasıl bir tutum sergileyeceğini ve genel olarak iş tatmini ile performansını büyük ölçüde etkiler (Luthans vd., 2007). Çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin yüksek olması, onların hem bireysel başarılarını artırır hem de örgüt içerisinde daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerine katkıda bulunur (Avey,

Luthans ve Jensen, 2009). Ancak, bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılması ve geliştirilmesi, büyük ölçüde çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteğe, özellikle de koçluk tarzı liderliğe bağlıdır (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003).

Bu araştırmanın amacı, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisini ve bu süreçte psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemektir. Otomotiv sektöründe gerçekleştirilecek bu çalışma, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların örgüte olan duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını nasıl etkilediğini ve bu etkide psikolojik sermayenin nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırmanın önemi, çalışanların örgüt içindeki bağlılıklarını artırmak ve bu bağlılığı sürdürülebilir kılmak için yöneticilerin nasıl bir strateji izlemeleri gerektiğine dair bilimsel temelli öneriler sunmasından kaynaklanmaktadır. Bu çalışma, yöneticilerin liderlik tarzlarını yeniden değerlendirmelerine, çalışanların psikolojik sermayelerini geliştirmelerine yönelik uygulamalar geliştirmelerine ve sonuç olarak, örgütsel performansı artırmalarına yardımcı olacak önemli bulgular sunmayı amaçlamaktadır. Literatürde, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların performansı, iş tatmini ve bağlılığı üzerindeki olumlu etkileri geniş bir şekilde ele alınmıştır. Ancak, özellikle otomotiv sektörü gibi dinamik ve rekabetçi alanlarda, bu davranışların çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki spesifik etkisi ve bu etkiye psikolojik sermayenin nasıl aracılık ettiği üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Psikolojik sermaye, bireylerin iş hayatındaki dayanıklılıklarını, iyimserliklerini ve genel olarak pozitif iş davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak literatürde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, psikolojik sermayenin yönetici koçluk davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmektedir. Çalışma hem psikolojik sermaye literatürüne hem de örgütsel davranış alanındaki çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, alan yazına katkısı değişkenlerin otomotiv sektöründen seçilen örneklemle gerçekleştirmesidir.

Bu çalışma yöneticinin çalışana sağladığı koçluğun önemi vurgulanmakta, yönetici koçluk davranışının çalışanlara ve organizasyona katabileceği potansiyel olumlu etkileri ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun yanında, özellikle, psikolojik sermayeyi

güçlendirme yoluyla çalışan bağlılığını artırma stratejileri, uygulamada yöneticilere değerli bilgiler sunabilir.

Çalışmanın tamamı ele alındığında, otomotiv sektörü, teknolojik dönüşüm ve rekabet baskıları nedeniyle çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için yenilikçi liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu araştırma otomotiv sektöründe yöneticilerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini inceleyen az sayıdaki çalışmadan biri olarak, literatürde bu alandaki boşluğu doldurmayı ve literatüre özgün bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Araştırma, Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) ve Bandura'nın Öz Yeterlilik Teorisi (1977) çerçevesinde şekillenmiştir. Bu teoriler, koçluk davranışlarının ve psikolojik sermayenin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini anlamada yol gösterici olarak kullanılmıştır. Çalışmada Öz-Belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985) ile yöneticinin koçluk davranışının çalışanı ya da koçluk yaptığı birey için sağladığı bağımsızlık, yeterlilik, ilişki kurma gibi faktörleri hem örgüte hem de bireyin psikolojik sermayesine olan katı ve ilişki desteklenmeye çalışılmıştır.

Bandura'nın Öz Yeterlilik teorisi (1977), bireylerin kendi yeteneklerine duyduğu inancın, motivasyonları ve performansları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Çalışmada, yöneticilerin sergilediği davranışların çalışanların öz-yeterlilik algısını nasıl şekillendirdiği ve bunun psikolojik sermayelerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları, insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi ve liderlik eğitim programlarının yapılandırılmasında önemli öneriler sunabilir. Sektörel liderlik stratejilerinin yeniden değerlendirilmesine ve uygulamaların çağdaştırılmasına katkı sağlayabilir. Bunun yanında, yönetici – çalışan ilişkisini daha detaylı anlamaya ve anlamlandırmaya yardımcı olması amaçlanmıştır. Araştırmanın teorik çerçevesi, otomotiv sektöründe çalışanlara yönelik yapılan anket ve veri analiziyle test edilmiştir. Son olarak bu çalışma, elde edilen sonuçların diğer sektörlerle karşılaştırılmasına da olanak tanıyarak, farklı endüstrilerdeki liderlik yaklaşımlarına ışık tutabilir.

3.3. Yöntem

Bu araştırma, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır ve veriler, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen katılımcılardan anket yoluyla toplanmıştır. Araştırma tasarımı, Veriler otomotiv sektöründe çalışan beyaz yaka çalışanlarda, Haziran 2024 – Ekim 2024 arasında toplanarak analiz edilmiştir. Çalışmada İlişkisel bir yaklaşım benimsenerek bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş ve analizlerde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkisini anlamaya yönelik bir model ortaya koymayı amaçlamaktadır. Veriler, etik kurallar çerçevesinde, katılımcıların bilgilendirilmiş onayları alınarak toplanmış ve elde edilen bulgular SPSS ve AMOS gibi istatistiksel analiz yazılımları kullanılarak test edilmiştir. Araştırmanın yöntem ile ilgili bilgiler aşağıda detaylı olarak belirtilmiştir.

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Türkiye genelinde farklı markalar için faaliyet gösteren ve ticaret odasına kayıtlı otomotiv şirketlerindeki beyaz yaka çalışanların katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren neredeyse tüm otomotiv firmalarına ulaşılarak katılımcı bulunması hedeflenmiştir. Öncelikle, bu firmalarda koçluk ve liderlik uygulamalarının varlığı ilgili şirketlerin insan kaynakları departmanları ile yapılan görüşmeler ile tespit edilmiştir ve firmalarla yapılan görüşmeler ve bilgi talepleri ile koçluk ve liderlik uygulamalarına dair bilgiler toplanmıştır. Bu bilgi doğrulamasının ardından, çalışmaya gönüllü katılım sağlanması amacıyla 1.500'den fazla beyaz yaka çalışana bire bir ulaşılmıştır. İletişim kurulan potansiyel katılımcıdan 415'i çalışmaya katılım göstererek, anketi gönüllülük esasına göre doldurmuş ve çalışmaya dahil olmuştur. Katılımcılar, anket çalışması öncesi bilgilendirilmiş ve katılım onayı formunu doldurarak araştırmaya katılım sağlamıştır. 1500 potansiyel katılımcıya iletilen dijital anket formları çalışmaya katılmaya gönüllü olmuş 415 katılımcı tarafından doldurulmuştur. 415 farklı

katılımcı tarafından doldurulan formların 387'si çalışma analizlerinde kullanılabilir durumda olduğu belirlenmiştir. Çalışma, etik kurallara uygun olarak yürütülmüştür.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, yönetici koçluk davranışları, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık değişkenlerini ölçmek amacıyla literatürde yaygın olarak kullanılan ve geçerliliği/güvenilirliği kanıtlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Ayrıca, katılımcıların demografik profillerini anlamak amacıyla temel demografik maddeler içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Anketler, Türkiye genelinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde çalışan beyaz yaka personel arasında uygulanmıştır. Veriler, çevrim içi anket platformları (Google Forms) aracılığıyla toplanmış ve katılımcılara ortalama 15 dakika içinde tamamlanabilecek şekilde hazırlanmıştır. Katılımcılar, araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve bilgilendirilmiş onam formunu doldurmuştur. Kullanılan ölçekler bir sonraki bölümde yer almaktadır.

3.3.3. Ölçekler

Literatür taramaları sonucunda önerilen ve kullanılan ölçekler aşağıda sunulmuştur.

3.3.3.1 Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği

Yönetici koçluk davranışlarını ölçmek için Ellinger ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ölçek kullanılacaktır. Bu ölçek, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların performans ve memnuniyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Ölçek yönetici koçluk davranışının varlığını ölçek ve gösteren 8 madden oluşmaktadır. Ölçek izni Prof. Ellinger'den mail yoluyla alınmış olup, çalışmada bu ölçekten faydalanılacaktır. Çalışmanın ekler kısmında ilgili izin sunulmaktadır. Bu çalışmada, yönetici koçluk ölçeğinin daha önce Türkçeye çevrilmiş versiyonu (Eğri, 2013)

temel alınmıştır. Eğri'nin çalışmasında ölçeğin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmış ve elde edilen CMIN/DF = 3.33, RMSEA = 0.07, CFI = 0.92, NFI = 0.83, GFI = 0.78 değerleri ile modelin uyum iyiliği değerlendirilmiştir. Modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür. Ayrıca, ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak test edilmiş ve güvenilirlik katsayısının kabul edilebilir seviyede olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği İfadeleri

Yönetici Koçluk Davranışı		Nu.	İfadeler
Yönetici Koçluk Davranışı	Koç1	1	Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanır.
	Koç2	2	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmemi teşvik eder.
	Koç3	3	Yöneticim bana yapıcı geribildirim sağlar.
	Koç4	4	Yöneticim, benimle girdiği etkileşimlerinin bana faydalı olduğundan emin olmak için benden geri bildirim ister
	Koç5	5	Yöneticim, işimi daha etkili yapabilmem için bana kaynaklar sağlar.
	Koç6	6	Sorunları etraflica düşünmeme yardım etmek için, yöneticim çözümler sunmak yerine sorular sorar
	Koç7	7	Yöneticim beklentileri benimle belirler ve o beklentilerin örgütün kapsamlı hedefleri açısından önemini paylaşır.
	Koç8	8	Yöneticim farklı tarafların/kişilerin rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak), olayları farklı açılardan görmeme yardım eder.

Bu çalışma için Eğri'nin (2013) çevirisi tekrar gözden geçirilerek, çalışmaya ve sektöre uygun olacak şekilde düzenlenmiş ve tekrar ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, pilot çalışma ile önceden test edilmiş. Kabul edilebilir düzeyde çıkan pilot çalışma sonuçlarından sonra ana araştırma sürecine geçildiğinde tekrar geçerlilik-güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu analizler, ölçeğin ölçme özelliklerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla kapsamlı bir şekilde yürütülmüştür. Çalışmada

kullanılan ölçeğin bu versiyonunun uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 3,662; GFI:0,820; NFI:0,825; CFI; 0,865; RMSEA: 0,083 şeklinde çıkmıştır. Cronbach's Alpha kat sayısı 0,95 dir. Çalışmanın analiz bölümü, bu süreçlerin detaylarını ve elde edilen sonuçları içermektedir.

3.3.3.2 Psikolojik Sermaye Ölçeği

Psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen "Psychological Capital Questionnaire (PCQ)" kullanılacaktır. Bu ölçek, bireylerin Öz Yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik sermaye unsurlarını ölçmek amacıyla tasarlanmıştır. Toplamda 24 maddeden oluşmaktadır. Ölçek izni, www.mindgarden.com üzerinden alınmış olup, Türkçe uyarlaması bu sitede mevcuttur. Çalışmanın ekler kısmında ilgili izin sunulmaktadır.

Ölçeğin Türkçe versiyonu, Luthans'ın hem iznini çalışmalarda kullanılması üzerine verdiği hem de Türkçe versiyonunu sunduğu “www.mindgarden.com” sitesi üzerinden temin edilebilmektedir. Bununla birlikte, Keçeci ve Öncel (2021) tarafından yapılan çalışmada, Psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Türkçe versiyonunun geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur (CMIN/DF = 1.454, RMSEA = 0.054, CFI = 0.935, TLI = 0.912, IFI = 0.938, GFI = 0.90, NFI = 0.89). Bu değerler, ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığını ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Özellikle CMIN/DF değerinin 3'ün altında olması, RMSEA'nin 0.06'dan düşük olması ve CFI ile TLI'nın 0.90'ın üzerinde olması, modelin genel uyumunu desteklemektedir.

Yine bu ölçek içinde çalışma öncesi pilot çalışma yapılarak değerler test edilmiş ve olumlu sonuçlar alınarak ana çalışmaya geçilmiştir. Çalışmanın analiz bölümü, bu süreçlerin detaylarını ve elde edilen sonuçları içermektedir.

Tablo 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği İfadeleri

Psikolojik Sermaye		No	İfadeler
Öz Yeterlilik	PS-ÖZ1	1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.
	PS-ÖZ2	2	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.
	PS-ÖZ3	3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ4	4	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ5	5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, destek sağlayıcılar) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ6	6	Bir grup iş arkadaşşıma bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.
Umut	PS-UM1	7	İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.
	PS-UM2	8	Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.
	PS-UM3	9	Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.
	PS-UM4	10	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.
	PS-UM5	11	Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.
	PS-UM6	12	Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarını gerçekleştiriyorum.
Psikolojik Dayanıklılık	PS-PD1	13	İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorluk çekerim.
	PS-PD2	14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.
	PS-PD3	15	Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.
	PS-PD4	16	Genellikle iş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.

	PS-PD5	17	Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.
	PS-PD6	18	Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.
İyimserlik	PS-İY	19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.
	PS-İY	20	Benim için işimle ilgili bir şeyler yanlış gidecekse, gider (OLUMSUZ)
	PS-İY	21	İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.
	PS-İY	22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.
	PS-İY	23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.(OLUMSUZ)
	PS-İY	24	Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.

3.3.3.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılığı ölçmek için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılacaktır. Bu ölçek, çalışanların örgüte olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Toplamda 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından yapılmış olup ölçek kullanımı için gerekli izinler kendilerinden alınmıştır. Çalışmanın ekler kısmında ilgili izin sunulmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İfadeleri

Örgütsel Bağlılık	Kod	No	İfadeler
Duygusal Bağlılık	ÖB-Duy1	1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını Bu Organizasyonda geçirmek beni çok mutlu eder.
	ÖB-Duy2	2	Bu Organizasyonun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
	ÖB-Duy3	3	Okulumla karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>
	ÖB-Duy4	4	Bu Organizasyona karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>

	ÖB-Duy5	5	Bu Organizasyonda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum</u> .
	ÖB-Duy6	6	Bu Organizasyonun benim için çok özel bir yeri vardır.
Deveam Bağlılığı	ÖB-DB1	7	Şu anda Bu Organizasyonda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
	ÖB-DB2	8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
	ÖB-DB3	9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
	ÖB-DB4	10	Bu Organizasyondan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
	ÖB-DB5	11	Eğer Bu Organizasyona kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
	ÖB-DB6	12	Bu Organizasyondan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
Normatif Bağlılık	ÖB-NB1	13	Bu Organizasyonda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum</u> .
	ÖB-NB2	14	Eğer Bu Organizasyondan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
	ÖB-NB3	15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
	ÖB-NB4	16	Bu Organizasyon benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
	ÖB-NB5	17	Bu Organizasyondaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda Bu Organizasyondan ayrılmam.
	ÖB-NB6	18	Bu Organizasyona çok şey borçluyum.

Dağlı ve arkadaşları (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması sürecinde çeviri çalışmaları ve uzman görüşleri doğrultusunda ön testler gerçekleştirilmiş, ardından ölçek 226 öğretmene uygulanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları, ölçeğin orijinal üç boyutlu yapısını (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) koruduğunu göstermiştir. Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları ölçeğin model uyumunu

destekler niteliktedir (CMIN/DF = 2.104, RMSEA = 0.070, CFI = 0.90, NFI = 0.83, GFI = 0.88). Güvenirlilik analizi kapsamında ölçeğin genel Cronbach's Alpha katsayısı 0.884 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışma için çalışma öncesi, ölçeğin Türkçe çevirisi, çalışmanın yapıldığı sektöre uygun şekilde gözden geçirilmiş ve diğer ölçeklerde olduğu gibi pilot çalışma yapılarak ölçek uyumları ve geçerlilikleri test edilerek ana çalışmaya geçilmiştir. Çalışmanın ölçek geçerlilik ve diğer analizlerinin detayları, analiz bölümünde verilmektedir.

3.3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS Statistics programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sırasında tanımlayıcı istatistiksel yöntemler (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenirlilik Analizi” uygulanmıştır. Araştırmanın hipotez testleri ise AMOS programı ile gerçekleştirilmiştir. AMOS sonuçları, doğruluk açısından JAMOVİ programında da test edilerek karşılaştırılmış ve her iki programdan da aynı sonuçlar elde edilmiştir.

Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olmasının normal dağılımı ifade ettiğini belirtmiştir. Aykırı değerlerin hata varyansını artırabileceği ve istatistiksel testlerin gücü üzerinde etkili olabileceği göz önünde bulundurularak, analizlerden önce aykırı değerler incelenmiş ve verilerin bu değerlere sahip olmadığından emin olunmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca, kurulan model çerçevesinde hipotez testleri, yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Anket tasarımı, eksik veri oluşumunu engelleyecek şekilde düzenlenmiş ve veri setinde eksik verilere rastlanmamıştır.

Verilerin normalliği, çarpıklık ve basıklık değerlerinin yanı sıra Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile değerlendirilmiştir. Normal dağılım varsayımının sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan testlerin uygulanabileceği göz önünde

bulundurulmuştur. Ölçeklerin iç tutarlılığı, Cronbach's Alpha katsayısı ile hesaplanmış ve 0,70'in üzerindeki değerler, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Ölçeklerin yapı geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis - CFA) ile test edilmiştir. CFA sonuçları, GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve SRMR gibi uyum indeksleri üzerinden değerlendirilmiştir. Mahalanobis mesafesi, Cook's Distance ve Leverage gibi yöntemler ile veri setindeki aykırı değerler tespit edilmiş ve bu değerler analizden çıkarılarak veri seti homojen hale getirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan GFI, AGFI, CFI, RMSEA ve SRMR uyum indeksleri, modelin veriyle ne derece uyumlu olduğunu belirlemek için önemli metriklerdir. Literatürde genel olarak kabul edilen kriterlere göre, GFI ve AGFI değerlerinin 0.90 ve üzeri olması iyi uyumu, 0.80 ile 0.89 arasında olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1981; Cole, 1987). CFI için ≥ 0.95 çok iyi uyumu, 0.90–0.94 arası iyi uyumu ifade ederken, bu değer 0.89'un altında olması modelin uyumsuz olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999). RMSEA değeri ≤ 0.05 ise çok iyi, 0.06–0.08 arası iyi, 0.09–0.10 arası kabul edilebilir uyumu belirtirken, 0.10'un üzerindeki değerler uyumsuzluk olarak değerlendirilir (Browne ve Cudeck, 1993). SRMR için ise ≤ 0.08 iyi uyumu, 0.09–0.10 kabul edilebilir uyumu işaret ederken, 0.10'un üzerindeki değerler uyumsuzluğu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu kriterler, veri setindeki model uyumunun geçerliliğini değerlendirme sürecinde araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Verilerin Analize Hazırlanması

Araştırma anket çalışmasında ilk soru sektörde çalışmayanları elemek için sorulmuş ayrıştırıcı şu şekilde bir soru sorulmuştur. “Otomotiv sektöründe çalışıp çalışmama durumu (Evet/Hayır)”. Devamında, 6 adet demografik soru bulunmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle demografik değişkenleri ölçmek amacıyla şu sorular kullanılmıştır: cinsiyet (Kadın/Erkek), medeni durum (Evli/Bekar), yaş aralığı (20–29, 30–39, 40–49, 50–59, 60 üstü), eğitim düzeyi (İlköğretim/Lise, Ön lisans, Lisans, Lisansüstü, Doktora), mevcut işyerinde toplam çalışma süresi (0–1 yıl, 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl, 20 yıl üstü) ve unvan (Uzman Yrd./Uzman/Yetkili Uzman, Yönetici/Müdür, Direktör, Genel Müdür/Üst Düzey Yönetim).

Araştırmada 3 adet ölçek bulunmaktadır. Bunlar, “Yönetici Koçluk Davranışı” ölçeğidir. 8 sorudan oluşmakta ve alt boyutu yoktur. Araştırmada veri analizi sırasında bu sorular “KOC” başlığı ile kodlanmış ve 1den8 e kadar numaralandırılmıştır. Diğer ölçek, Psikolojik sermaye ölçeğidir, 4 alt boyutu vardır. Öz Yeterlilik, Umut, Dayanıklılık ve İyimserlik. Her bir boyut 6şar sorudan oluşmaktadır ve araştırma veri analizi sırasında, Psikolojik sermaye “PS” alt boyutlarında; Öz Yeterlilik, “PS-OZ”, Umut “PS-UM”, Dayanıklılık “PS-DAY” ve İyimserlik “PS-IY” olarak kodlanmış ve soru numaraları da 1’den 6 ya kadar eklenmiştir. Son boyut olan Örgütsel Bağlılık boyutu ise “OB” olarak kodlanmış ve alt boyutları Duygusal Bağlılık “OB-DUY”, Devam Bağlılığı “OB-DEV” ve Normatif Bağlılık “OB-NOR” olarak kodlanmıştır. Ölçekleri anlamlandırmaya yönelik kodlanan maddeler, analize bu şekilde sokulmuş ve çalışmanın bundan sonrasında bu kodlar ile gözükebilmektedir.

Koçluk Davranışının varlığını ölçen ölçekte ters sorulmuş soru bulunmaktadır. Psikolojik sermayenin 3 sorusu ters sorudur. “PS-DAY1”, “PS-IY2” ve “PS-IY5”. Örgütsel bağlılık için kullanılan ölçeğin ise, “OB-DUY3”, OB-DUY4”, OB-DUY5” ve “OB-NOR1” ters sorulmuş sorulardır ve analiz sırasında ters kodlanmıştır.

Anket çalışmasına 417 kişi katılmıştır. Çalışma otomotiv sektöründen görev alan beyaz yakalar için yapılmasından kaynaklı, ilk soru olan “Otomotiv sektöründe mi çalışıyorsunuz?” sorusuna “Hayır” cevabı veren 29 katılımcının sonuçları çalışmadan çıkartılmıştır. Geriye kalan “Evet” yanıtı veren 388 katılımcının yanıtları analize sokulmuştur.

Tüm veriler, analize hazırlanmak için sırası ile uç veri analizi, güvenilirlik testleri, geçerlilik testleri, normallik varsayımı yapılarak incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda, “Case5” olarak adlandırdığımız 5ci katılımcının yanıtları uç veri analizi sonucunda uç veri olarak tespit edilerek çalışmadan çıkartılmıştır. Geriye kalan 387 veri ile, çalışma yapılmaya başlanmıştır.

İlk yapılan güvenilirlik testleri, geçerlilik testleri sırasında; Tüm veri seti için Cronbach’s Alpha değeri yüksek (0,943), ölçeklerin güvenilir olduğu görüldü. Ölçek bazında analizlerde: Koçluk Ölçeği: 0,952, Psikolojik Sermaye: 0,925, Örgütsel Bağlılık: 0,900 olarak görülmektedir. Alt boyutların her birinin değerleri de 0,7 değerinin oldukça üstünde olarak tespit edildi. KMO değerleri, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu (0,940) göstermektedir. Koçluk Ölçeği tek boyutlu ve %75 açıklama yüzdesine sahip, Psikolojik Sermaye 4 boyutlu ve %60 açıklama yüzdesine sahip, Örgütsel Bağlılık 3 boyutlu ve %60 açıklama yüzdesine sahiptir. Fakat Psikolojik sermaye ve Örgütsel bağlılığın faktör yüklerine bakıldığında her bir ölçekte de 1 er sorunun 0,5 in altında olduğu tespit edildi. Bu sebep ile doğrulayıcı faktör analizi yaparak tüm ölçek ve boyutların faktör yüklerine bakıldı. 0.5 altı değere sahip olan maddeler çalışmadan çıkartıldı.

Bu kapsamda doğrulayıcı faktör analizinde “Yönetici Koçluk Davranışı” maddelerinin her birin faktör yükü 0,7’nin üstünde olduğu için hiçbir madde çıkartılmamıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinde 4 maddenin faktör yükü 0,5 in altında kalmasından dolayı çıkartılmasına karar verilmiştir. Çıkan maddeler, PS-DAY1, PS-DAY4, PS-IY2 ve PS-IY5dir. Örgütsel bağlılık ile ilgili maddelere bakıldığında, 3 maddenin faktör yükü 0,5 in altında kaldığından dolayı çalışmadan çıkartılmıştır. Bu maddeler OB-DEV1, OB-DEV5 ve OB-NOR1dir.

Bu çıkarmalar yapılarak, güvenirlik testleri, ölçek ve alt boyutların Cronbach Alfa katsayısı, geçerlilik testleri, ölçeklerin ve alt boyutların KMO ve Bartlett's Testi, ; CMIN/DF, GFI, NFI, CFI, RMSEA, değerleri Normallik testleri, çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak hipotez testlerine geçilmiştir. Yapılan çalışmada değerler akademik çalışma literatürü çerçevesinde geçerli bulunmuştur ve sonraki bölümlerde detaylı olarak gösterilmektedir.

4.2. Araştırma Bulguları

Veri hazırlık sırasında yapılan çalışmalar ile analize sokulacak veriler hazır ve uygun hale getirilmiştir ve devamında analiz edilmiştir. Araştırma bulguları aşağıdaki gibidir.

4.2.1. Demografik bulgulara yönelik tanımlayıcı istatistikler

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen verilerde yer alan demografik ifadeler SPSS 22.0 programı ile frekans ve yüzde analizleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın tanımlayıcı istatistiklerinin analiz edildiği Tablo 5'de.

Çalışmada toplam 387 katılımcı yer almıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, %58,7'sinin erkek, %41,3'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Türkiye otomotiv sektöründe çalışan beyaz yaka verilerine bakıldığında da 2023 yılında otomotiv sektöründe çalışan beyaz yaka kadın çalışan oranı %23'lerdedir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %58,4'ü evli, %41,6'sı ise bekar. Yaş gruplarına göre dağılımda, en yüksek katılımın %47 ile 30-39 yaş grubunda olduğu, bunu %31,3 ile 20-29 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. 40 yaş üzerindeki gruplar daha düşük oranlarda temsil edilmektedir. 40 yaş üstü katılımcıları tek bir kategori 40+ olarak değerlendirebiliriz.

Tablo 5. Demografik Bulgulara Tablosu

Demografik Analiz		Frekans	Yüzde (%)
Katılımcı Sayısı		387	100,0%
Cinsiyet	Erkek	227	58,7%
	Kadın	160	41,3%
Medeni Durum	Evli	226	58,4%
	Bekar	161	41,6%
Yaş	20-29	121	31,3%
	30-39	182	47,0%
	40-49	70	18,1%
	50-59	13	3,4%
	60+	1	0,3%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim/Lise	3	0,8%
	Ön Lisans	7	1,8%
	Lisans	220	56,8%
	Lisans Üstü	145	37,5%
	Doktora	12	3,1%
Mevcut iş yerindeki toplam tecrübe (Çalışma süresi)	0-1 Yıl	30	7,8%
	1-5Yıl	139	35,9%
	6-10Yıl	82	21,2%
	11-15Yıl	73	18,9%
	16-20Yıl	33	8,5%
	20 Yıl üstü	30	7,8%
Unvan	Uzman Yrd/ Uzman/ Yetkili Uzman	229	59,2%
	Yönetici/ Müdür	133	34,4%
	Direktör	18	4,7%
	Genel Müdür / Üst Düzey Yönetim	7	1,8%

Eğitim düzeyi incelendiğinde, lisans mezunlarının %56,8 ile en büyük grubu oluşturduğu, ardından %37,5 ile lisansüstü eğitime sahip bireylerin geldiği anlaşılmaktadır. Doktora derecesine sahip katılımcılar %3,1 ile örnekleme daha küçük bir grubu temsil etmektedir. KPMG Türkiye ve PERYÖN Türkiye İnsan Yönetimi Derneği'nin yaptığı bir çalışmada Türkiye'nin beyaz yaka çalışanlarının profilini çıkarılmaya çalışılmış ve yüzde 62'si ön lisans/lisans, yüzde 34'ü yüksek lisans mezunu, yüzde 2'sinin ise doktora derecesi var olduğu açıklanmıştır. Bu veriler bizim çalışmamızdaki verilere oldukça yakındır.

Katılımcıların mevcut iş yerindeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, %35,9'unun 1-5 yıl arası, %21,2'sinin ise 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Daha uzun çalışma sürelerine sahip olan katılımcıların oranları giderek azalmaktadır.

Unvan dağılımına bakıldığında, %59,2 ile Uzman Yardımcısı, Uzman veya Yetkili Uzman unvanına sahip kişilerin ağırlıkta olduğu, %34,4 oranında Yönetici/Müdür unvanına sahip kişilerin yer aldığı anlaşılmaktadır. Genel Müdür/Üst Düzey Yönetici unvanına sahip olanlar ise %1,8 ile en az temsil edilen gruptur. Çalışmaya müdür üstü seviyelerin katılımı konusunda tutucu davrandıklarını söyleyebiliriz.

Bu demografik bulgular, çalışmanın katılımcı profiline dair önemli bilgiler sunmakta ve bulguların ilgili örneklem grubu için geçerliliğini değerlendirmede temel oluşturmaktadır.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçlar

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Güvenirlik analizleri, ölçeklerin içsel tutarlılığını değerlendirmek amacıyla yapılmış ve verilerin güvenilirliği üzerinde durulmuştur. Bu analizler, araştırmanın geçerli ve güvenilir sonuçlar üretmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını değerlendirmek için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve ölçeklerin güvenilirliği bu yöntemle test edilmiştir. Bir sonraki alt başlıkta, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analiz değerlerine dair detaylı bilgiler sunulmaktadır.

Gösterge ve iç tutarlılık güvenilirliği ve yakınsak ve ayırt edici geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda 7 adet göstergenin çıkarılmasına karar verilmiştir. Analizler sonucunda modelin son halinin gerekli güvenilirlik ve geçerlilik koşullarını sağladığı görülmektedir.

Güvenilirlik analizleri, öncelikle gösterge yüklerinin incelenmesiyle başlamaktadır. Gösterge yükleri, reflektif modellerde bir tür madde güvenilirlik katsayısı

olarak değerlendirilmektedir. Yüklerin 1.0'a ne kadar yakın olduğu, gizli değişkenin güvenilirliğiyle doğru orantılıdır (Garson, 2016, s. 60). Araştırmacılar, gizli bir değişkenin her bir göstergenin varyansının önemli bir kısmını (genellikle en az %50) açıklaması gerektiğini öngörmektedir. Bu bağlamda, bir yapı ile açık değişkenleri arasındaki mutlak standartlaştırılmış dış yüklerin 0,708'den (0,5'in karekökü) yüksek olması gerektiği kabul edilmektedir (Henseler, Ringle ve Sinkovics, 2009, s. 299). Ancak sosyal bilimlerde, özellikle yeni geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı durumlarda, ölçüm modellerinde daha düşük gösterge yükleri (0,708'den küçük) sıkça gözlemlenmektedir. Bu gibi durumlarda, gösterge yükleri 0,40 ile 0,708 arasında olan maddelerin otomatik olarak çıkarılmaması, bunun yerine bu yüklerin iç tutarlılık güvenilirliği ya da yakınsama geçerliliği için önerilen eşik değerleri üzerinde bir iyileşme sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesi önerilmektedir (Hair vd., 2021, s. 77).

Bununla birlikte faktör analizi sonucunda 0,5 altındaki maddeler çıkartılmış. Devamında da Doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak 0,5 altında kalan maddeler kontrol edilmiş ve faktör değeri 0,5 değerinin altında kalan tüm maddeler çıkartılmıştır. Koçluk ölçeğinin ifadelerinde faktör yükü 0,5 altında kalan madde bulunmamaktadır ve hiçbir ifade çalışmadan çıkartılmamıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinde 4 ifadenin faktör yükü 0,5'in altında kaldığı için çalışmadan çıkartılmıştır, bu maddeler; PSDAY4, PSDAY1, PSİY5, PSİY2.'dir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ifadelerinde ise, 3 ifadenin faktör yükü 0,5'in altında kaldığından dolayı çalışmadan çıkartılmıştır. Bu maddeler OBDEV1, OBDEV5, OBNOR1 dir. Çalışma ile ilgili ayrıntılar ve faktör yükleri aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

Tablo 6. Tüm araştırma veri seti için Güvenilirlik Analiz Değerleri

Cronbach's Alfa	İfade Sayısı
0,943	43

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Cronbach Alfa katsayıları üzerinden değerlendirilmiştir. Aşağıda, öncelikle tüm veri seti için genel Cronbach Alfa değerleri sunulmakta, ardından her bir ölçek ve alt boyut bazında hesaplanan katsayılar

detaylı bir şekilde paylaşılmaktadır. Bu bulgular, araştırmanın kullanılan ölçüm araçlarının tutarlılığını ve güvenilirliğini göstermektedir.

Genel ve boyut bazındaki ölçeklerin güvenilirlik analizine ilişkin bulgular, Cronbach Alfa katsayılarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Cronbach Alfa katsayısının 0,70'in üzerinde olması, ölçeklerin güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğunu kanıtlar. Tablolarda yer alan değerlerin 0,90'ın üzerinde olması, ölçeklerin ve ilgili alt boyutların son derece tutarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, ölçme araçlarının, koçluk, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarla ilişkili katılımcı tutum ve davranışlarını tutarlı ve uyumlu bir şekilde ölçtüğünü ifade eder.

Tablo 7. Ölçekler Bazında Güvenilirlik Analiz Değerleri

Ölçekler	Güvenilirlik
	(Cronbach Alfa Katsayısı (A))
1.Koçluk Ölçeği (1 Boyut, 8 İfade)	0,952
2.Psikolojik Sermaye Ölçeği (4 boyut, 20 İfade)	0,925
3.Örgütsel Bağlılık Ölçeği (3 boyut, 15 İfade)	0,9

Tablo 8. Çalışmanın Boyutlar Bazında Güvenilirlik Analizleri

Ölçekler	Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayıları
Koçluk Ölçeği	KOC: Koçluk Boyutu	0,952
Psikolojik Sermaye Ölçeği	PSOZ: Öz Yeterlilik	0,879
	PSUM: Umut	0,845
	PSDAY: Dayanıklılık	0,698
	PSIY: İyimserlik	0,823
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	OBDUY: Duygusal Bağlılık	0,911
	OBDEV: Devam Bağlılığı	0,715
	OBNOR: Normatif Bağlılık	0,811

Ölçek bazında yapılan analiz sonucunda, Koçluk Ölçeği (1 boyut, 8 ifade) için Cronbach Alfa katsayısı 0,952 olarak bulunmuş ve Psikolojik Sermaye Ölçeği (4 boyut,

20 ifade) için Cronbach Alfa değeri 0,925 olarak tespit edilmiştir. Dört boyutlu bir yapıya sahip olmasına rağmen, ölçek ifadelerinin birbiriyle oldukça tutarlı olduğu söylenebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği (3 boyut, 15 ifade) için ise Cronbach Alfa değeri 0,900 olarak görülmüş ve literatürde güvenilirlik açısından güçlü bir değer olarak kabul edilmiştir. Üç alt boyut içermesine rağmen, ölçeğin genel anlamda iç tutarlılığı oldukça yüksek seviyededir.

Koçluk tek boyut olduğu için alt boyut değerlendirmesi yapılmamaktadır, diğer ölçeklerin alt boyutları için değerlendirme yaptığımızda Psikolojik Sermaye Ölçeği, dört alt boyuttan oluşmaktadır: Öz-yeterlik (PSÖZ), Umut (PSUM), Dayanıklılık (PSDAY) ve İyimserlik (PSİY). Bu alt boyutlara ait Cronbach Alfa katsayıları sırasıyla 0,879, 0,845, 0,866 ve 0,823 olarak hesaplanmıştır. Tüm bu değerler 0,80'in üzerinde veya yakınında olup, her bir alt boyutun kendi içinde tutarlı ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermaye boyutlarında en yüksek alfa değeri 0,879 ile Öz-yeterlikte görülürken, en düşük değer ise 0,823 ile İyimserlikte dikkati çekmektedir. Bu farklılıklar, her boyutun doğasından kaynaklanabilir; ancak genel olarak değerlendirildiğinde, bu değerlerin oldukça iyi olduğu söylenebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise duyusal (OBDUY), devam (OBDEV) ve normatif (OBNOR) bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutların Cronbach Alfa değerleri sırasıyla 0,911, 0,715 ve 0,811 olarak belirlenmiştir. Özellikle duyusal bağlılık (0,911) oldukça yüksek bir iç tutarlılık göstermektedir. Devam bağlılığı alt boyutu (0,715), 0,70 eşik değerinin üzerinde olmakla birlikte, diğer boyutlara kıyasla daha düşük bir alfa değeri göstermiştir. Bu durum, devam bağlılığına yönelik ifadelerin katılımcılar arasında daha farklı yorumlandığını veya daha heterojen bir dağılım sergilediğini düşündürebilir. Normatif bağlılık (0,811) değeri ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olup, ölçeğin genel güvenilirliğini desteklemektedir.

4.2.4. Geçerlilik Testleri

Akdağ (2011), ise KMO testini, faktör analizinde örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmede kullanılan bir analiz olarak ifade ederken, KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmeyeceğini belirtmiştir. Bu

bağlamda bulunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılmaktadır: 0.50-0.60 arası “kötü”, 0.60-0.70 arası “zayıf”, 0.70-0.80 arası “orta”, 0.80-0.90 arası “iyi”, 0.90 üzeri “mükemmel”.

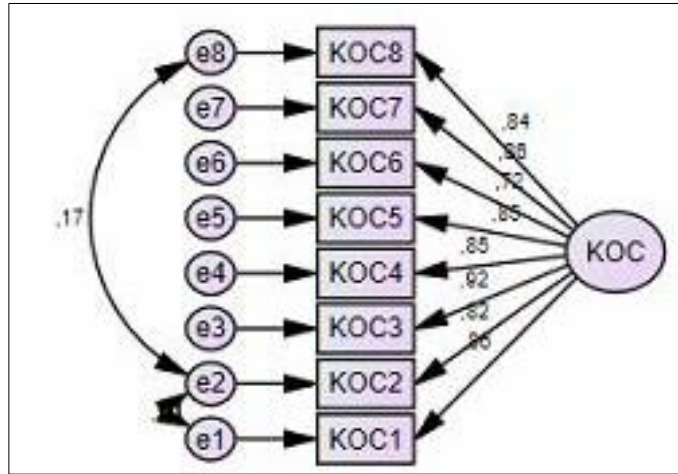
Yapılan analizler sonucu aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 9’da Koçluk Ölçeği KMO ve Bartlett’s test sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 9. Koçluk Ölçeği KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

Koçluk Ölçeği Ölçeği KMO ve Bartlett’s Testi	
KMO Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	0,94
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare 2915,608
	Df 28
	Sig. ,000

Koçluk ölçeği için yapılan faktör analizine göre tek boyut bulunmuş ve bu faktörün ölçeği açıklama yüzdesi %75,07 bulunmuştur. Faktör yüklerinin 0,5 den büyük olması herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı şeklinde ifade edilir. AMOS da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2’de gösterildiği gibidir.

Analizi iyileştirmek için iki madde benzer içerikten dolayı ortak varyans paylaşımı yapılmıştır. Uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 3,013; GFI:0,911; NFI:0,982; CFI: 0,988; RMSEA: 0,072 olarak çıkmaktadır. Yönetici koçluk davranışı ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonuçları, ölçeğin model uyumunu değerlendirmek için kullanılan temel uyum iyiliği indekslerini kapsamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, CMIN/DF (Ki-kare/Uyumluluk Serbestlik Derecesi Oranı) değeri 3,013 olarak hesaplanmıştır. Literatürde $CMIN/DF \leq 3$ değerleri iyi uyumu, 3–5 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Kline, 2015). Bu sonuç, modelin kabul edilebilir bir uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir.



Şekil 2. Koçluk Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

GFI değeri 0,911 olarak bulunmuştur. GFI'nin 0,90 ve üzeri değerleri, modelin veriyle iyi bir uyum sergilediğini ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1981). Bu bağlamda, modelin genel uyumunun yeterli olduğu söylenebilir. NFI ve CFI değerleri sırasıyla 0,982 ve 0,988 olarak hesaplanmıştır. Literatüre göre, her iki indeks için de 0,95 ve üzeri değerler çok iyi uyumu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu durum, modelin oldukça güçlü bir uyumu olduğunu göstermektedir. Son olarak, RMSEA değeri 0,072 olarak hesaplanmıştır. RMSEA'nin 0,05 ve altındaki değerleri çok iyi uyumu, 0,06–0,08 arası değerleri ise iyi uyumu ifade etmektedir (Browne ve Cudeck, 1993). Bu sonuç, modelin iyi bir uyum sergilediğini ve veri setiyle yeterince tutarlı olduğunu göstermektedir. Genel olarak, yönetici koçluk davranışı ölçeği, kullanılan uyum iyiliği indeksleri açısından kabul edilebilir ve iyi uyum kriterlerini karşılamaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin yapı geçerliliğini desteklemektedir.

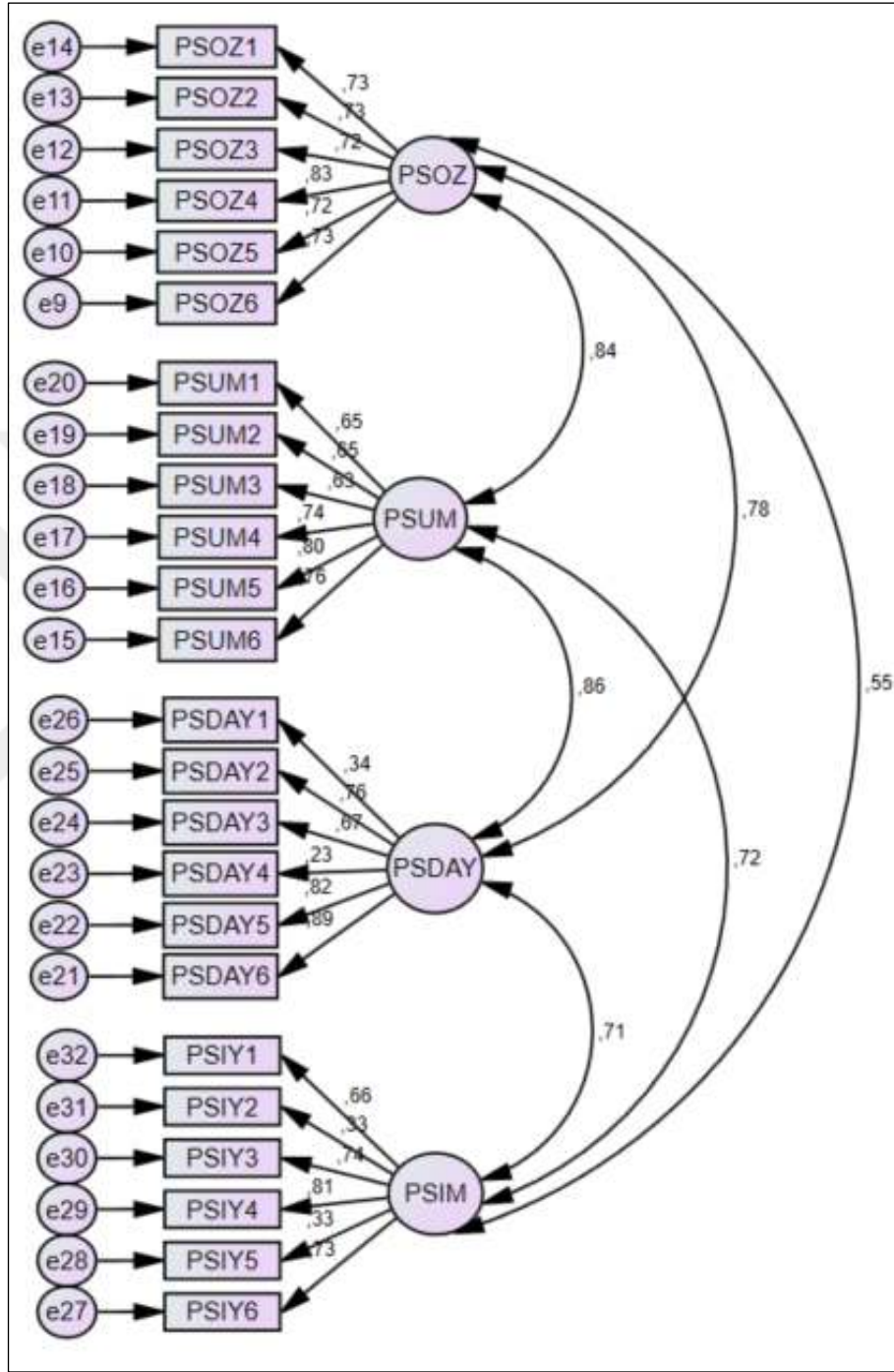
Psikolojik sermaye ölçeği için yapılan faktör analizine göre gerçek ölçeğe uygun şekilde dört boyut bulunmuş ve boyutların ölçeği açıklama yüzdesi %64,82 bulunmuştur. Yapılan analizler sonucu tablo 10'daki Koçluk Ölçeği KMO ve Bartlett's test sonuçları elde edilmiştir.

Tablo 10. Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

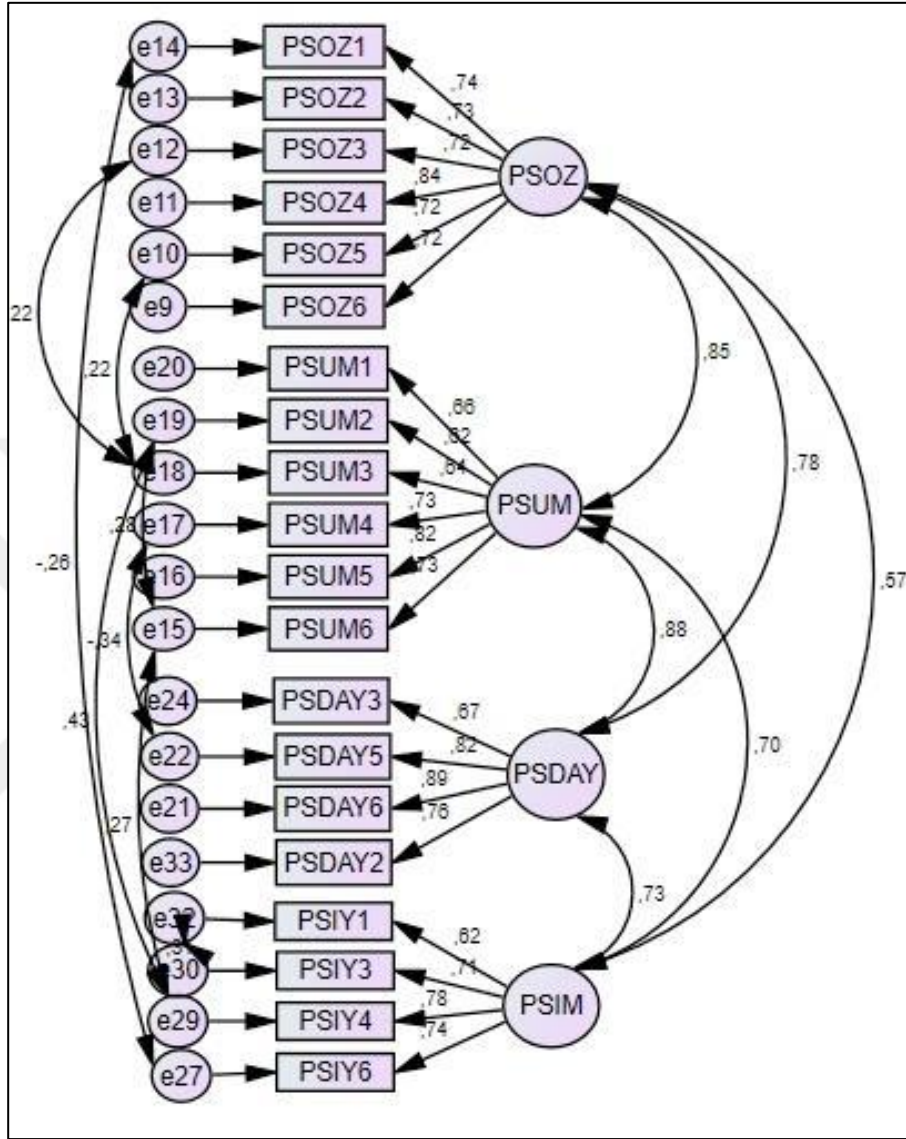
Psikolojik Sermaye Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	
KMO Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	0,936
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare 4387,188
	Df 190
	Sig. ,000

AMOS da yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre faktör analizi sonuçları aşağıdadır, 0,5 altı olan maddeler çıkarıldıktan sonra tekrar doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 3,662; GFI:0,820; NFI:0,825; CFI; 0,865; RMSEA: 0,083 şeklinde çıkmıştır. Çıkarılan maddeler sonrası tekrar hesaplanmıştır. Yeni değerler aşağıda yer almaktadır. Şekil 3'teki sonuçlara bakıldığında faktör yükü 0,5'in altında 4 madde görülmektedir. Bu maddeler çalışmadan çıkartılmasına karar verilmiştir. PSDAY4, PSDAY1, PSİY5, PSİY2 maddeleri çıkarıldıktan sonraki DFA ve uyum iyiliği ölçütleri Şekil 4'teki gibi olmaktadır.

Model, kovaryans ilişkilerinin yeniden yapılandırılmasıyla optimize edilmiş ve uyum iyiliği indekslerinde kayda değer bir ilerleme elde edilmiştir. Bu ilerleme, hem latent değişkenler arasındaki bağların güçlendirilmesine hem de faktör yüklemelerinin yükseltilmesine olanak tanıyarak, modelin genel yapısal tutarlılığını ve açıklayıcılığını artırmıştır. Sonuç olarak, modelin hem teorik geçerliliği hem de ampirik uyumu daha güçlü bir şekilde teyit edilmiştir. Bu yaklaşım, yapısal modelin daha bütünlüklü bir şekilde işlemlerini sağlamış ve çalışmanın güvenilirliğini önemli ölçüde pekiştirmiştir.



Şekil 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Yapılan İlk Faktör Analizi Sonuçları



Şekil 4. Belirlenen Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Psikolojik Sermaye Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Yeni oluşan modelin uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 2,934; GFI:0,893; NFI:0,904; CFI; 0,934; RMSEA: 0,071 şeklinde olmuştur. Böylelikle değerler çalışma için daha uygun ve güçlü hale getirilmiştir.

Psikolojik Sermaye ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonuçları, model uyumunu değerlendirmek için kullanılan temel uyum iyiliği indekslerini kapsamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, CMIN/DF (Ki-kare/Uyumluluk Serbestlik

Derecesi Oranı) değeri 2,934 olarak hesaplanmıştır. Literatürde $CMIN/DF \leq 3$ değerleri iyi uyumu, 3–5 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Kline, 2015). Bu sonuç, modelin iyi uyum sınırında olduğunu göstermektedir.

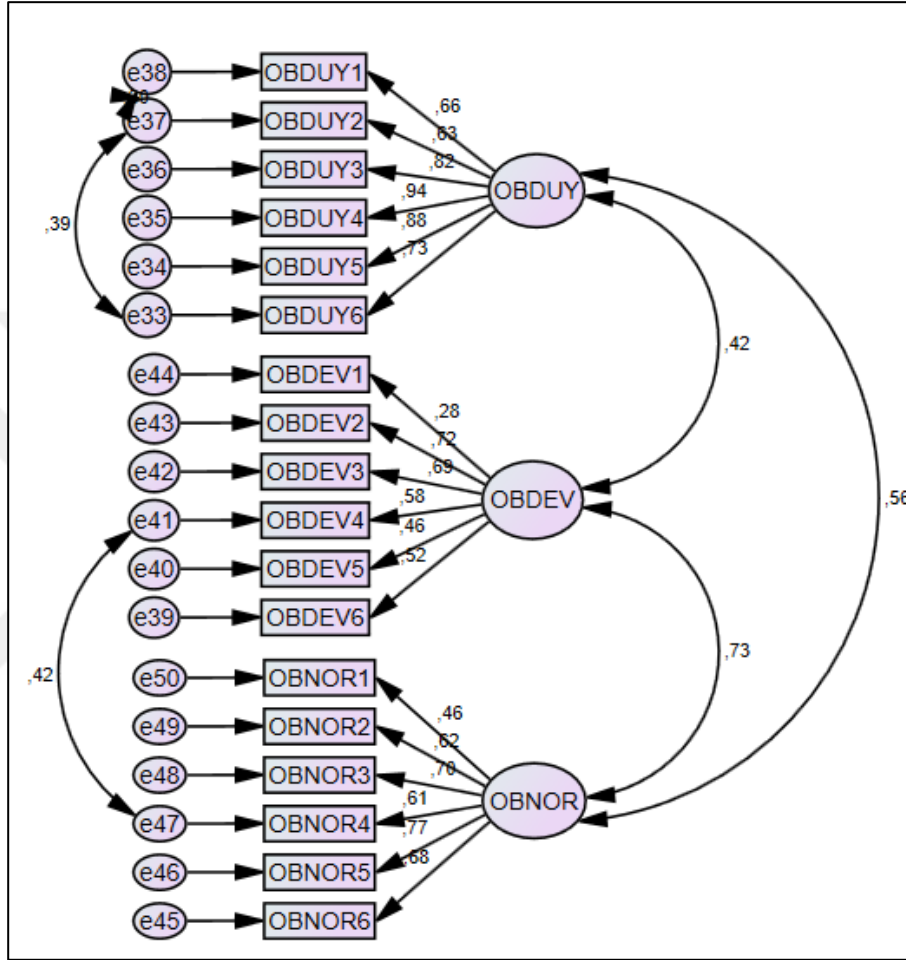
GFI değeri 0,893 olarak bulunmuştur. Literatüre göre GFI'nin 0,90 ve üzerindeki değerleri iyi uyumu, 0,80–0,89 arası değerlerin ise kabul edilebilir uyumu ifade ettiği belirtilmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1981). Bu sonuç, modelin kabul edilebilir uyum sınırında olduğunu göstermektedir. NFI değeri 0,904 olarak hesaplanmıştır. Literatüre göre NFI'nin 0,90 ve üzeri değerleri iyi uyumu ifade etmektedir (Bentler ve Bonett, 1980). Bu değer, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. CFI değeri ise 0,934 olarak hesaplanmıştır. CFI için 0,90–0,94 arası değerler iyi uyumu ifade ederken, 0,95 ve üzeri değerler çok iyi uyum olarak değerlendirilir (Hu ve Bentler, 1999). Bu sonuç, modelin iyi uyum sağladığını desteklemektedir. RMSEA değeri 0,071 olarak bulunmuştur. RMSEA'nin 0,05 ve altındaki değerleri çok iyi uyumu, 0,06–0,08 arası değerleri iyi uyumu ifade eder (Browne ve Cudeck, 1993). Bu sonuç, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Genel olarak, yönetici koçluk davranışı ölçeği, kabul edilebilir ve iyi uyum kriterlerini karşılamaktadır. Ancak GFI'nin nispeten düşük olması, modelin iyileştirilmesi durumunda daha iyi uyum elde edilebileceğini göstermektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile ilgili yapılan çalışmalarda aynı şekilde Tablo 11'de KMO ve Bartlett's testi sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Bartlett's Testi	
KMO Örneklem Yeterliliğinin Ölçümü	0,898
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare 3376,318
	Df 105
	Sig. ,000

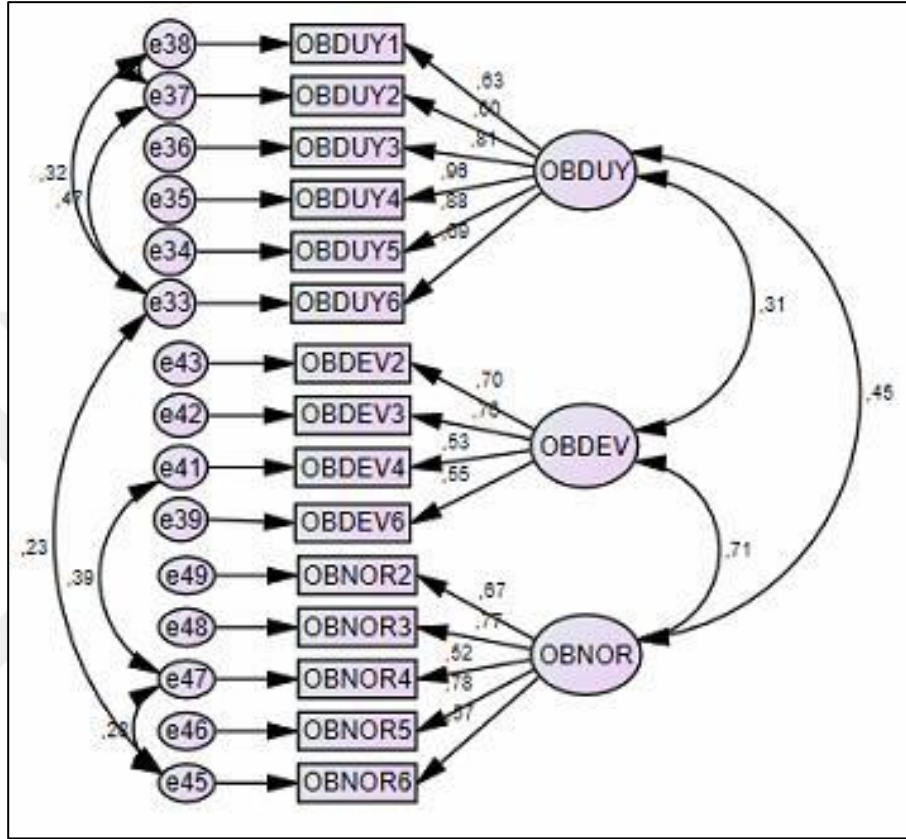
Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizine göre gerçek ölçeğe uygun şekilde üç boyut bulunmuş ve boyutların ölçeği açıklama yüzdesi %66,38 bulunmuştur.



Şekil 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan İlk Faktör Analizi Sonuçları

Uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 6,542; GFI:0,796; NFI:0,778; CFI; 0,804; RMSEA: 0,120 dır. Model, kovaryans ilişkilerinin yapılandırılmasıyla yeniden optimize edilerek uyum iyiliği indekslerinde belirgin bir iyileşme sağlanmıştır. Bu iyileştirme, hem latent değişkenler arasındaki ilişkilerin güçlenmesine hem de faktör yüklemelerinin artmasına katkıda bulunarak modelin genel yapısal doğruluğunu ve açıklayıcılığını artırmıştır. Böylece, modelin hem teorik anlamda geçerliliği hem de ampirik düzeydeki uyumu daha güçlü bir şekilde desteklenmiştir. Bu yaklaşım, yapısal modelin daha tutarlı bir bütünlük içinde çalışmasını sağlamış ve araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır.

Burada da OBDEV1, OBDEV5, OBNOR1 çıkarılmalı. Maddeler çıkarıldıktan sonra ki DFA ve uyum iyiliği ölçütleri Şekil 6'da ki gibi olmuştur.



Şekil 6. Belirlenen Maddeler Çıkarıldıktan Sonra Örgütsel Bağlılık Ölçeği İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

Yeni oluşan modelin uyum iyiliği sonuçları; CMIN/DF: 3,368; GFI:0,921; NFI:0,928; CFI; 0,948; RMSEA: 0,078 şeklinde olmuştur. Örgütsel Bağlılık ölçeği için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonuçları, model uyumunu değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, CMIN/DF (Ki-kare/Uyumluluk Serbestlik Derecesi Oranı) değeri 3,368 olarak hesaplanmıştır. Literatürde $CMIN/DF \leq 3$ değerleri iyi uyumu, 3–5 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu ifade etmektedir (Kline, 2015). Bu sonuç, modelin kabul edilebilir uyum sağladığını göstermektedir.

GFI (Goodness of Fit Index) değeri 0,921 olarak bulunmuştur. Literatüre göre GFI'nin 0,90 ve üzeri değerleri modelin veriyle iyi uyum sağladığını ifade etmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1981). Bu sonuç, modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

NFI değeri 0,928 olarak hesaplanmıştır. Literatürde NFI'nin 0,90 ve üzeri değerleri iyi uyumu ifade etmektedir (Bentler ve Bonett, 1980). Bu durum, modelin iyi uyum sergilediğini göstermektedir. CFI değeri ise 0,948 olarak hesaplanmıştır. CFI'nin 0,95 ve üzeri değerleri çok iyi uyumu, 0,90–0,94 arası değerler ise iyi uyumu ifade etmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Bu bağlamda, CFI sonucu modelin iyi uyum sağladığını desteklemektedir.

RMSEA değeri 0,078 olarak bulunmuştur. RMSEA'nin 0,06–0,08 arası değerleri iyi uyumu ifade ederken, 0,05'in altındaki değerler çok iyi uyumu işaret etmektedir (Browne ve Cudeck, 1993). Bu sonuç, modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Çalışmada için yapılan analizler sonucunda 0,5 altında yüklere sahip PSDAY1, PSDAY4, PSİY2, PSİY5, OBDEV1, OBDEV5 ve OBNOR1 olmak üzere 7 maddeler modelden ve çalışmadan tek tek çıkartılarak, iç tutarlılık ve geçerlikleri izlenmiştir. Tablo 12'de modelin son halinde yer alan göstergelerin yükleri yer almaktadır.

Gösterge güvenilirliğinin analizi tamamlandıktan sonra, bir sonraki adımda iç tutarlılık güvenilirliği ve yakınsak geçerlilik değerlendirilmelidir. İç tutarlılık güvenilirliği, aynı yapıyı ölçen göstergelerin birbiriyle ne kadar ilişkili olduğunu ifade eder (Hair vd., 2021, s. 77). Bu güvenilirliği test etmek için Cronbach's alpha, rho_a ve bileşik güvenilirlik olmak üzere üç farklı ölçüt kullanılmaktadır. Bu değerler 0 ile 1 arasında değişir ve yüksek değerler daha güçlü güvenilirlik düzeylerini işaret eder. Güvenilirlik değerlerinin 0,60 ile 0,70 arasında olması "keşifsel araştırmalar" için kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,70 ile 0,90 arasındaki değerler "tatmin edici" ile "iyi" arasında değişmektedir. Ancak, 0,90'ın üzerindeki değerler, göstergelerin gereksiz düzeyde fazla olduğunu ve bu durumun yapı geçerliliğini olumsuz etkilediğini gösterebilir (Hair vd., 2021, s. 77).

Tablo 12. Gösterge Güvenilirliği Tablosu

Maddeler	Yönetici Koçluk	PS- Öz Yeterlilik	PS- Umut	PS-P. Dayanıklılık	PS- İyimserlik	ÖB. Duygusal Bağ.	ÖB. Devam Bağ.	ÖB. Normatif Bağ.
KOC1	0,860							
KOC2	0,835							
KOC3	0,912							
KOC4	0,838							
KOC5	0,850							
KOC6	0,720							
KOC7	0,860							
KOC8	0,841							
PSOZ1		0,711						
PSOZ2		0,750						
PSOZ3		0,741						
PSOZ4		0,813						
PSOZ5		0,700						
PSOZ6		0,734						
PSUM1			0,621					
PSUM2			0,678					
PSUM3			0,692					
PSUM4			0,757					
PSUM5			0,762					
PSUM6			0,790					
PSDAY2				0,722				
PSDAY3				0,663				
PSDAY5				0,850				
PSDAY6				0,898				
PSIY1					0,787			
PSIY3					0,650			
PSIY4					0,750			
PSIY6					0,647			
OBDUY1						0,817		
OBDUY2						0,799		
OBDUY3						0,671		
OBDUY4						0,745		
OBDUY5						0,696		
OBDUY6						0,848		
OBDEV2							0,750	
OBDEV3							0,725	
OBDEV4							0,650	
OBDEV6							0,725	
OBNOR2								0,607
OBNOR3								0,705

OB NOR4								0,808
OB NOR5								0,680
OB NOR6								0,801

Yakınsak geçerlilik ise, bir yapıyı temsil eden maddelerin, diğer yapıları ölçen maddelere kıyasla ne derece benzeştiğini değerlendirir. Bu geçerliliği ölçmek için Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen Açıklanan Ortak Varyans (AVE) yöntemi kullanılmaktadır (Urbach ve Ahlemann, 2010, s. 19). AVE'nin kabul edilebilir minimum değeri 0,50'dir. AVE'nin 0,50 veya üzeri bir değere sahip olması, yapıyı oluşturan göstergelerin toplam varyansın en az %50'sini açıkladığını ifade eder (Hair vd, 2021, s. 78). Bununla birlikte, literatürde Fornell ve Larcker'ın (1981) görüşlerine atıfta bulunan bazı çalışmalar, bileşik güvenirlik 0,6'nın üzerinde olduğunda AVE'nin 0,4'ten büyük olması durumunda da kabul edilebileceğini belirtmektedir (Taştan ve Sabır Taştan, 2021 s. 89-90).

Tablo 13. İç Tutarlılık Güvenirliği ve Yakınsak Geçerlilik Tablosu

	Cronbach Alfa	Rho_a	AVE	CR
Yönetici Koçluk	0,952	0,951	0,707	0,951
PS- Öz Yeterlilik	0,879	0,880	0,551	0,880
PS- Umut	0,845	0,865	0,517	0,865
PS-P. Dayanıklılık	0,698	0,867	0,622	0,867
PS- İyimserlik	0,823	0,803	0,506	0,802
ÖB. Duygusal Bağ.	0,911	0,894	0,586	0,894
ÖB. Devam Bağ.	0,715	0,805	0,509	0,805
ÖB. Normatif Bağ.	0,811	0,845	0,524	0,845

Ayrt edici geçerlilik, bir yapının diğer yapılardan ampirik olarak ne kadar farklı olduğunu değerlendiren kritik bir geçerlilik ölçütüdür. Bu analiz, bir yapının göstergelerinin yalnızca o yapıyı temsil edip etmediğini ve diğer yapılarla olan ilişkilerinin seviyesini ölçer. Literatürde ayrt edici geçerliliği test etmek için üç temel yöntem bulunmaktadır: Fornell-Larcker kriteri, Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı ve çapraz yükler analizi. Fornell-Larcker analizinde, her bir değişkenin AVE değerinin

karekökünün, aynı sütundaki diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir (Urbach ve Ahlemann, 2010, s. 19). Bu yöntem, bir değişkenin kendi göstergeleriyle olan ilişkisini diğer değişkenlerle olan ilişkisinden daha güçlü olduğunu doğrulamayı amaçlar. Ancak son dönemde yapılan çalışmalar, Fornell-Larcker kriterinin güvenilirliğine yönelik eleştiriler getirmiştir (Hair vd., 2021, s. 78).

Bu eleştiriler doğrultusunda HTMT analizi, daha güvenilir bir yöntem olarak önerilmektedir. HTMT, değişkenler arasındaki benzerlik seviyesini ölçerek, benzer kavramlar için 0,90 ve farklı kavramlar için 0,85 değerinin altında olması gerektiğini belirtir (Hair vd., 2021, s. 79). Bu yöntem, Fornell-Larcker analizine kıyasla daha tutarlı sonuçlar sunmaktadır. Ek olarak, çapraz yükler analizi ile her bir göstergenin yalnızca temsil ettiği yapıda yüksek bir yüke sahip olması ve diğer yapılarda düşük yüklere sahip olması beklenir. Bu analizlerin bir arada kullanılması, yapısal eşitlik modellemesinde ölçek geçerliliği ve güvenilirliği açısından daha güçlü bir değerlendirme sağlar (Sarstedt, Ringle ve Hair, 2021, s. 18).

Tablo 14. Fornell-Larcker Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

Ölçek Çifti	Diagonal Değer (AVE'nin Karekökü)	Diğer Ölçeklerle Korelasyonlar (Off-Diagonal)	Kriter Sağlanıyor mu?
KOC	0.841	0.411 (PS), 0.403 (OB)	Evet
PS	0.741	0.411 (KOC), 0.284 (OB)	Evet
OB	0.734	0.403 (KOC), 0.284 (PS)	Evet

Bu sonuçlar, modeldeki her bir değişkenin kendi göstergeleriyle olan ilişkisinin, diğer değişkenlerle olan ilişkisinden daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, Fornell-Larcker kriterine göre ayırt edici geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Bu durum, modelin teorik yapılarının ampirik olarak birbirinden ayrıştığını ve ölçeğin geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Ayrıca ölçeklerin birbirleri ile olan HTMT değerleri KOC-PS: 0.521 , HTMT KOC-OB: 0.538, HTMT PS-OB: 0.481 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 15. The Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

	KOC	PSOZ	PSUM	PSDAY	PSIY	OBDUY	OBDEV	OBNOR
KOC	1							
PSOZ	0,408	1						
PSUM	0,472	0,719	1					
PSDAY	0,343	0,643	0,692	1				
PSIY	0,422	0,49	0,612	0,586	1			
OBDUY	0,469	0,378	0,53	0,351	0,572	1		
OBDEV	0,338	0,133	0,224	0,138	0,25	0,495	1	
OBNOR	0,402	0,107	0,258	0,096	0,374	0,599	0,588	1

Tablo 15, Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ayırt Edici Geçerlilik Analizi sonuçlarını göstermektedir. HTMT analizi, değişkenler arasındaki ayırt edici geçerliliği değerlendirmek için kullanılan güvenilir bir yöntemdir ve bir modeldeki yapıların birbiriyle ne ölçüde farklı olduğunu anlamaya yardımcı olur. Analize göre, HTMT değerlerinin birbirine yakın kavramlar için 0,90'ın altında, farklı kavramlar için ise 0,85'in altında olması beklenir.

Tablodaki değerlere bakıldığında, tüm değişken çiftleri arasındaki HTMT oranlarının belirtilen sınırların altında olduğu görülmektedir. Örneğin, M_KOC ile M_PSOZ arasındaki HTMT değeri 0,408, M_PSUM ile M_PSDAY arasındaki HTMT değeri ise 0,692'dir. Bu durum, değişken çiftlerinin birbirinden ayırt edilebilir olduğunu ve aralarındaki ilişkinin makul bir seviyede bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, en yüksek HTMT değerinin 0,719 ile M_PSOZ ile M_PSUM arasında olduğu görülmekte olup, bu değer kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, tabloda yer alan HTMT değerlerine göre, modelin ayırt edici geçerlilik kriterlerini karşıladığı ve yapıların birbirinden ampirik olarak farklılaştığı söylenebilir.

4.2.5. Normallik Varsayımları

Normallik varsayımları, istatistiksel analizlerde kullanılan verilerin dağılım özelliklerini değerlendiren kritik bir adımdır. Özellikle parametrik testlerin geçerliliği ve güvenilirliği için normallik varsayımının sağlanması gerekmektedir. Bu varsayım,

verilerin normal dağılıma uygun olduğunu ifade eder ve analizlerin sonuçlarının genelize edilebilirliğini artırır. Normallik varsayımının sağlanmadığı durumlarda ise sonuçlar yanıltıcı olabilir veya alternatif analiz yöntemlerine başvurulması gerekebilir. Bu nedenle, normallik testlerinin gerçekleştirilmesi ve elde edilen bulguların yorumlanması, araştırmanın metodolojik sağlamlığını desteklemek açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde, normallik varsayımı kapsamında kullanılan yöntemler ve elde edilen sonuçlar ele alınacaktır. Normallik varsayımları için yapılan çalışmaların çıktılarını içeren tabloları aşağıdaki Tablo 16 ve Tablo 17 dir.

Tablo 16. Normallik Testi Sonuç Tablosu

Normalik Testi Sonuçları						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Mean_KOC	0,094	387	0	0,949	387	0
Mean_PSOZ	0,135	387	0	0,892	387	0
Mean_PSUM	0,098	387	0	0,952	387	0
Mean_PSDAY	0,101	387	0	0,935	387	0
Mean_PSIY	0,091	387	0	0,972	387	0
Mean_OBDUY	0,117	387	0	0,945	387	0
Mean_OBDEV	0,064	387	0,001	0,987	387	0,001
Mean_OBNOR	0,055	387	0,007	0,986	387	0,001
a. Lilliefors Significance Correction						

Değişkenlerin tamamında hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk testleri sonuçları, normal dağılıma uygun olmadığını gösteriyor. Bu sebeple verilerin çarpıklık basıklık değerlerine baktık.

Analiz doğrultusunda çoğu ölçekte normallik açısından ciddi bir sorun görünmüyor. Ancak, PSOZ için normallik varsayımını ihlal eden durumlar mevcut (-3 +3 aralığında değil. Çoğu boyutun çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 aralığında yer almakta ve normallik açısından ciddi bir sorun teşkil etmemektedir. Bu, verilerin genel olarak normal dağılıma yakın olduğunu ifade eder (Demir, 2022 s.399; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 17. Çarpıklık Basıklık Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Koçluk Ölçeği	-	-0,57	-0,455
Psikolojik Sermaye Ölçeği	PSOZ	-1,334	3,725
	PSUM	-0,826	1,197
	PSDAY	-0,962	2,026
	PSIY	-0,337	-0,477
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	OBDUY	-0,536	-0,64
	OBDEV	0,101	-0,399
	OBNOR	0,125	-0,5

Tek bir ölçeğin normal dağılım göstermemesi ve 387 olan örneklem boyutu normal dağılıma uygun olarak kabul etme konusunda bize fikir veriyor (Pallant, 2020). 387 kişilik bir örneklem boyutu, genellikle normallik varsayımı ihlalleri durumunda parametrik testlerin uygulanabilirliği konusunda esneklik sağlar. Büyük örneklem, normallik varsayımının ihlal edildiği durumlarda bile, parametrik testlerin güvenilir sonuçlar üretebileceği varsayımıyla analiz yapılmasını destekler. Bu nedenle, analizlerimizde verilerin normal dağılıma uygun olduğu varsayımıyla ileriye sürülmüştür.

4.3. Hipotez Testleri ve Aracılık Analizi

Çalışma boyunca oluşturulan kuramsal çerçeve ve literatür incelemesi doğrultusunda, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini ve bu süreçte psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemek amacıyla çeşitli hipotezler geliştirilmiştir. Bu bölümde, oluşturulan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi (SEM) yöntemiyle test edilecektir.

Veri analizi sürecinde SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Analizin ilk aşamasında ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ardından, her bir hipotezin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını ve modelin genel uyumunu değerlendirmek üzere yapısal bir model oluşturulmuştur.

Bu çalışmada, yönetici koçluk davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin psikolojik sermayenin alt boyutları tarafından nasıl şekillendiği Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985) ve Öz Yeterlilik Teorisi çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, oluşturulan modelin istatistiksel olarak ne ölçüde doğrulandığı bu bölümde detaylı şekilde tartışılacaktır.

İlk olarak, doğrudan etkileri içeren H1, H2 ve H3 hipotezleri test edilecek; ardından psikolojik sermayenin aracılık rolünü açıklamaya yönelik H4 alt hipotezleri değerlendirilecektir. Her bir hipotez için tahmin edilen katsayı (Estimate), standart hata (S.E.), kritik değer (C.R.) ve p değerleri yorumlanarak hipotezlerin desteklenip desteklenmediği belirlenecektir. Etki yönü ve istatistiksel anlamlılık düzeyine göre sonuçlar tartışılacaktır. Yapısal eşitlik modelinin genel uyum kalitesi CFI, TLI, RMSEA ve SRMR gibi uyum indeksleriyle değerlendirilecek; ardından her bir yolun istatistiksel anlamlılığı incelenerek hipotez sonuçlarına ulaşılabilecektir.

4.3.1. Hipotez Testleri

Bu bölümde AMOS analiz sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin hangilerinin desteklendiği hangilerinin desteklenmediği incelenmiştir.

Tablo 18’de yapılan analizin sonucunda ortaya çıkan ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü gösteren estime değerleri, (katsayı), tahmin edilen katsayının ne kadar belirsizlik veya varyans içerdiğini gösteren S.E (standard error / standart hata) değerleri, test istatistiğini temsil eden C.R. değeri (Critical Ratio / t-Value) ve son olarakta P (Probability / Anlamlılık) değerleri bulunmaktadır. Hipotezde belirtilen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı yer almaktadır. Hipotezler test edilirken güven aralıklarının sıfır değeri içerip içermediği ve T ve P değerlerinin $t > 1,96$ ve $p < 0,05$ şartlarını sağlayıp sağlamadığı dikkate alınmıştır.

H1.a: Yönetici koçluk davranışı ile Öz Yeterlilik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 8.847 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Yönetici koçluk davranışı ile Öz Yeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.5 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 18. Hipotez Testleri Sonuç Tablosu

H1		Estimate	S.E.	C.R.	p	Karar
H1.a:	KOC-->PSOZ	0,5	0,03	8,847	0	Anlamlı
H1.b:	KOC-->PSUM	0,565	0,04	10,23	0	Anlamlı
H1.c:	KOC-->PSDAY	0,506	0,04	9,743	0	Anlamlı
H1.d:	KOC-->PSIY	0,559	0,04	8,447	0	Anlamlı
H2		Estimate	S.E.	C.R.	p	Karar
H2.a:	PSOZ-->OBDUY	0,016	0,1	0,354	0,72	Anlamlı değil
H2.b:	PSOZ-->OBDEV	-0,184	0,14	-2,925	0	Anlamlı
H2.c:	PSOZ-->OBNOR	-0,163	0,08	-3,211	0	Anlamlı
H2.d:	PSUM-->OBDUY	0,188	0,07	3,761	0	Anlamlı
H2.e:	PSUM-->OBDEV	-0,154	0,1	-2,302	0,02	Anlamlı
H2.f:	PSUM-->OBNOR	-0,027	0,05	-0,526	0,6	Anlamlı değil
H2.g:	PSDAY-->OBDUY	-0,231	0,06	-4,972	0	Anlamlı
H2.h:	PSDAY-->OBDEV	-0,258	0,09	-4,103	0	Anlamlı
H2.i:	PSDAY-->OBNOR	-0,299	0,05	-5,398	0	Anlamlı
H2.j:	PSIY-->OBDUY	0,817	0,12	10,74	0	Anlamlı
H2.k:	PSIY-->OBDEV	0,691	0,13	8,24	0	Anlamlı
H2.l:	PSIY-->OBNOR	0,939	0,13	8,144	0	Anlamlı
H3		Estimate	S.E.	C.R.	p	Karar
H3.a:	KOC-->OBDUY	0,106	0,07	1,481	0,14	Anlamlı değil
H3.b:	KOC-->OBDEV	0,26	0,1	2,801	0,01	Anlamlı
H3.c:	KOC-->OBNOR	0,191	0,06	2,435	0,02	Anlamlı

H1.b: Yönetici koçluk davranışı ile umut arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 10.23 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Yönetici koçluk davranışı ile umut arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.565 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H1.c: Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 9.743 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.506 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H1.d: Yönetici koçluk davranışı ile iyimserlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 8.447 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Yönetici koçluk davranışı ile iyimserlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.559 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.a: Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 0.354 ve p değeri 0.723’dir. Bu değerler, Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yönüne bakmaya gerek yoktur.

H2.b: Öz Yeterlilik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -2.925 ve p değeri 0.003’dir. Bu değerler, Öz Yeterlilik ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.184 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.c: Öz Yeterlilik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -3.211 ve p değeri 0.001’dir. Bu değerler, Öz Yeterlilik ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.163 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.d: Umut ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 3.761 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Umut ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.154 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.e: Umut ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -2.302 ve p değeri 0.021’dir. Bu değerler, Umut ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.027 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.f: Umut ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -526 ve p değeri 0,599 dir. Bu değerler, Umut ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yönüne bakmaya gerek yoktur.

H2.g: Psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -4.972 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.231 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.h: Psikolojik dayanıklılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -4.103 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Psikolojik dayanıklılık ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.258 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.i: Psikolojik dayanıklılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri -5,398 ve p değeri 0.0’dir. Bu değerler, Psikolojik dayanıklılık ile normatif bağlılık arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri -0.299 olduğu için bu ilişkinin negatif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.j: İyimserlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 10.739 ve p değeri 0.0’dır. Bu değerler, İyimserlik ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.817 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.k: İyimserlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 8.24 ve p değeri 0.0’dır. Bu değerler, İyimserlik ile devam bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.691 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H2.l: İyimserlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 8.144 ve p değeri 0.0’dır. Bu değerler, İyimserlik ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.938 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H3.a: Yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 1.481 ve p değeri 0.139’dur. Bu değerler, yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yönüne bakmaya gerek yoktur.

H3.b: Yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 1.995 ve p değeri 0.046’dır. Bu değerler, yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.260 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

H3.c: Yönetici koçluk davranışı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçlarına göre, C.R. değeri 2.435 ve p değeri 0.015’dir. Bu değerler, yönetici koçluk davranışı ile normatif bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katsayı değeri 0.191 olduğu için bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söyleyebiliriz.

4.3.2. Aracılık Analizi

Bu bölümde, araştırma modelinde öngörülen aracılık etkilerinin test edilmesine yönelik analiz sonuçları sunulmaktadır. Aracılık testlerinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam etkisi aracı değişkenin dışlandığı durumlarda doğrudan sağladığı etki ve aracı değişken aracılığıyla dolaylı olarak sağladığı etki incelenmiştir.

Toplam etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki genel etkisini ifade ederken; doğrudan etki, aracı değişkenin devre dışı bırakıldığı koşullardaki ilişkiyi göstermektedir. Dolaylı etki ise bağımsız değişkenin, aracı değişken yoluyla bağımlı değişken üzerindeki katkısını tanımlar. Analizlerde güven aralıkları da değerlendirilmiştir. Güven aralıklarının sıfır değerini içermemesi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler, büyüklükleri ve anlamlılıkları açısından incelenmiş ve aracılık hipotezlerinin desteklenip desteklenmediği değerlendirilmiştir.

Şekil 7 görselinde aracılık analizi aşağıdaki gibidir. Aracılık içeren hipotezler aşağıdaki gibidir;

Tablo 19. Aracılık Analizi Sonuçlar Tablosu

H4	Aracılık	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect	Lower	Upper	Karar
H4.a	KOÇ->PSOZ->OBDUY	H2.a PS.Öz Yeterlilik ve Ö.B Duygusal Bağ. Arasında anlamlı bir sonuç çıkmadığı için H.4.a aracılık hipotezlerinden çıkarılmıştır.					
H4.b	KOÇ->PSOZ->OBDEV	0,476	0,620	-0,052	-0,227	-0,052	Anlamlı
H4.c	KOÇ->PSOZ->OBNOR	0,637	0,722	0,017	-0,150	0,017	Anlamlı değil
H4.d	KOÇ->PSUM->OBDUY	0,587	0,330	0,257	0,151	0,400	Anlamlı
H4.e	KOÇ->PSUM->OBDEV	0,327	0,385	-0,057	-0,162	0,078	Anlamlı değil
H4.f	KOÇ->PSUM->OBNOR	H2.f PS.Umut ve Ö.B. Normatif Bağ. Arasında anlamlı bir sonuç çıkmadığı için H.4.a aracılık hipotezlerinden çıkarılmıştır.					
H4.g	KOÇ->PSDAY->OBDUY	0,595	0,473	0,122	0,056	0,215	Anlamlı
H4.h	KOÇ->PSDAY->OBDEV	0,329	0,414	-0,085	-0,075	0,000	Anlamlı değil
H4.i	KOÇ->PSDAY->OBNOR	0,511	0,517	0,006	-0,093	0,075	Anlamlı değil
H4.j	KOÇ->PSIY->OBDUY	0,573	0,062	0,511	0,227	0,778	Anlamlı
H4.k	KOÇ->PSIY->OBDEV	0,347	0,039	0,309	0,032	0,678	Anlamlı
H4.l	KOÇ->PSIY->OBNOR	0,518	0,014	0,504	0,185	0,828	Anlamlı

H4.a: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H2.a Öz Yeterlilik ve Duygusal Bağlılık arasında doğrudan etkiye bakıldığında anlamlı bir etki çıkmamıştır. Bu sebeple bu ilişkinin anlamlı çıkmaması, özyeterliliğin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını gösterdi. Dolayısıyla, özyeterliliğin aracılık rolünü test etmek anlamsız hale gelmektedir çünkü "aracı değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisinin olması" aracılık analizinin ön koşuludur. Böylece H.4.a aracılık hipotezlerinden çıkarılmıştır.

H4.b: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.b için Lower ve Upper değerleri (-0,227 ve -0,052), Toplam Etki (T.E: 0,476), Direkt Etki (D.E: 0,620) ve Dolaylı Etki (I.E: -0,052) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde özyeterliliğin aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

H4.c: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.c için Lower ve Upper değerleri (-0,150 ve 0,017), Toplam Etki (T.E: 0,637), Direkt Etki (D.E: 0,722) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,017) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde özyeterliliğin aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Lower ve Upper değerleri "0" değerini kapsamaktadır.

H4.d: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.d için Lower ve Upper değerleri (0,151 ve 0,400), Toplam Etki (T.E: 0,587), Direkt Etki (D.E: 0,330) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,257) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde umudun aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

H4.e: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.e için Lower ve Upper değerleri (-0,162 ve 0,078), Toplam Etki (T.E: 0,327), Direkt Etki (D.E: 0,385) ve Dolaylı Etki (I.E: -0,057) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde umudun aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Lower ve Upper değerleri “0” değerini kapsamaktadır.

H4.f: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.

H2.f PS.Umut ve Ö.B Norm Bağ. Arasında doğrudan etkiye bakıldığında anlamlı bir etki çıkmamıştır. Bu sebeple bu ilişkinin anlamlı çıkmaması, umut alt boyutunun normatif bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını gösterdi. Dolayısıyla, umut alt boyutunun aracılık rolünü test etmek anlamsız hale gelmektedir çünkü "aracı değişkenin bağımlı değişkenle ilişkisinin olması" aracılık analizinin ön koşuludur. Böylece H.4.f aracılık hipotezlerinden çıkarılmıştır.

H4.g: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.g için Lower ve Upper değerleri (0,056 ve 0,215), Toplam Etki (T.E: 0,595), Direkt Etki (D.E: 0,473) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,122) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

H4.h: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.h için Lower ve Upper değerleri (-0,075 ve 0,000), Toplam Etki (T.E: 0,329), Direkt Etki (D.E: 0,414) ve Dolaylı Etki (I.E: -0,085) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Lower ve Upper değerleri “0” değerini kapsamaktadır.

H4.i: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.i için Lower ve Upper değerleri (-0,093 ve 0,075), Toplam Etki (T.E: 0,511), Direkt Etki (D.E: 0,517) ve Dolaylı Etki (I.E: -0,006) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Lower ve Upper değerleri “0” değerini kapsamaktadır.

H4.j: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.j için Lower ve Upper değerleri (0,227 ve 0,778), Toplam Etki (T.E: 0,573), Direkt Etki (D.E: 0,062) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,511) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etki değerleri incelendiğinde, büyük bir etki olduğunu ve neredeyse tamamen aracılık yaptığını söyleyebiliriz.

H4.k: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.k için Lower ve Upper değerleri (0,032 ve 0,678), Toplam Etki (T.E: 0,347), Direkt Etki (D.E: 0,039) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,309) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde iyimserliğin aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etki değerleri incelendiğinde, büyük bir etki olduğunu ve neredeyse tamamen aracılık yaptığını söyleyebiliriz.

H4.l: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.

H4.l için Lower ve Upper değerleri (0,185 ve 0,828), Toplam Etki (T.E: 0,518), Direkt Etki (D.E: 0,014) ve Dolaylı Etki (I.E: 0,504) incelendiğinde yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserliğin aracı rolü istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etki değerleri incelendiğinde, büyük bir etki olduğunu ve neredeyse tamamen aracılık yaptığını söyleyebiliriz.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

5.1. Araştırma Sonuçları

Bu bölümde, araştırma bulguların sonuçları literatürde yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılmıştır. Literatürle örtüşen ve ayrışan noktalar belirlenmiş, ortaya çıkan farklılıklar üzerine çeşitli varsayımlar geliştirilmiştir. Araştırma sonuçları, dört temel başlık altında ele alınmıştır:

- Yönetici Koçluk Davranışı ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki,
- Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki,
- Yönetici Koçluk Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki,
- Yönetici Koçluk Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü.

Bu dört aşamalı değerlendirme, araştırma modelinin kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine ve literatürle karşılaştırılarak özgün katkılar sunulmasına olanak tanımıştır.. Araştırmanın genel sonuçları birleştirilerek sonuç bölümünde gösterilmektedir.

5.1.1. Yönetici Koçluk Davranışı ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki

H1 ve alt hipotezlerinin hipotez testi sonuçlarında elde edilen bulgular, koçluk yaklaşımı sergileyen yöneticilerin çalışanların psikolojik sermayesini (öz yeterlik, umut, iyimserlik, dayanıklılık) güçlendirebileceğini göstermektedir. Tablo 20’de H1 Hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır. Literatürde Ellinger ve Bostrom (1999) ile Luthans ve arkadaşları (2007) benzer sonuçlar raporlamıştır. Alt boyutları içeren, alt hipotezlere bakıldığında H1.a da incelenen, koçluk davranışının çalışanların öz yeterlik inancı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu, koçluk alan çalışanların kendi iş becerilerine daha fazla güvendiklerini göstermektedir (Bandura, 1997). Elde edilen bulgu da benzer şekilde, çalışanların kendi kapasitelerine duydukları inancı güçlendirmek için koçluk yaklaşımının etkili olduğunu göstermektedir. Öz Yeterlilik

düzeyi arttıkça, çalışanların yeni görevlere cesaretle yaklaşma ve yenilikçi çözümler üretme becerilerinin de artacağı düşünülmektedir (Ellinger ve Bostrom, 1999; Grant, 2014). H1.b de incelenen koçluk ve umut ilişkisinde, ilişki yönü pozitif ve ilişki anlamlı çıkmıştır. Yöneticilerin koçluk rolünü benimsemesi, çalışanların iş yerindeki umut düzeyini kayda değer biçimde artırmaktadır. Umudu yüksek çalışanlar, engelleri aşmak için daha fazla alternatif strateji geliştirebilir (Snyder, 2002). H1.c de incelenen koçluk ve psikolojik dayanıklılık faktörleri de pozitif ve anlamlı çıkmaktadır. Bu bağlamda koçluk desteği, çalışanların stres ve belirsizlik karşısında direnç kazanmasını olumlu yönde etkiliyor.

Tablo 20. H1 Hipotezleri Sonuç Tablosu

H1 Hipotezleri	Karar	Yön	Hipotez Sonucu
H1.a: Yönetici koçluk davranışı ile Öz Yeterlilik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H1.b: Yönetici koçluk davranışı umut arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H1.c: Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H1.d: Yönetici koçluk davranışı ile iyimserlik pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul

Dayanıklılığı yüksek çalışanların zorlu çalışma koşullarında dahi başarıyla başa çıkabildiği bilinmektedir (Masten, 2001). Koçluk ve psikolojik sermayenin son alt boyutu olan iyimserlik ilişkisine bakıldığında ise verilen koçluk davranışının çalışanların geleceğe yönelik iyimser bakış açısını anlamlı biçimde artırdığı görülmektedir. Bu sonuç, Seligman (1998) tarafından vurgulanan “iyimserlik, iş performansını ve refahını yükseltebilir” iddiasıyla örtüşmektedir. İyimserlik, örgütsel psikoloji literatüründe hem motivasyon hem de kurumsal bağlamda sürdürülebilir performans açısından kritik psikolojik sermaye bileşenlerinden biri olarak kabul edilir (Carver ve Scheier, 2014). Yöneticinin koçluk yaklaşımı; geribildirim, destek ve kişisel gelişim fırsatları sunarak çalışanların pozitif bir zihinsel çerçeveye sahip olmalarını kolaylaştırabilir. Literatürde

koçluk pratiğinin, çalışanların mesleki güven ve beceri gelişimlerine katkı sağladığı sıkça vurgulanmaktadır.

Alt hipotezlerin (H1.a, H1.b, H1.c, H1.d) tamamının anlamlı ve pozitif yönlü çıkması, yöneticilerin koçluk davranışlarının psikolojik sermaye bileşenleri (Öz Yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) üzerinde güçlü bir etki yarattığını göstermektedir. Psikolojik sermaye, örgütlerde çalışanların iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışları, verimlilik ve işe bağlılık gibi göstergeler üzerinde önemli rol oynayan pozitif bir kişisel kaynak olarak tanımlanır (Luthans ve Youssef, 2004). Araştırma sonuçları, literatürdeki bulgularla uyumludur ve örgüt içi koçluk uygulamalarının, çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve performans odaklı davranışlarını güçlendirmede stratejik bir araç olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, H1 hipotezinin genel olarak doğrulandığı söylenebilir. Yönetici koçluk davranışının çalışanların psikolojik sermayesini artırmada etkili bir faktör olduğu görülmektedir. Bu durum, kurumsal uygulamalarda koçluk yaklaşımlarını yaygınlaştırmanın ve örgüt kültürüne entegre etmenin, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel başarısını artırabileceğini göstermektedir.

Öz Belirleme Teorisi'ne göre, bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması, içsel motivasyonu ve psikolojik iyi oluşu artırır (Deci ve Ryan, 1985). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların yeterlik ihtiyacını destekleyerek öz yeterlik (H1.a hipotezinin anlamlı çıkması) ve umut (H1.b hipotezinin anlamlı çıkması) gibi boyutların pozitif gelişimini sağlayabilir.

Bulgulara göre, C.R. ve p değerleri, koçluk davranışlarının çalışanların yeterlik ihtiyacını karşıladığı ve yeni görevlere cesaretle yaklaşmalarını sağladığını göstermektedir (Bandura, 1997; Deci ve Ryan, 2000). Bu durum, çalışanların yenilikçi çözümler üretme ve kurumsal başarıya katkı sağlama potansiyelini artırmaktadır.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1966), bireylerin hijyen faktörleri (temel iş şartları) ve motivatör faktörleri (başarı, tanınma, kişisel gelişim) üzerinden motive olduklarını savunur (Herzberg, 1966). Koçluk davranışları, özellikle motivatör faktörleri

destekleyerek umut (H1.b), dayanıklılık (H1.c) ve iyimserlik (H1.d) gibi psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişiminde kritik bir rol oynayabilir.

Bandura'nın Öz Yeterlilik Teorisi, bireylerin kendi yetkinliklerine olan güvenlerinin, başarılarını ve motivasyonlarını yüksek derecede etkilediğini savunur (Bandura, 1997). H1.a hipotezi bulguları, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların öz yeterlik algısını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Koçluk desteği, bireylerin zorlayıcı görevlerle başa çıkma yeteneğini geliştirerek iş başarısını artırır. Bu durum, çalışanların hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkı sağlamasını kolaylaştırır (Ellinger ve Bostrom, 1999).

Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi (1964), çalışanlar ile yöneticiler arasında gelişen etkileşimin karşılıklılık esasına dayandığını vurgular (Blau, 1964). Yönetici koçluk davranışları, çalışanlar tarafından bir destek ve yatırım olarak algılanmakta ve bu durum çalışanların motivasyon, bağlılık ve psikolojik sermaye seviyelerini artırmaktadır. Bulgularınızda koçluk davranışlarının umut (H1.b), dayanıklılık (H1.c) ve iyimserlik (H1.d) gibi boyutlarla pozitif ve anlamlı bir ilişki göstermesi, bu teorik çerçevenin çalışan davranışlarını açıklama gücünü desteklemektedir.

Analizlerde koçluk davranışlarının çalışanların mesleki gelişimini desteklediği ve pozitif etkiler sağladığı ortaya konmuştur. Yönetici koçluk davranışlarının psikolojik sermaye bileşenleri üzerindeki pozitif etkisi, çeşitli teorik perspektiflerle desteklenerek, literatüre ve kuramsal altyapıya uygun şekilde ortaya konmuştur. Araştırma bulguları, yönetim uygulamalarında koçluk yaklaşımının yaygınlaştırılmasının, çalışan performansı ve motivasyonuna uzun vadede olumlu katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, özellikle kurumsal strateji geliştirme ve liderlik uygulamalarına yönelik çıkarımlar için değerlidir.

5.1.2. Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

H2 de araştırılan ana hipotez olan Psikolojik Sermaye ve Örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmektedir. Tablo 21’de H2 Hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır. Alt hipotezler de ise psikolojik sermaye boyutları Öz Yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık, iyimserlik ile örgütsel bağlılık boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. H2 toplamda 12 alt hipotezden oluşmaktadır ve 10 adeti istatistiksel açıdan anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu da bize H2 hipotezindeki ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Fakat anlamlı sonuçlar veren alt hipotezlerin 6 tanesinde negatif etki gözlemlenirken, 4 tanesi ise pozitif yönde bir etki göstermektedir.

Tablo 21. H2 Hipotezleri Sonuç Tablosu

H2 Hipotezleri	Karar		Sonuç
H2.a: Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı değil	-	Ret
H2.b: Öz Yeterlilik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.c: Öz Yeterlilik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.d: Umut ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H2.e: Umut ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.f: Umut ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı değil	-	Ret
H2.g: Psikolojik dayanıklılık ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.h: Psikolojik dayanıklılık ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.i: Psikolojik dayanıklılık ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Negatif	Ret
H2.j: İyimserlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H2.k: İyimserlik ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H2.l: İyimserlik ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul

Psikolojik sermayenin Öz Yeterlilik alt boyutunun Örgütsel Bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi test eden hipotezler H2.a,b ve c dir. H2.a da Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; Öz Yeterlilik algısıyla duygusal bağlılık düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. H2.b de Öz Yeterlilik ile devam bağlılığı arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; Özyeterliliğin devam bağlılığına anlamlı ama negatif yönde etkisi tespit edilmiş. Yani çalışanların öz yeterlik algısı arttıkça “kurumda kalmaya zorunlu hissetme” (devam bağlılığı) düşüyor olarak gözükmemektedir. H2.c da Öz Yeterlilik ile normatif bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre; Öz yeterliliğin devam bağlılığı üzerindeki etkisinde olduğu gibi anlamlı ama negatif yöndedir. Yüksek öz yeterlik algısı, “ahlaki açıdan örgüte bağlılığın bir görev olduğu” algısını yani normatif bağlılığı zayıflatıyor gibi görünüyor. Genel olarak öz-yeterliliğin örgütsel bağlılıkla pozitif bir ilişki göstermesi beklenmekle birlikte ve yapılan araştırmalarda öz-yeterlilik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulan çalışmalar yoğunluktadır. Örneğin Endenozya’da sağlık sektöründe sağlık çalışanları ve sağlık idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların öz-yeterliliği arttıkça örgüte olan bağlılığının arttığını göstermiştir (Aryati ve Armanu, 2023). Yine benzer başka araştırmalarda, öz yeterliliğin çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği ve örgütsel kültürün bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Araştırmada, yüksek Öz Yeterlilik düzeyine sahip bireylerin, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha kararlı oldukları ve bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öz yeterliliğin ve örgütsel bağlılığın iş ve yaşam memnuniyetleri üzerinde önemli etkileri olduğu vurgulanmıştır (Ellinger, Nimon ve Stone, 2023). Bu bulgular, bireylerin Öz Yeterlilik düzeylerinin artmasının, onların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte öz yeterliliğin düşük etkide veya ilişkisiz olduğu çalışmalarda mevcuttur. Örneğin Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, Öz Yeterlilik ile duygusal bağlılık arasında zayıf bir pozitif ilişki olduğu belirtilmiştir. Araştırma, Allen ve Meyer’ın (1991) Üç Bileşenli Modeli çerçevesinde, öz yeterliliğin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş duygusal

bağlılık üzerindeki düşük bir pozitif etki bulunurken, normatif ve devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir ilişki kurulamamıştır (Meyer ve Smith, 2000). Buradan yola çıkılarak, yapılan çalışmaların, ülke, sektör ve sektördeki firmaların kültürüne ve insan profillerine göre değişiklik göstermesi normaldir. Çalışmamızda çıkan sonuç, “İnsanın kendini yeterli hissetmesi ve bu sebeple kimseye bağlı veya mecbur hissetmemesi” durumu, psikolojide hem özerklik hem de benlik yeterliği kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Özerklik ve benlik yeterliği, bireyin kendi hayatı üzerinde kontrol sahibi olduğu algısını güçlendirir, başkalarına duyulan bağımlılık hissini azaltır ve genel olarak psikolojik iyi oluş seviyesini yükseltir. Bu konuyla ilgili insan psikolojisini içeren pek çok akademik kaynak mevcuttur. Özellikle Öz-Belirlenim Kuramı (Deci ve Ryan, 1985) ve Benlik Yeterliği Kuramı (Bandura, 1977), kendini yeterli hissetme ve “kimseye mecbur olmama” duygusuna kapsamlı bir çerçeve sunar. Sonuçları değerlendirirken araştırmanın yapıldığı zaman dilimi içerisinde ülkenin içinde bulunduğu sosyoekonomik ve kültürel faktörleri de değerlendirmek değişkenliği anlamlandırmak ve sonuçları açıklamak için yardımcı olabilir.

Psikolojik sermayenin Umut alt boyutunun, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde olan etkisi ise H2.d,e ve f de incelenmiştir. H2.d da Umut ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; ilişki anlamlı ve Umut düzeyinin yükselmesiyle birlikte çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirme eğiliminin arttığı görülmektedir. Öz-belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985) temelinde, çalışanların geleceğe dair pozitif beklentiler geliştirmesi, örgütsel amaçlarla kendini daha çok özdeşleştirme ve içsel motivasyonla çalışma ortamı yaratır. Bu da duygusal bağlılık düzeyini olumlu etkiler. Luthans ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmada bu çalışmanın sonucu ile paralel çıkmış ve psikolojik sermayenin alt boyutlarından Umut’un çalışan tutumları üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların geleceğe dair iyimser planlar yapması ve engelleri aşma becerisi örgüte karşı olumlu duygular ve aidiyet hislerini artırdığından bahsetmektedir. Yine benzer bir araştırmada Avey ve arkadaşlarının (2011) de yaptığı meta analizde Duygusal Bağlılığı özellikle “Umut”tan beslenen önemli bir tutum olarak tanımlamıştır. H2.e da Umut ile devam bağlılığı arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; aralarındaki

ilişki anlamlı, ancak negatif yönlüdür. Umut alt boyutunun devam bağlılığı üzerinde negatif yönlü etkisi, çalışanın alternatif iş fırsatlarına daha açık olduğuna veya örgüte salt maliyet faktörleri nedeniyle bağlı kalma eğilimini azalttığına işaret edebilir. Yüksek umut düzeyi, kişinin öz motivasyon ve alternatiflere dair olumlu beklentilerini artırarak “devam bağlılığı” şeklindeki zorunluluk hissini görece azaltabilmektedir. Mayer ve Allen (1993) in çalışmalarında Örgütsel Bağlılığın alt boyutu olan devam başlılığı çalışanın örgütten ayrılmanın maliyetleri veya kayıpları nedeniyle örgütte kalmayı seçmesi olarak ifade edilmektedir. Umut bileşeni yüksek olan çalışanların örgütte kalmayı tercih etme sebepleri öncelikli olarak devamlılık isteği olmaması normal karşılanmaktadır. Yüksek umut, bireylerin mevcut işe mecbur kalma hissini azaltabilir; çünkü olumsuzluklar karşısında daha iyi yollar arayabilme umuduna sahip olabilmeleri bu konuda kendilerini güçlü hissettirebilir. H2.f de Umut ile normatif bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre ise bu ilişki anlamlı çıkmamıştır. Literatürde umut fonksiyonun bireyin kendisi ve kendi geleceğine olan umudu ile organizasyonun ve onun geleceği ile ilgili olan umudu karıştırılabilmektedir. Ozag (2006) bireylerin organizasyonun geleceği ve organizasyonla ilgili olan umudunun, normatif olarak bağlayıcılık sağladığını yaptığı çalışmada göstermektedir. Fakat, burada bireyin psikolojik sermayesine ve umuduna yönelik bir araştırma yapıldığı için Meyer ve arkadaşlarının (2001) çalışmalarında öne sürdüğü gibi, Normatif bağlılık, örgütte kalmayı “görev” veya “sorumluluk” duygusuyla ilişkilendiren bağlamları kapsar. Literatürde kimi araştırmalar, psikolojik sermaye boyutlarının normatif bağlılıkla doğrudan bir ilişki göstermediğini öne sürmüştür; çünkü normatif bağlılık daha çok örgütün sosyal normları, liderlik tarzı, kültürel yapı gibi değişkenlerden etkilenir.

Psikolojik sermayenin Dayanıklılık alt boyutunun, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde olan etkisi ise H2.g,h ve i de incelenmiştir. H2.g de Psikolojik Dayanıklılık ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre bu ilişki anlamlı fakat negatif yönlüdür. Psikolojik dayanıklılığın duygusal bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi, dirençli bireylerin duygusal bağdan ziyade kendi iç motivasyon ve esneklik kaynaklarını ön planda tutabileceğini düşündürmektedir. Bu kişiler örgütte duygusal düzeyde bağlanmaktansa, bir anlamda “sorunlarla tek başına başa çıkabileceğine

inanan” bir profil çizebilmektedir. Bu sonuç, örgüt ikliminin veya liderlik stillerinin, dayanıklılığı yüksek çalışanlarda duygusal bağlılığı azaltabilecek şekilde algılanmasına neden olabileceğini göstermektedir. Bu etki ile ilgili Kuntz, Malinen, ve Naswall (2017) yaptığı bir çalışmada Kuntz ve arkadaşları genel olarak çalışan dayanıklılığının pozitif etkilerini ele alsa da, özellikle “yüksek derecede kendine yeterlilik” veya “yüksek dayanıklılık” sergileyen çalışanların, örgüt tarafından yeterince değer görmediğini düşündüklerinde duygusal bağlılıklarının azalabileceğini vurgular. H2.h de Psikolojik Dayanıklılık ile devam bağlılığı arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre bu ilişki anlamlı fakat negatif yönlüdür. Dayanıklılık arttıkça devam bağlılığının azaldığı görülmektedir. Yani çalışanlar, işten ayrılma veya yeni arayışlara girme maliyetini daha az ciddiye alarak, kendilerine güvenle iş değiştirmeye daha istekli olabilirler. Doğrudan örgütsel bağlılık ile ilişkili bir araştırma olmasa da Shin, Taylor ve Seo (2012) psikolojik dayanıklılık ve iş değişimi üzerine yaptığı bir çalışmada yüksek dayanıklılık düzeyine sahip çalışanların değişime daha açık ve alternatif iş fırsatlarına da daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Bu noktada dayanıklılığın artması devam bağlılığını artırdığından söz edilebilir. H2.i de Psikolojik Dayanıklılık ile normatif bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre göre bu ilişki anlamlı fakat negatif yönlüdür Benzer şekilde, psikolojik dayanıklılığın normatif bağlılığı azalttığı sonucuna varılmıştır. Yüksek dayanıklılık düzeyine sahip çalışanlar örgütte “zorunluluk” hissinden ziyade kendi öz kaynaklarına güvenen bir tutum sergileyebilirler. Literatürde çalışma sonuçlarını destekleyecek bulgular ve araştırmalar bulunmaktadır. Bu zorunluluk hissi ile ilgili olarak Bardoel, Pettit, Cieri, ve McMillan (2014) İnsan Kaynakları departmanı için çalışanların dayanıklılığının yarattığı pozitif ve negatif etkileri araştırıldığı bir çalışmada, psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanların kendi içsel kaynaklarına daha çok güvendiğini ve bu nedenle “zorunluluk” ya da “örgüte borçluluk” hissini (normatif bağlılık) azaldığını öne sürmektedir. Tüm bunlarla birlikte, literatürde, psikolojik dayanıklılığın bu çalışmada bulunan aksine, örgütsel bağlılığı artırdığı yönünde bulgulara sahip olan birçok çalışma bulunmaktadır. Yine bu noktada, örneklem grubunun yaşadığı ülke, çevre, kültür ve sektörün bu değişkenin farklı sonuçlar vermesinde büyük önemi olduğu varsayılabilir.

Psikolojik sermayenin Dayanıklılık alt boyutunun, örgütsel bağlılık ve alt boyutları üzerinde olan etkisi ise H2.j,k ve l de incelenmiştir. H2.j de İyimserlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre; anlamlı ve pozitif yönlüdür. İyimserlik arttıkça duygusal bağlılığın da oldukça güçlü bir şekilde arttığı görülmektedir. Bu, örgüt ortamına pozitif bakan çalışanların örgüte karşı aidiyet ve sevgi duygusu geliştirmede daha başarılı olduğunu göstermektedir. Öz-belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985) bağlamında, olumlu ruh hali ve örgütle uyum, bireyin içsel motivasyonunu ve dolayısıyla duygusal bağlılığını pekiştirir. H2.k de İyimserlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişki sorgulanmaktadır çalışma sonuçlarına göre çalışma sonuçlarına göre; anlamlı ve pozitif yönlüdür. İyimserlik, devam bağlılığını da artırmaktadır. Çalışanlar örgüt ortamına olumlu baktıkça, maliyet odaklı bağlılık boyutu da güçleniyor gibi görünmektedir. İyimser bireyler, mevcut iş ortamını “avantajlı” görme eğiliminde olabilir; bu da örgütte kalma yönündeki rasyonel/maddi gerekçeleri daha olumlu yorumlama eğilimini güçlendirebilir. H2.l da İyimserlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişki sorgulanmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre anlamlı ve pozitif yönlüdür. İyimserlik, örgüte karşı sorumluluk veya zorunluluk hissini de güçlendiriyor gözükmektedir. Pozitif bakış açısına sahip çalışanlar, örgüt değerleriyle uyum hissini veya “örgüte bir borçluluk duygusunu” daha yüksek seviyede deneyimleyebilir. Literatüre bakıldığında, Luthans ve Avey in birçok çalışmasında, iyimserlik alt boyutunun örgütsel bağlılığının tüm alt boyutlarında ciddi derecede pozitif ilişkide olduğunu gösteren çalışmaları bulunmaktadır. Luthans ve Avey çalışmalarında Özellikle iyimser bireylerin örgüte karşı daha yüksek duygusal yakınlık hissettiklerini, duygusal olarak bağlandığını, işten ayrılma niyetinin azaldığını gözlemlemektedir. Aynı zamandan hem örgütün geleceği hem de kendisinin örgüt içindeki geleceğini iyimser bulduğu için devam bağlılığının oluştuğunu ve iyimserliğinin artışı ile arttığını gözlemlemektedir. Normatif bağlılıkla ilgili olarak yine Avey ve Luthans (2008, 2014) Çalışanların iyimserlik seviyelerinin örgüte karşı “sorumluluk” ve “borçluluk” hissini artırabileceği ve bu da normatif bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir. Yaptıkları çalışmalarda normatif bağlılığın da dahil olduğu örgütsel tutumların, psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile pozitif ilişkili olduğunu özetlemektedir. Literatürce birçok çalışma araştırma

sonuçlarını ciddi anlamda desteklemekte ve buna karşın özellikle iyimserliğin, örgütsel bağlılık üzerinde farklı bir sonucunun varlığını gösteren yok denecek kadar azdır. Genel manada benzer sonuçlar ile desteklenmektedir.

H2 hipotezlerinin tamamı değerlendirildiğinde, tüm hipotezler Psikolojik Sermaye ve alt boyutlarının, Örgütsel Bağlılık ve alt boyutları arasında pozitif ilişki olduğunu yönündedir. Türkiye Otomotiv Sektöründe beyaz yaka çalışanlar üzerine yapılan anket çalışması verilerinin sonuçlarına bakıldığında, H2 ve alt hipotezlerine bakıldığında yukarıda detayları ve sonuçları verilen 12 hipotezin 2 tanesi anlamlı olmadığı (H2.a ve H2.f) geriye kalan 10 hipotezin test sonuçlarının anlamlı sonuçlar verdiğini fakat 6 tanesinin (H2.b, c, e, f, g, h ve H2.i) negatif etkilediği tespit edilmiştir. Bu sebeple bu hipotezler reddedilmek durumundadır. Anlamlı çıkan ilişkiler için negatif hipotezler oluşturulabilir ve sonuçları incelenebilir. Kalan 4 hipotez testi sonucunda (H2.d, j, k ve H2.l) hem anlamlı hem de pozitif yönlü ilişki kurulduğu tespit edilmiş ve kabul edilmiştir.

Sonuçlardan görüldüğü üzere, psikolojik sermaye boyutlarının örgütsel bağlılığın farklı alt boyutları üzerindeki etkileri tekdüze değildir. Özellikle iyimserlik boyutunun üç bağlılık türünü de güçlü ve pozitif yönde etkilediği gözükürken, Öz Yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutlarının “devam” ve “normatif” bağlılık üzerindeki etkilerinin negatif yönlü olması, kurumsal bağlılığın niteliğini (zorunluluk vs. gönüllülük) sorgulayan bir sonuç olarak okunabilir.,

5.1.3. Yönetici Koçluk Davranışı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

H3 hipotezi, yönetici koçluğunun örgütsel bağlılığın üç boyutunun (duygusal, devam ve normatif) üzerindeki etkisini test etmektedir. H3.a ile Yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi test edilmektedir. Tablo 22’de H3 Hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucu, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki tespit edilemediği sonucu çıkmıştır (P:0,139). Öz-belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985) çerçevesinde, çalışanın duygusal bağ kurabilmesi için sadece koçluk davranışı değil, aynı zamanda örgüt kültürü, takım arkadaşlığı ve iş-yaşam dengesi gibi diğer faktörler de önem

taşımaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal yakınlığı ve aidiyet duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Literatürde, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003).

H3 hipotezi, yönetici koçluğunun örgütsel bağlılığın üç boyutunun (duygusal, devam ve normatif) üzerindeki etkisini test etmektedir. H3.a ile Yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi test edilmektedir. Yapılan çalışma sonucu, bu ilişkinin anlamlı bir ilişki tespit edilemediği sonucu çıkmıştır (P:0,139). Öz-belirleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985) çerçevesinde, çalışanın duygusal bağ kurabilmesi için sadece koçluk davranışı değil, aynı zamanda örgüt kültürü, takım arkadaşlığı ve iş-yaşam dengesi gibi diğer faktörler de önem taşımaktadır.

Tablo 22. H3 Hipotezleri Sonuç Tablosu

H3 Hipotezleri	Karar		Sonuç
H3.a: Yönetici koçluk davranışı ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı değil	-	Ret
H3.b: Yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul
H3.c: Yönetici koçluk davranışı ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Anlamlı	Pozitif	Kabul

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal yakınlığı ve aidiyet duygusunu ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Literatürde, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu belirtilmiştir (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003). Ancak, bu çalışmada koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Bu, kültürel faktörler ya da çalışanların bireysel özellikleri gibi değişkenlerin etkili olabileceğini düşündürmektedir. H2.b hipotez testi ile yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında ilişki sorgulanmış ve yapılan çalışmalar sonucu olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. H3.b hipotezi kapsamında, yönetici koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulgular, koçluk davranışı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Koçluk desteği, çalışanların örgütte devam bağlılığını

artırmaktadır. Çift faktör teorisi perspektifinden, koçluk yaklaşımı çalışanlara “değerli bir motivasyon kaynağı” sunarak başka iş seçeneklerini düşünme ihtiyacını azaltabilir. Ancak, devam bağlılığındaki artış, çalışanların işte kalma nedenlerini her zaman “duygusal” değil, bazen “rasyonel” gerekçelere (örneğin kariyer gelişimi, güvence gibi) dayandırdığını da ortaya koymaktadır. Devam bağlılığı, bireylerin ekonomik ya da sosyal kayıplardan kaçınma amacıyla örgütte kalma motivasyonunu ifade etmektedir. Yönetici koçluk davranışları, çalışanların becerilerini geliştirerek kariyer fırsatlarını artırabilir ve çalışanların örgütte kalma motivasyonunu güçlendirebilir (Baron ve Morin, 2010). Bu bulgular, literatürde yönetici desteğinin çalışanların devam bağlılığı üzerindeki etkisini açıklayan çalışmaları desteklemektedir. H3.c hipotezi kapsamında ise yönetici koçluk davranışı ile normatif bağlılık arasındaki ilişki test edilmiştir ve bu ilişkinin de anlamlı ve pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılık, bireylerin örgüte karşı etik ve ahlaki sorumlulukları nedeniyle örgütte kalma isteğini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Koçluk davranışları, çalışanların örgüte karşı sorumluluk duygularını artırabilir. Özellikle yöneticilerin çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sunması ve örgüte yaptıkları katkıları takdir etmesi, normatif bağlılığı güçlendirebilir (Joo, 2005). Sonuçlar, yöneticilerin koçluk yaklaşımının çalışanlarda örgüte karşı “sorumluluk” ya da “borçluluk” hissini artırabileceğini ortaya koymaktadır. Literatürde, koçluk ilişkisi ve örgütsel destek algısının artması, karşılıklılık prensibi aracılığıyla çalışanlarda bağlılık duygusunu güçlendirebileceğini göstermektedir (Luthans ve Youssef, 2004).

H3.a da Yönetici Koçluk Davranışı ile Duygusal Bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir sonuç çıkmadığı sonucuna varılmıştır. Sosyal Değişim Teorisi’ne (Blau, 1964) göre, çalışanlar algıladıkları desteği bir tür sosyal değişim olarak değerlendirir ve bu değişim genellikle dolaylı etkilerle ortaya çıkar. Koçluk davranışlarının doğrudan etkisinin zayıf olması, bu teorinin dolaylı etki mekanizmasına uygun bir sonuç olabilir. Koçluk davranışlarının doğrudan duygusal bağlılık üzerinde etkili olmadığını, ancak bu ilişkinin dolaylı yollarla (örneğin umut, iyimserlik veya dayanıklılık aracılığıyla) gerçekleştiğini gösterebilir. Bu durumda, dolaylı etkilerin aracılığı olmadan doğrudan etkilerin istatistiksel olarak yeterince güçlü olmaması mümkündür. Bu da yönetici davranışı ile örgüte olan duygusal bağlılık direk etki etmedi, yöneticinin örgütü referans

ederek ya da örgütü temsil ederek çalışanı desteklediği, örgüt ile kendisi arasına aracı bir takım etkenlerin varlığının olduğunu gösterebilir. Yönetici koçluk davranışlarının bireyler üzerindeki etkilerini yeterince temsil edememiş olabilir. Örneğin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı sadece yöneticinin davranışlarından değil, diğer örgütsel faktörlerden (örgüt kültürü, iş tatmini, maaş vb.) de etkileniyor olabilir.

5.1.4. Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü

H4 hipotezi Psikolojik Sermayenin aracılık rolünü sorguladığımız hipotezdir ve alt hipotezleri. Yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılığın bileşenlerin (duygusal, devam ve normatif) üzerinde olan etkisinde psikolojik sermayenin alt bileşenlerinin (Öz Yeterlilik, umut, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik) aracılık rolünü test etmektedir. Tablo 23’de H4 Hipotez testlerinin sonuçları bulunmaktadır.

Tablo 23. Aracılık (H4) Hipotezleri Sonuç Tablosu

H4 Hipotezleri	Karar		Sonuç
H4.a: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.	H2.a'dan dolayı çıkarıldı	-	
H4.b: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Negatif	Aracı
H4.c: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı değil	-	
H4.d: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Pozitif	Aracı
H4.e: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı değil	-	
H4.f: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.	H2.f'den dolayı çıkarıldı	-	

H4.g: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Pozitif	Aracı
H4.h: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı değil	-	
H4.i: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı değil	-	
H4.j: Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Pozitif	Aracı
H4.k: Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Pozitif	Aracı
H4.l: Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde iyimserlik alt boyutunun aracı rolü vardır.	Anlamlı	Pozitif	Aracı

Toplamda 12 hipotezden oluşmaktadır. 5 hipotezin, hipotez testlerinde istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu hipotezler; H4.c (Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde Öz Yeterlilik alt boyutunun aracı rolü vardır.), H4.e (Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde umut alt boyutunun aracı rolü vardır.), H4.g (Yönetici koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır.) H4.h (Yönetici koçluk davranışının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılık alt boyutunun aracı rolü vardır), H4.i (Yönetici koçluk davranışının normatif bağlılık üzerindeki etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracı rolü vardır.) gibidir. Geri kalan 7 hipotez testi için test sonuçları anlamlı çıkmıştır ve kabul edilmiştir. (H4., b, d, g, j, k ve H4.l) H4.d hipotez testlerinin sonuçları değerlendirildiğinde, Umut alt boyutu, bireyin

hedeflerine ulaşma motivasyonu ve alternatif yollar üretebilme kapasitesini ifade etmektedir (Snyder, 2002).

Bu bağlamda, koçluk süreçlerinde yöneticiden alınan desteğin çalışanlarda umut duygusunu güçlendirdiği ve bu yolla duygusal bağlılığı artırdığı görülmektedir. Grant (2014), koçluk yaklaşımının hedef odaklı ve çözüm odaklı bakış açılarını tetiklediğini ve bu süreçte çalışanların “geleceğe dair pozitif beklenti” geliştirmelerine katkı sağladığını vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte gönülden bağlanması ile ilişkilidir. Umut düzeyinin artması, bireyin işyerinde daha uzun vadeli ve pozitif duygular geliştirmesine zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla, kısmi aracılık etkisi, yöneticilerin koçluk becerilerinin bir kısmını “umut” kanalı aracılığıyla örgütsel faydaya dönüştürdüğünü göstermektedir.

H4.g hipotez testinin sonuçları değerlendirildiğinde, Psikolojik dayanıklılık, bireyin stres ve zorluklar karşısında yeniden toparlanma yeteneğini ifade eder (Masten, 2001). Koçluk davranışları, çalışanların esneklik ve dayanıklılık kapasitelerini artırarak, örgüte duydukları duygusal bağlılığı güçlendirebilir. Zorluklarla başa çıkmayı öğrenen çalışanlar, işlerinden daha fazla tatmin duyarak, kurumla olan psikolojik bağlarını pekiştirmektedir. Bu bulgu, Ellinger ve Keller'in (2003) çalışmalarında da ifade edilen, koçluk yoluyla pozitif psikolojik kaynakların harekete geçirilmesiyle duygusal bağlılığın artması sonucunu desteklemektedir.

H4.j hipotez testinin sonuçları değerlendirildiğinde, İyimserlik, bireyin geleceğe dair olumlu beklentilerini ve olayların iyi yönlerini görebilme kapasitesini ifade etmektedir (Seligman, 1998). Tam aracılık etkisi, koçluk davranışlarının duygusal bağlılığı neredeyse tamamen iyimserlik aracılığıyla güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yöneticinin koçluk yaklaşımı, çalışanların geleceğe dair daha pozitif algılar geliştirmesine katkıda bulunurken, bu pozitif bakış açısı çalışanların örgütle “gönülden bağlanma” düzeylerini artırmaktadır. Bu bulgu, Theeboom, Beersma ve van Vianen'in (2014) meta-analizinde belirtilen, “koçluk, bireylerin öznel refahını ve pozitif duygularını artırarak örgütsel bağlılığa katkı sağlar” sonucuyla tutarlılık göstermektedir.

H4.k hipotez testinin sonuçları değerlendirildiğinde, Koçluk davranışlarının “devam bağlılığı” üzerindeki doğrudan etkisinin neredeyse tamamen ortadan kalktığı ve bu ilişkinin büyük ölçüde iyimserlik aracılığıyla sürdürüldüğü görülmektedir. İyimser bir çalışan, örgütte kalmayı daha cazip ya da en azından daha az riskli olarak değerlendirebilir. Allen ve Meyer (1997), devam bağlılığını kurumsal koşullar bağlamında “ayrılma maliyeti” olarak tanımlasa da yüksek iyimserlik “mevcut durumda kalmak” için pozitif gerekçeler ortaya koyabilir. Sonuç olarak, tam aracılık etkisi, koçluk → iyimserlik → devam bağlılığı hattının baskın bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

H4.l hipotez testinin sonuçları değerlendirildiğinde, İyimserliğin devreye girmesiyle birlikte, doğrudan etkinin neredeyse tamamen ortadan kalktığı ve etkilerin büyük ölçüde dolaylı yollarla gerçekleştiği görülmektedir. İyimserlik, bireyin örgütüne karşı “pozitif bir sorumluluk” veya “iyi niyetli bir borçluluk” duygusu geliştirmesine olanak tanıyor olabilir. Seligman (1998), iyimserliğin olumlu sosyal davranışları ve sorumluluk bilincini pekiştirebileceğini vurgulamıştır. Koçluk müdahaleleriyle desteklenen iyimser çalışanlar, örgüte karşı “olumlu bir vefa” hissi geliştirerek daha yüksek normatif bağlılık sergileyebilir.

Çalışmada ilk etapta göze çarpan sonuçlardan biri H4.b hipotezinde araştırılan yöneticilerin koçluk davranışlarının devam bağlılığı üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin anlamlı ancak negatif bir aracı rol oynadığı bulunmuştur. Bu sonuç, literatürdeki teorik çerçevelerle uyumlu bir şekilde açıklanabilir. Öz-yeterlilik, bireylerin kendi yeteneklerine olan güvenlerini artırarak iş hedeflerine ulaşmada kendilerini daha yetkin hissetmelerine olanak tanır (Bandura, 1977). Ancak, devam bağlılığı genellikle bireylerin mevcut işlerinde kalma kararlarını maliyet-temelli değerlendirmelerle şekillendiren bir bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1991). Yüksek öz-yeterlilik düzeyine sahip bireyler, alternatif iş fırsatlarını değerlendirme konusunda kendilerini daha özgür hissedebilir ve mevcut örgütte kalmayı bir zorunluluktan ziyade bir tercih olarak görebilir. Bu durum, yöneticilerden alınan koçluk desteği ile gelişen öz-yeterliliğin, devam bağlılığını zayıflatmasına neden olabilir. Ayrıca, Sosyal Değişim Teorisi’ne (Blau, 1964) göre, bireylerin yöneticilerinden aldıkları destek, onların örgüte karşı duygusal veya normatif

bağlılıklarını artırabilirken, öz-yeterliliğin yükselmesi, devam bağlılığını olumsuz etkileyerek bireylerin iş değiştirme eğilimlerini güçlendirebilir. Bu bulgu, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik sermayesini geliştirme potansiyelini gösterirken, farklı bağlılık türleri üzerindeki etkilerinin stratejik bir şekilde ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

5.2. Tartışma

Bu çalışmanın temel amacı, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine olan etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarına etkileri, öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik sermaye boyutları aracılığıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada, yönetici koçluk davranışlarının, özellikle çalışanların duygusal bağlılıklarını iyileştirmede güçlü bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin psikolojik sermaye bileşenleri aracılığıyla anlamlı şekilde arttığı görülmüştür. Ayrıca, umut ve iyimserlik boyutlarının, çalışanların örgüte olan normatif duygularını ve geleceğe dair pozitif beklentilerini devam bağlılığını güçlendiren kritik faktörler olduğu ortaya konulmuştur.

Öncelikle, Öz-Belirleme Kuramı (Deci ve Ryan, 1985) çerçevesinde değerlendirildiğinde, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onların içsel motivasyonunu ve iş performansını artırdığı görülmektedir. Özellikle çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması, onların iş ortamındaki motivasyonlarını ve bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Çalışmamızda elde edilen sonuçlar, yöneticilerin koçluk desteği sayesinde çalışanların öz-yeterlilik ve umut düzeylerini artırarak onların geleceğe yönelik olumlu beklentiler geliştirmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Özellikle yeterlilik duygusunun, bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirme süreçlerinde kritik bir rol oynadığı ve yöneticilerin koçluk desteği ile bu sürecin desteklendiği söylenebilir. Bununla birlikte, Kurumsal Destek Teorisi'ne (Eisenberger vd., 1986) göre, çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek, onların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları

üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışmamızda da yöneticilerin sergilediği koçluk davranışlarının, çalışanlar tarafından örgütsel bir yatırım olarak algılandığı ve bu alının psikolojik sermaye bileşenleri olan öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığı artırdığı tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine ve örgütsel çevrede karşılaşılan zorluklara karşı daha dirençli olmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yöneticilerin sağladığı rehberlik ve destek, çalışanların olumlu bir zihinsel çerçeve geliştirmesine ve örgütsel hedeflere ulaşma süreçlerinde daha iyimser olmalarına olanak tanımaktadır. Bu bulgular, Kurumsal Destek Teorisi'nin örgütsel desteğin bireylerin psikolojik özelliklerini güçlendirme konusundaki etkisine ilişkin öngörülerile örtüşmektedir. Çalışmamızın bir diğer önemli bulgusu, Psikolojik Sermaye Kuramı (Luthans vd., 2007) ile açıklanabilir. Psikolojik sermaye, bireylerin öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik kaynaklarını ifade etmektedir. Bulgularımız, yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerini güçlendirdiğini ve bu durumun örgütsel bağlılığa olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Özellikle öz-yeterlilik, çalışanların kendilerine olan güvenini artırarak, yenilikçi çözümler üretmelerini ve zorlu görevlerle başa çıkma kapasitelerini desteklemektedir (Bandura, 1997). Umut ve iyimserlik boyutlarının güçlenmesi ise çalışanların işyerinde geleceğe yönelik daha olumlu bakış açıları geliştirmesine ve engelleri aşmak için alternatif yollar üretme becerilerini artırmasına katkı sağlamaktadır (Snyder, 2002; Seligman, 1998). Bununla birlikte, dayanıklılık boyutunun artması, çalışanların stres ve belirsizlik karşısında direnç geliştirmesine olanak sağlamış ve bu durum onların zorlu koşullarda daha etkin bir şekilde çalışmasına yardımcı olmuştur (Masten, 2001). Örgütsel Bağlılık Modeli (Allen ve Mayer, 1991) bağlamında değerlendirildiğinde, çalışmamızda yöneticilerin koçluk davranışlarının özellikle duygusal bağlılığı güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri aidiyet ve bağlılık hissini ifade eder ve örgütte uzun vadeli kalma eğilimlerini artırır. Bulgularımız, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgüte yönelik olumlu duygular geliştirmesine katkı sağladığını ve bunun da duygusal bağlılık düzeylerini artırdığını göstermektedir. Ayrıca, umut ve iyimserlik boyutlarının çalışanların örgüte yönelik normatif bağlılık hislerini de güçlendirdiği belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların örgüte karşı sorumluluk

hissetmelerini ve örgütte kalma konusundaki motivasyonlarını artırmaktadır. Çalışmamızın bulguları, literatürde yer alan önceki araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Ellinger ve Bostrom (1999), yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların gelişimi ve bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Luthans ve arkadaşlarının (2007) psikolojik sermaye çalışmaları da koçluk desteğinin bireylerin psikolojik kaynaklarını artırma konusunda önemli bir strateji olduğunu göstermektedir. Yönetici koçluk davranışlarının, geribildirim sağlama, destek sunma ve kişisel gelişim fırsatları yaratma gibi unsurları, çalışanların daha pozitif bir zihinsel çerçeve kazanmasına ve iş tatminlerini artırmasına neden olmuştur. Bu bulgular çerçevesinde, yöneticilerin koçluk davranışlarının bireysel psikolojik sermaye unsurlarını geliştirme konusundaki stratejik önemi vurgulanmaktadır. Özellikle örgütlerin çalışanlarına yönelik destekleyici liderlik anlayışını benimsemesi, uzun vadede örgütsel bağlılık ve performansı artırmak için etkili bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bulgularımız, yönetim uygulamalarında koçluk yaklaşımlarının yaygınlaştırılmasının, çalışanların hem bireysel hem de kurumsal başarılarını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Devamında, çalışmada psikolojik sermaye bileşenleri ile örgütsel bağlılık bileşenlerinin ilişkisi çalışılmış ve çıkan sonuçlar farklı yönlerde etkiler olduğunu göstermiştir. Örneğin, iyimserliğin örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını (duygusal, devam ve normatif bağlılık) pozitif yönde etkilediği, ancak dayanıklılık ve Öz Yeterlilik gibi bileşenlerin devam ve normatif bağlılık üzerinde negatif etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bu durum, bireylerin yüksek psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılık türleriyle olan ilişkilerinin tekdüze olmadığını ortaya koymaktadır (Luthans, Youssef, ve Avolio, 2007). Özellikle, Öz Yeterlilik algısının yüksek olduğu durumlarda, bireylerin alternatif iş fırsatlarını değerlendirme eğilimlerinin arttığı ve bu durumun devam bağlılığını olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir. Bu bulgu, Üç Bileşenli Bağlılık Modeli (Allen ve Mayer, 1991) kapsamında, devam bağlılığının daha çok ekonomik veya rasyonel gerekçelerle ilişkili olduğu savıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde, yüksek dayanıklılık düzeyine sahip bireylerin, zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerinin artmasıyla mevcut iş ortamlarına zorunluluk hissetmeden bağlı kalma eğilimleri zayıflayabilmektedir (Masten, 2001). Buna

karşılık, umut ve iyimserlik gibi pozitif psikolojik sermaye unsurlarının, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırdığı, örgüte karşı aidiyet ve sevgi duygularını güçlendirdiği belirlenmiştir. Avey ve arkadaşlarının (2011) çalışması da benzer şekilde, özellikle umut ve iyimserliğin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkileyen tutumlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, psikolojik sermayenin alt boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin dinamik ve bağlama duyarlı olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, yüksek öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının devam ve normatif bağlılıkla negatif yönlü ilişkisi, literatürde az raporlanan genel beklentilerin dışında bir bulgudur. Benzer literatürler ve yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle sağlık, eğitim ve kamu sektörü gibi belirli alanlara yoğunlaşmış olup bu sektörlerde yüksek öz yeterlik ve psikolojik dayanıklılık çalışanın örgüte bağlılığını desteklediği savunulmaktadır. Fakat bu sektörler Öz Yeterlilik ve dayanıklı ile sürdürülebilir şekilde kalmanın nispeten olumlu sonuçlarının (kıdem, seviye, uzmanlık vb.) olduğu ve rakip örgütlerin çalışanların iş değiştirme maliyetinin üstlenme isteğinde olmadığı sektörler olarak değerlendirilebilir. Burada sektörlerin iş değiştirme maliyetleri ve sağladığı yararlar göz önünde bulundurulması şarttır ve bu da örgütsel bağlılık algılarını direk olarak etkilemektedir. Otomotiv sektörü ise özel sektörün önde gelen ve rekabetin yüksek olduğu, çalışanlar açısından da firmaların bu rekabeti sürdürülebilir şekilde devam ettirebilmesi için çalışanlarına, özellikle tecrübeli ve başarılı çalışanlara rekabet avantajı sağladığı bir sektör olarak değerlendirilmesi gerekir. Çalışma sonuçları değerlendirildiğinde otomotiv sektörü içinde çalışan ve kendini güçlü hisseden çalışanların, mevcut örgüte mecbur kalmak yerine alternatif fırsatları değerlendirme konusunda daha istekli olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Özbelleme teorisi (Deci ve Ryan, 1985), benlik yeterliliği ve özerklik algısı yüksek bireylerin, dışsal zorunluluklar yerine kendi isteğiyle bir kuruma bağlılık geliştirme eğiliminde olduğunu öne sürmektedir. Bu bulgu, literatürde sıkça ifade edilen “yüksek öz yeterlik düzeyinin bazen işten ayrılma niyetini artırabileceği” görüşüyle de uyumludur. Sonuçlar, koçluk davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin bireysel psikolojik sermaye boyutlarıyla etkileşimini anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır.

İkili ilişkiler boyutunda, son olarak yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılığın alt boyutları seviyesindeki ilişkisine bakılmıştır. Çıkan sonuçlara göre, yönetici koçluk davranışlarının devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunurken, duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etki tespit edilmemiştir. Bu durum, yönetici koçluk davranışlarının, çalışanların örgütte kalma kararlarını devamlılık ya da normatif boyuttaki sorumluluk gibi rasyonel gerekçelerle destekleyebileceğini, ancak örgüte karşı duygusal bir bağ kurma üzerinde daha dolaylı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990). Devam bağlılığı açısından değerlendirildiğinde, yönetici koçluk davranışlarının dolaylı etkileri çalışanlara sağladığı destek ve rehberliğin, onların örgütte kalma motivasyonunu artırdığı görülmüştür. Bu bulgu, Çift Faktör Teorisi (Herzberg, 1966) bağlamında ele alındığında, koçluk davranışlarının motivasyonu artıran bir faktör olarak çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirebileceği yönündedir. Bununla birlikte, bu bağlılık türünün rasyonel gerekçelere dayanması, duygusal bağlılıktan farklı bir mekanizmaya işaret etmektedir (Baron ve Morin, 2010). Normatif bağlılık açısından ise, koçluk davranışlarının çalışanlarda örgüte karşı sorumluluk hissini artırdığı ve bu sorumluluk duygusunun normatif bağlılığı güçlendirdiği anlaşılmıştır. Özellikle yöneticilerin çalışanlara kişisel gelişim fırsatları sunması ve onların katkılarını takdir etmesi, çalışanların örgüte karşı etik ve ahlaki bir yükümlülük hissetmesine katkı sağlamaktadır (Joo, 2005). Duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir ilişkinin bulunmaması, sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde değerlendirildiğinde, yönetici koçluk davranışlarının daha çok dolaylı etkilerle çalışanların örgüte duygusal bağ kurmasına katkıda bulunabileceğini göstermektedir. Örneğin, koçluk davranışları aracılığıyla gelişen umut, iyimserlik ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye unsurlarının, çalışanların örgüte duygusal bir bağlılık geliştirmesinde aracı rol oynayabileceği düşünülmektedir (Theeboom, Beersma, ve van Vianen, 2014). Bu sonuçlar, yönetici koçluk davranışlarının, örgütsel bağlılık alt boyutları üzerindeki etkilerinin bağlama ve çalışanların bireysel özelliklerine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, umut ve Öz Yeterlilik gibi psikolojik bileşenler, kişilerin kendilerine olan güveni temsil edebilir. Bu bağlamda, bireyler kendi başarılarını ve

yetkinliklerini kurumun üstünde yada kurumun onlara sağladıklarının üstünde görmeye başladıklarında özerklik algıları güçlendikçe, mevcut işlerinde kalmayı bir zorunluluk olarak görmeme eğilimine girebilir. Pozitif Psikoloji Kuramı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) umut ve öz-yeterlilik gibi pozitif özelliklerin bireylerin iş performansı ve bağlılık düzeyleri üzerinde güçlü etkileri olduğunu savunur. Ancak, bu etkiler genellikle duygusal bağlılık gibi pozitif yönelimli bağlılık türlerinde görülür. Devam bağlılığı gibi daha zorunluluk odaklı bağlılık türlerinde, bu pozitif özelliklerin etkisi sınırlı veya negatif olabilir. Bu durum, pozitif psikolojinin bireylerin karar süreçlerini nasıl etkilediği konusundaki sınırlarına işaret edebilir. Kurumsal Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986) açısından bakıldığında, yöneticilerin Koçluk yapması kurumun bir desteği olarak görülebilir ancak çalışanların algıladığı örgütsel desteğin bağlılık üzerindeki etkilerini vurgular. Yönetici koçluğu, çalışanların örgütten algıladığı desteği artırabilir. Ancak, bu destek, devam bağlılığı yerine duygusal bağlılık gibi daha olumlu bağlılık türlerini artırabilir. Devam bağlılığı, örgütün desteği yerine bireylerin maliyet değerlendirmelerine dayandığı için, bu teorinin etkisi sınırlı kalabilir.

Çalışmanın diğer bir önemli sonucu iyimserlik boyutunun tüm örgütsel bağlılık türlerinde (duygusal, devam ve normatif bağlılık) tam aracı ve pozitif yönde güçlü bir etkiye sahip olduğu bulgusudur. Bu sonuç, literatürdeki birden fazla teorik çerçeve ile desteklenmekte ve açıklanabilir. Öncelikle, Pozitif Psikoloji Kuramı'na (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) göre, iyimserlik, bireylerin geleceğe yönelik pozitif beklentiler geliştirmesine olanak tanır ve bu durum onların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkiler. İyimser bireyler, örgütün gelecekte kendileri için daha fazla fırsat sağlayacağına inanarak örgüte karşı duygusal bir bağ geliştirebilir. Aynı şekilde, devam bağlılığı açısından iyimserlik, mevcut işin birey için daha az risk taşıdığı ve daha fazla güvence sunduğu algısını güçlendirebilir. Normatif bağlılık boyutunda ise iyimserlik, bireylerin örgütün sağladığı destek ve fırsatlara daha fazla değer vererek kendilerini örgüte karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmelerine katkıda bulunabilir. İyimser düşünce tarzı ile örgütün negatif yanlarından çok pozitif yanlarına ve bireye sağladığı yararlara odaklanır. Örgüte ve örgütün içindeki kendi benliklerine olan iyimser bakış açısı örgütte olan bağlarını iyimserlik bakış açısı ile birleştirir ve bağlar. Bu bulgular ayrıca Pozitif Örgütsel

Davranış Teorisi (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007) ile de uyumludur. Teoriye göre, iyimser bakış açısı çalışanların iş ortamındaki belirsizliklerle başa çıkmalarını kolaylaştıran bir psikolojik sermaye bileşeni olarak tanımlar. Yönetici koçluk davranışları, çalışanların iyimserlik düzeylerini artırarak, onların örgütle daha güçlü bir duygusal bağ kurmasını sağlar ve işte kalmayı rasyonel bir tercih olarak görmelerine yardımcı olur. Aynı zamanda, iyimserlik, çalışanların örgütlerinden aldıkları desteği pozitif bir şekilde yorumlayarak, örgüte karşı ahlaki bir bağlılık hissetmelerini de teşvik eder. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) de bu ilişkiyi açıklamada değerli bir katkı sunar. Teoriye göre, bireyler, örgütlerinden aldıkları desteği duygusal, devam ve normatif bağlılık aracılığıyla geri öder. İyimser bireyler, yöneticilerinin koçluk davranışlarıyla edindikleri olumlu algılar sayesinde örgüte daha bağlı hale gelir.

Diğer bir önemli konu ise, çalışma sonuçlarına göre, Psikolojik sermayenin Öz Yeterlilik hariç tüm boyutlarının (umut, iyimserlik ve dayanıklılık) örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık açısından aracılık etkisinin pozitif yönde anlamlı olmasıdır. Öz Yeterlilik ve duygusal bağlılık ilişkisinin sorgulandığı çalışma sonuçlarında anlamlı çıkmadığı için bu aracılığa bakılmamıştır. Bu ilişkinin anlamsız çıkması bu konuda daha detaylı araştırılma yapılması gerektiği ve Öz Yeterlilik kavramının duygusal niyet ve anlam açısından daha detaylı incelenmesini anlamına gelebilir. Öte yandan, diğer boyutlarda aracılık ilişkisi bulunmuş ve şöyle açıklanabilir, Umut, bireylerin geleceğe dair olumlu beklentiler geliştirme ve bu beklentilere ulaşmak için stratejiler oluşturma yeteneğini ifade eder (Snyder vd., 1991). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların iş hedeflerine ulaşmaları için destekleyici bir rehberlik sağlamakta ve çalışanlarda pozitif bir iş algısı oluşturmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte karşı olumlu duygusal bağlar geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bu noktada, çalışanın yöneticisini örgütün bir temsili olarak gördüğünü göz ardı etmemek gerekir. Umut düzeyindeki artış, bireylerin hem işlerine anlam yüklemelerini hem yöneticilerin onlara olan tutum, davranış ve desteklerine anlam yüklemelerini hem de örgütlerine olan güvenlerini pekiştirmekte, böylece duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dayanıklılık boyutu ele alındığında ise, bireylerin stresli durumlarla başa çıkabilme ve zorlukların üstesinden gelme yeteneği olarak tanımlanır (Masten, 2001). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların zorluklarla baş etme

becerilerini geliştirerek, iş ortamında daha motive ve kararlı olmalarına yardımcı olmaktadır. Dayanıklılık düzeyinin artışı, çalışanların örgütü daha güvenilir ve destekleyici bir çevre olarak algılamasına yol açmakta ve duygusal bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bu bulgu, bireylerin zorlukları aşabilme kapasitelerinin örgüte olan duygusal bağlarını artırdığına işaret etmektedir. Bu noktada, çalışanların yöneticilerini duygusal açıdan örgüt ile özdeşleştirdiği varsayımı da çıkarılabilir. Koçluk yapan yöneticilerin çalışanların psikolojik sermayelerini olumlu olarak etkilediği H1 alt hipotezleri için yapılan çalışma ve sonuçları ile desteklenmişti, bu bağlamda, psikolojik sermayenin alt boyutlarının örgütsel bağlılığın özellikle duygusal bağlılık alt boyutunu pozitif yönde desteklemesi, bireylerin yöneticilerini örgüt ile duygusal bakımdan özdeşleştirdiği gösterebilir. Özellikle iyimserlik ve umut, yönetici koçluk davranışlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerinde güçlü birer aracı unsur olarak belirlenmiştir. İyimserlik, çalışanların geleceğe dair olumlu bir bakış açısı geliştirmesine olanak sağlarken, umut, engelleri aşma ve hedeflere ulaşma motivasyonlarını artırarak bağlılık düzeylerini güçlendirmiştir. Bununla birlikte, Öz Yeterlilik ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye unsurlarının bazı bağlılık türlerinde beklenmeyen etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, yüksek Öz Yeterlilik algısına sahip bireylerin devam bağlılığı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu, bireylerin kendilerini yeterli hissettiklerinde alternatif iş fırsatlarını değerlendirme konusunda daha cesur davranabileceklerini göstermektedir. Benzer şekilde, dayanıklılık düzeyinin artması, bireylerin zorlu koşullarla başa çıkabilme kapasitelerini artırmasına rağmen, örgüte olan zorunluluk hissini zayıflatarak normatif bağlılığı olumsuz yönde etkilemiştir. Sonuçlar, yönetici koçluk davranışlarının doğrudan etkilerinin yanı sıra dolaylı etkilerle de örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle iyimserlik ve umut gibi psikolojik sermaye unsurları, koçluk davranışlarının çalışanların örgüte olan aidiyet ve bağlılık duygularını artırmasında kritik bir aracı mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular, örgütlerde koçluk uygulamalarının yaygınlaştırılmasının ve psikolojik sermayenin güçlendirilmesinin, çalışan bağlılığı ve performansı üzerindeki uzun vadeli etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu sonuçlar, aynı zamanda literatürdeki Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan,

1985) gibi kuramsal yaklaşımlarla uyum göstermekte ve yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada dolaylı yollarla nasıl etkili olabileceğine dair önemli çıkarımlar sunmaktadır. Ayrıca literatürde pozitif liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini savunan Pozitif Psikoloji Kuramı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) ve Pozitif Örgütsel Davranış Teorisi (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007) ile uyum göstermektedir. Çalışmanın elde ettiği bulgular, bu teorik çerçevelerin otomotiv sektörü bağlamında pratik olarak nasıl işlediğini anlamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

Çalışma sonucunda istatistiksel açıdan anlamsız çıkan bazı sonuçlar, yönetici koçluk davranışlarının ilgili psikolojik sermaye bileşenleri aracılığıyla belirtilen bağlılık türlerini etkilediğine dair doğrudan bir kanıt sunmadığını gösterir. Bulguların literatürdeki genel beklentilere ya da teorilere uygun olmadığı anlamına gelmez; ancak çalışmanın örneklem özellikleri, veri toplama yöntemi veya bu ilişkilerde etkili olabilecek diğer faktörler bu ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı çıkmasını engellemiş olabilir. Devam bağlılığı ve normatif bağlılık, daha çok zorunluluk, maliyet algısı ve ahlaki sorumluluk gibi faktörlerle açıklanan bağlılık türleridir. Bu tür bağlılıklar, genellikle bireylerin duygusal durumlarıyla daha zayıf veya anlamsız bir ilişki gösterebilir. Ayrıca çalışma modelinin bağlamsal faktörleri de bu ilişkiyi etkilemiş olabilir. Örneğin, otomotiv sektörü gibi dinamik ve rekabetçi bir sektörde çalışan bireyler için devam ve normatif bağlılık üzerinde etkili olan faktörler, genellikle maliyet veya ahlaki sorumluluk gibi dışsal faktörler olabilir. Bu nedenle, içsel psikolojik özellikler bu tür bağlılıklar üzerinde daha zayıf bir etki gösterebilir. Yöneticilerin koçluk davranışlarının doğası ve niteliği, çalışanların bu davranışları algılayış biçimini etkileyebilir. Eğer koçluk davranışları daha çok bireylerin kariyer gelişimine odaklanıyorsa, devam bağlılığı gibi örgüt odaklı sonuçlar üzerinde etkisiz kalabilir.

Anlamsız sonuçlar, teorik çerçevede bazı boşluklara ya da bu bağlamda çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerinin etkileriyle ilgili yeni sorulara işaret edebilir. Örneğin, psikolojik dayanıklılık neden devam ve normatif bağlılık üzerinde etkili değil? Bu sorular literatüre katkı sağlayacak tartışmalara olanak tanır. Bununla birlikte, anlamsız

ıkan sonuçları mevcut teori ve kurumlarla da açıklamak mümkün. Beklenti Teorisi (Vroom, 1964), liderlerin çalışanların iş hedeflerine ulaşmaları için rehberlik etmesi gerektiğini vurgular ve bunun Yönetici koçluğu, bu rehberliği sağlayarak çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerini geliştirebilir. Ancak, devam bağlılığı gibi bireylerin mevcut örgütte kalma kararını etkileyen faktörler, içsel motivasyondan ziyade dışsal zorunluluklarla ilgilidir. Bu nedenle, öz-yeterlilik gibi bireyin kendi potansiyeline duyduğu güven, devam bağlılığı üzerinde beklenmedik bir olumsuz etki yaratabilir. Kendini Gerçekleştirme Kuramı (Maslow, 1969), bağlamında, yöneticilerin rehberlik ve destekleyici davranışları, çalışanların iyimserlik düzeylerini artırarak, onların temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Özellikle zerklik, yeterlilik ve ilişkisellik gibi ihtiyaçların karşılanması, çalışanların içsel motivasyonlarını güçlendirerek tüm bağlılık türlerinde artışa yol açar. Bu bağlamda, çalışmada elde edilen sonuçlar, iyimserlik boyutunun, çalışanların örgütle olan bağlarını pekiştiren bir katalizör işlevi gördüğünü ve örgütsel bağlılık türleri arasındaki farklı dinamikleri açıklamada önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Yönetici koçluk davranışlarının bu pozitif etkileri, hem çalışanların bireysel gelişimini hem de örgütsel hedeflere olan bağlılığını artırarak, bu ilişkinin stratejik önemini vurgulamaktadır. Fakat bu noktada Kendini Gerçekleştirme Kuramı (Maslow, 1969), çerçevesinde her ne kadar destekleyici olarak gözükse de, bu kuramın bu çalışma için anlamlılığını korumasın en önemli kısıtlardan biri kendini gerçekleştirme düzeyini yükseltmiş bireylerin ihtiyaı olan özerklik ve örgütün de çalışana olan yeterlilik seviyesini koruması gibi bir gerekliliği de ortaya koymaktadır. Bu noktada, araştırmanın yapıldığı örgütlerle, örgütün bu normları sağlayıp sağlayamadığı da bir kısıt olarak karşımıza çıkabilir.

Son olarak, çalışmanın önemli sonuçlarından birini tekrar vurgulamak gerekirse, özyeterliliğin artmasının, beklenmedik bir şekilde, örgütsel bağlılığı pozitif yönde desteklememesi, literatürde genel olarak kabul edilen görüşlerle çelişmektedir. Özellikle, Bandura'nın (1997) Sosyal ğrenme Teorisi ve Pozitif rgtsel Davranış (Luthans, 2002) yaklaşımlarında ne sürülen 'yüksek öz yeterliliğin örgütler açısından yararlı olduğu' varsayımı bu sonuç doğrultusunda tartışmaya açılmaktadır. Ayrıca bu bulgu, çalışanların temel psikolojik ihtiyaçlarının (zerklik, yeterlilik ve ilişkisellik) desteklenmesinin örgüte

her zaman “olumlu” bir geri dönüş sağlayacağını öngören Öz-Belirleme Kuramı (Deci ve Ryan, 1985) ile de çelişen bir boyut sunabilmektedir. Zira yüksek özyeterliliğe sahip çalışan, örgütünden bağımsız olarak kendini geliştirebileceği veya alternatifleri değerlendirebileceği inancıyla, devam ve normatif bağlılığı düşük düzeyde deneyimleyebilir. Bu durum, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) kapsamında çalışanın örgüte duyduğu minnet ya da yükümlülük duygusunu da zayıflatır.

Özellikle rekabetçi özel sektörlerde bu sonuç, İnsan Kaynakları politikalarını yeniden gözden geçirmeye işaret eder. Özel sektörde, çalışan istihdamı sırasında aranan en temel unsurlardan biri yeterlilik ve deneyimdir. Özyeterliliği yüksek bireyler de belirli pozisyonlar için sıklıkla tercih edilmektedir. Bu bağlamda, her ne kadar özyeterliliği yüksek bireylerin örgüt için sürekli yararlı sonuçlar üreteceği öngörülse de sürdürülebilirlik açısından bu çalışma böyle bireylerin örgütten beklentilerinin — özellikle çalışan bağlılığı açısından — daha yüksek ve karmaşık olabileceğini göstermektedir. Özyeterliliği yüksek olan bu bireylerin elde tutulma ihtiyaçlarının karşılanması, insan kaynakları politikalarının çalışanlarla ilgili daha farklı ve bireye yönelik uygulamalar geliştirmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bununla birlikte, geleneksel olarak çalışanların özyeterliliğini artırmaya odaklanan eğitim ve gelişim programlarıyla yatırım yapılan ve böylece özyeterliliği geliştirilen yüksek nitelikli personelin, ilerleyen süreçlerde ortaya çıkan yeni nesil ihtiyaçlar ve değişen hijyen faktörleri karşılanmadığı takdirde rakip firmalara ya da farklı sektörlerle geçişi kolaylaşabilir. Dolayısıyla İK birimleri, yüksek özyeterliliğe sahip bireylere yalnızca eğitim vermek yerine, onların örgütle daha güçlü duygusal ve değer temelli bağlar kurmasını sağlayacak (örneğin, içsel kariyer fırsatları, “yüksek-potansiyel” çalışanlara yönelik esnek yan haklar, kapsamlı mentorluk, hissedarlık ve terfi sistemleri gibi) stratejik uygulamalara da ağırlık vermek durumundadır. Böylece örgütler, çalışanlarının kendi potansiyellerini keşfetme arzusunu desteklerken, aynı zamanda onların devam ve normatif bağlılıklarını da kaybetmeden koruyabilir.

5.3. Öneriler

Araştırma bulgularının ışığında elde edilen tüm bu bilgiler çerçevesinde akademik ve yönetsel, uygulamaya yönelik öneriler bulunmaktadır.

5.3.1. Teorik Öneriler

Teoriye yönelik önerilerde ilk akla gelenlerden biri, Otomotiv sektörüne özgü bulguların genelleştirilebilirliğini değerlendirmek amacıyla, bilişim, sağlık, finans gibi farklı sektörlerde ve çeşitli ülkelerde kültürlerarası karşılaştırmalı araştırmalar yapmak olacaktır. Bu tür çalışmalar, koçluk davranışlarının ve psikolojik sermaye etkileşimlerinin sektörel ve kültürel bağlamlara göre nasıl değiştiğini anlamaya katkı sağlayacaktır. Özellikle farklı kültürel normlar ve örgüt yapılarına sahip ülkelerde yapılan analizler, koçluk yaklaşımlarının evrensel ve bağlamsal yönlerini daha net bir şekilde ortaya koyabilir. Karma yöntemlerin kullanımı ile araştırma yöntemlerini zenginleştirmek için nicel analizlere ek olarak nitel görüşmeler ve odak grup çalışmaları yapılmalıdır. Bu yöntemlerle, çalışanların koçluk deneyimleri derinlemesine incelenebilir ve koçluk uygulamalarının hangi unsurlarının daha etkili olduğu, psikolojik sermaye kavramının alt boyutlarının nasıl algılandığı daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirilebilir. Karma yöntem kullanımı, elde edilen sonuçların hem istatistiksel hem de bağlamsal boyutlarını anlamayı kolaylaştıracaktır. Psikolojik sermayenin ve koçluk davranışlarının etkileri, çalışanların bireysel özelliklerine (örneğin, kişilik özellikleri, demografik faktörler, iş tecrübesi) göre farklılık gösterebilir. Gelecekteki çalışmalarda, bireysel algılar ve bu algıların koçluk davranışlarına olan tepkiler üzerindeki etkilerini açıklayan teorik modellerin geliştirilmesi önerilebilir. Yine aynı şekilde Koçluk davranışları ve psikolojik sermayenin etkileri, kültürel bağlamlara göre farklılık gösterebilir. Bu nedenle, Hofstede'nin kültürel boyutları gibi modellerle yönetici koçluk davranışlarının etkilerini farklı kültürlerde karşılaştıran teorik çerçevelerin geliştirilmesi önerilmektedir.

Farklı değişkenlerle modelin genişletilmesi ile araştırma modeline psikolojik sermayenin yanı sıra duygusal zekâ, örgütsel adalet veya lider-üye etkileşimi gibi ek

değişkenlerin dahil edilmesi, modelin kapsamını ve açıklayıcılığını artırabilir. Bu tür değişkenlerin aracı veya düzenleyici rollerinin incelenmesi, koçluk davranışlarının örgütsel bağlamdaki etkilerini daha geniş bir perspektiften değerlendirme olanağı sunacaktır. Böylece, koçluk uygulamalarının çalışanların bağlılığı ve performansı üzerindeki etkileri daha kapsamlı bir şekilde açıklanabilir.

Yönetici koçluk davranışlarının, psikolojik sermayenin etkileri yada örgüte olana bağlılık algıları farklı kuşaklar (Baby Boomers, X, Y, Z kuşakları) tarafından nasıl algılandığını inceleyen teorik modellerin geliştirilmesi önerilebilir. Fakat bu noktada, bu çalışmanın sonunda, çıkan sonuçlar değerlendirildikten sonra, negatif etkisi olan bileşenlerle ilgili ek bir çalışılma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre anlamlı fakat negatif ilişki olduğu tespit edilen “Öz Yeterlilik → Devam Bağlılığı”, “Öz Yeterlilik → Normatif Bağlılık”, “Umut → Devam Bağlılığı”, “Psikolojik Dayanıklılık → Duygusal Bağlılık”, “Psikolojik Dayanıklılık → Devam Bağlılığı”, “Psikolojik Dayanıklılık → Normatif Bağlılık” ikilileri için Kovaryans Analizi (ANCOVA) yapılmıştır. Kontrol değişkeni olarak yaş aralıkları modele konmuştur. Bu aralıklar 20-29 Yaş, 30-39 Yaş, 40-49 Yaş ve 50+ Yaş olarak sınıflandırılmıştır. (Araştırma anketi demografik ifadeleri yaş gurupları şeklindedir.) Yapılan analiz çalışmaları sonucu ve modelin sigma sonuçları incelendiğinde, yaş grupların değişmesi ile bu ikililerin sonuçlarını etkilemediği anlamlı bir farklılık çıkmadığı tespit edilmiştir. Ancak, sadece “Psikolojik Dayanıklılık → Duygusal Bağlılık” arasındaki ilişki yaşa göre değiştiği, yaş artıkça duygusal bağlılık değerlerinin arttığı tespit edilmiştir. Fakat bu çalışmalar kesin sonuçları net bir şekilde ifade etmek için yetersizdir. Yaş artışına göre bu bağlılık tipinin arttığı söylenebilir fakat negatif etkiyi pozitifte çevirip çevirmediği ile ilgili ek analizler yapılmalıdır. Yapılan ek analiz çalışmasının sonuçları ek-4 kısmında yer almaktadır. Daha sağlıklı ve özellikle kuşaklar ile ilgili bir çalışama yapabilmek için yaş grupları yerine, sayısal yaş değeri ya da doğrum tarihi bazlı olarak veri toplanması daha sağlıklı sonuçlar verecektir. Bu bağlamda, farklı kuşakların yönetici koçluk davranışlarına ve psikolojik sermayeye yönelik algılarının ayrıştırılması ve bu algıların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin teorik olarak modellenmesi literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca, kuşakların iş

hayatına yönelik tutumlarının kültürel bağlamlar ve sektör dinamikleri çerçevesinde değerlendirilmesi de önerilebilir.

5.3.2. Yönetmel ve Uygulamaya Yönelik Öneriler

Uygulamaya yönelik öneriler düşünüldüğünde, koçluk eğitim programlarının geliştirilmesi otomotiv sektöründeki yöneticiler için düzenli olarak “yönetici koçluk” eğitimleri veya sertifika programlarının geliştirilmesi önem arz etmektedir. Bu programlar, yöneticilerin koçluk becerilerini sistematik bir şekilde artırmayı hedeflemeli ve özellikle çalışanların iyimserlik ve umut gibi psikolojik sermaye boyutlarını güçlendirecek etkileşimlere odaklanmalıdır. Bu tür eğitimler, yöneticilerin çalışanlarla daha etkili ve motive edici iletişim kurmalarına katkı sağlayacaktır. Psikolojik sermaye değerlendirme ve gelişim süreçleri kurum içi anketler veya dijital platformlar aracılığıyla çalışanların öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeyleri düzenli olarak ölçülmelidir. Elde edilen veriler doğrultusunda, düşük puan alan çalışanlar için bireyselleştirilmiş koçluk veya mentorluk programları sunulabilir. Bu süreç, çalışanların içsel motivasyon kaynaklarını güçlendirmek ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için önemli bir adım olacaktır. Kurumsal koçluk kültürünün yaygınlaştırılması koçluk yaklaşımlarının yalnızca yöneticilerle sınırlı kalmaması, organizasyon genelinde benimsenmesi kritik bir unsurdur. Bu doğrultuda, takım liderleri ve kıdemli uzmanların da temel koçluk becerileriyle donatıldığı bir “iç koçluk” modeli uygulanabilir. Böyle bir yaklaşım, organizasyonda pozitif psikolojiyi destekleyen bir kültür oluştururken, aynı zamanda destekleyici geribildirim ve güçlendirici iletişim ortamını teşvik edecektir. Bu model, örgüt genelinde daha uyumlu, motive ve bağlı bir iş gücü yaratılmasına katkıda bulunacaktır.

İnsan kaynakları politikaları işe alım ve terfi süreçlerinde yönetici adaylarının koçluk yetkinliklerine özel önem verilmelidir. Koçluk becerileri yüksek olan ve örgütsel bağlılık ile pozitif psikoloji bilincine sahip adaylar önceliklendirilmeli, bu kriterler yönetici seçiminde stratejik bir odak noktası haline getirilmelidir. Böyle bir yaklaşım, organizasyonda çalışan bağlılığı ve psikolojik sermayeyi güçlendiren liderlik anlayışını

destekleyecektir. E-koçluk ve uzaktan koçluk uygulamaları hibrit veya uzaktan çalışma koşullarında, koçluk süreçlerinin sanal platformlar aracılığıyla yürütülmesi etkili bir çözüm sunabilir. E-koçluk uygulamaları, özellikle bölgesel veya uluslararası operasyonları olan otomotiv firmalarında, hem çalışanların ihtiyaçlarına cevap verme esnekliği sağlar hem de ölçek ekonomisi avantajı yaratır. Bu tür dijital yaklaşımlar, geniş bir coğrafi dağılıma sahip ekiplerin koçluk hizmetlerinden düzenli olarak faydalanmasını mümkün kılabilir. Bu noktada, örgütlerin geri bildirim verme kültürü ve hatta iletişim kültürü de bir tartışma ve değerlendirme konusu olabilir. Liderlerin veya örgüt kültürünün hangi iletişim tarzında yetkin olduğu (yüz-yüze veya online) çalışanlarında bu iletişimi nasıl kabul ettiği çok önemli bir ayırıştırıcı ve değişken olabilir. Burada da yine kuşakların farklılığı da söz konusu olabilir. Firmaların kendilerine, ekiplerine, liderlerine ve çalışanlarına en uygun iletişimi belirlemelerinin yanı sıra diğer iletişim yöntemlerini de kuvvetlendirerek sürdürülebilir bir iletişim sağlaması önem arz etmektedir. Son olarak, organizasyonlar çalışanların yalnızca iş hedeflerine ulaşmalarını değil, aynı zamanda psikolojik iyi oluşlarını ve öz gelişimlerini desteklemeyi hedefleyen bir kurum kültürü benimsemelidir. Bu doğrultuda, düzenli ölçme-değerlendirme süreçleri, etkili geri bildirim mekanizmaları ve çalışanların koçluk süreçlerine katılımını teşvik eden ödüllendirme politikaları devreye alınmalıdır. Böyle bir kültürel yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırırken, koçluk uygulamalarının sürdürülebilirliğini de sağlayacaktır.

5.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada, Türkiye otomotiv sektöründe faaliyet gösteren hemen hemen tüm firmalara ulaşılması hedeflense de sayısı az olmamakla birlikte kurumsal dönüşümü gerçekleştirmiş belirli firmalardan veri toplanmıştır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve yalnızca bu sektörle sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular farklı sektörler veya Türkiye dışı coğrafi bölgeler için genelleştirilemez fakat fikir verebilir.

Araştırmanın veri toplama süreci belirli bir zaman diliminde gerçekleşmiştir. Katılımcılardan daha uzun vadeli veriler toplanması mümkün olmamıştır. Bu durum,

yönetici koçluk davranışlarının ve psikolojik sermayenin etkilerinin zaman içindeki değişimini incelemeyi sınırlamıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı anket formu ile sınırlı kalmıştır. Katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanan veriler, davranışsal veya objektif ölçümlerle desteklenememiştir. İlerleyen çalışmalarda karma yöntemlerin kullanılması önerilebilir. Bu ve benzeri konular derin analiz gerektirmekte ve ifadelere verilen cevaplar araştırma yapan ve katılımcının karşılıklı anlaşılır iletişim ve uygulanan iletişim yöntemine göre değişiklik gösterilmesi göz ardı edilmemelidir. Araştırmada, yalnızca beyaz yakalı çalışanlar, diğer çalışan grupları ve görüşleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu durum, araştırma bulgularının yalnızca belirli bir katılımcı grubu için geçerli olmasını sağlamıştır.

Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık gibi çok boyutlu kavramların ölçülmesinde kullanılan ölçekler, belirli sınırlılıklar içermektedir. Bu ölçeklerin kültürel uygunluğu dikkate alınmış olsa da farklı kültürel bağlamlarda bu tür ölçümlerin yeniden değerlendirilmesi gerekebilir. Bu noktada kültür kavramının coğrafi kültür düzeyinde benzerlik göstermesi beklense de araştırmaya katılan katılımcıların içlerinde bulunduğu örgütün kültürlerinin birbirinden farklı olduğunu göz ardı edemeyiz.

Araştırma, COVID-19 pandemisinin etkilerinin hâlâ devam ettiği bir dönemde gerçekleştirilmiştir. Pandemi koşulları, çalışanların ve yöneticilerin iş yapış biçimlerini ve algılarını etkileyerek sonuçlar üzerinde dolaylı bir etki yaratmış olabilir. Hali hazırda, Covid-19 sonrası dünya düzeninde ve özellikle ülkemizde iş yapış tarzları ve insan kaynakları politikaları ciddi değişimlere uğramıştır. Bunlardan bazıları evden çalışma ya da karma sistem çalışmadır. Bu tarz uygulamalar ülkemizde hızla artmıştır. Otomotiv sektörünü ele aldığımızda, bazı yeni nesil firmalar otomobil satışlarını dahi uzaktan yapacak sistemler geliştirse de Otomotiv sektöründeki birçok firma otomobil satışlarını fiziki olarak showroomlarında gerçekleştirmekte. Bu sebeple otomotiv firmalarında olduğu gibi, uzaktan çalışan, karma çalışan ve ofisten çalışan beyaz yakalar bu çalışmaya karışık şekilde katılmıştır. Bu sebeple, bu çalışanların yöneticileri ile olan iletişimleri de bu şekilde uzaktan, karma yada yüz yüze olarak gerçekleşmektedir.

Diğer bir kısıt ise yanlılıktır. Katılımcılar, özellikle liderleriyle ilgili soruları yanıtlarken sosyal beğenirlik yanlılığı gösterebilirler. Bu durum, koçluk davranışlarının etkilerini olduğundan daha olumlu değerlendirmelerine neden olabilir.

Son olarak, araştırmada kullanılan ölçekler literatürde yaygın olarak kabul gören ve geçerlik ile güvenirlik analizlerinden geçmiş araçlar olmasına rağmen, bazı kavramları kapsamlı bir şekilde ölçme noktasında sınırlılıklar içerebilmektedir. Bu ölçekler, geliştirilme süreçlerindeki dönemsel ve bağlamsal dinamiklerden etkilenmiş olup, araştırmanın konusu ile ilişkili bileşenlerin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için yeterince güncel olmayabilir.

5.5. Çalışmanın Güçlü Yönleri ve Katkıları

Araştırma, dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen özgün bir model sunmaktadır. Özellikle psikolojik sermayenin aracı rolünün incelenmesi, bu alanla ilgili literatüre yenilikçi bir katkı sağlamaktadır.

Araştırma, Türkiye otomotiv sektörü bağlamında gerçekleştirilmiş olup, bu sektörün dinamiklerine özel bir inceleme sunmaktadır. Bu durum, sektörel bazda çalışan performansı ve bağlılığı artırma stratejileri geliştirmek isteyen işletmelere yol gösterici olabilir.

Araştırma, geniş bir katılımcı kitlesinden elde edilen verilerle desteklenmiştir. 400'den fazla katılımcının yer aldığı veri seti, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı ve güvenilir olmasını sağlamış, aynı zamanda güçlü analizlerin yapılmasına olanak tanımıştır.

Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelenmesi, çalışanların bireysel güç kaynaklarının örgüt içi süreçlerdeki önemini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, bireysel ve örgütsel başarı arasındaki bağın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Çalışma, yönetici koçluk davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini derinlemesine ele alarak mevcut teorilere yeni bir perspektif kazandırmaktadır. Bu

bağlamda, yöneticilere yönelik geliştirilmesi gereken koçluk uygulamaları hakkında öneriler sunmaktadır.

Araştırma sonuçları, işletmeler için uygulamaya dönük öneriler geliştirme imkânı sunmaktadır. Özellikle liderlik stratejilerinin yeniden yapılandırılması, çalışan bağlılığını artıracak politikaların oluşturulması ve psikolojik sermaye yönetimine yönelik pratikler geliştirilmesi açısından değerli bulgular ortaya koymaktadır.



SONUÇ

Bu Çalışmada, yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ile bu ilişkide psikolojik sermayenin (öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık) aracılık rolü detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma, otomotiv sektöründe görev yapan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülmüştür. Verilerin analizi, yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı ile yapılmış ve ilişkisel yapılar arasındaki etkiler kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu çalışma, yönetici koçluk davranışlarının, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma, bu ilişkilerde psikolojik sermayenin aracılık rolünü ortaya koyarak hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlamayı hedeflemiştir. Tablo 24'te sonuçların genel değerlendirilmesi sunulmaktadır.

Araştırma bulguları, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye bileşenleri (Öz Yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Çıkan sonuçlar yönetici koçluk davranışı ve psikolojik sermaye bileşenleri üzerinde yapılan önceki çalışmalar ile de paralellik göstermektedir. Bu bulgular, Luthans ve arkadaşlarının (2007) çalışmalarında da belirtilmiş olup, koçluk uygulamalarının çalışanların psikolojik sermayesini artırmada etkili bir araç olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde, Avey ve arkadaşları (2011) da psikolojik sermayenin örgütsel tutumlar üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle iyimserlik ve umut gibi bileşenlerin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmada kritik bir rol oynadığı belirlenmiştir (Youssef ve Luthans, 2007). Bulgular, psikolojik sermayenin yönetici koçluk davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Kim ve arkadaşları (2013), benzer şekilde psikolojik sermayenin yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide önemli bir aracılık rolü oynadığını belirtmiştir. Bu bağlamda, yönetici koçluk davranışlarının yalnızca doğrudan etkilerle sınırlı kalmayıp, dolaylı etkiler yoluyla da çalışanların bağlılık düzeylerini artırdığı anlaşılmıştır.

Tablo 24. Araştırma Sonuçları Özet Tablosu

Hipotez	Sonuç/Bulgular	Literatürel Destek	Teorik Çerçeve / Temel Kaynaklar	Kısa Özet
H1: Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Alt boyutların tamamında anlamlı ve pozitif etki bulunmuştur. Koçluk davranışları, çalışanların öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini güçlendirmektedir.	Ellinger ve Bostrom (1999): Koçluk yaklaşımının çalışanların mesleki becerilerini güçlendirdiği. Luthans ve arkadaşları (2007): Psikolojik sermayenin koçluk yoluyla desteklenebileceği. Grant (2014): Koçluk, yenilikçi çözüm üretimini ve öz yeterliği teşvik eder.	Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985): Özerklik ve yeterlik ihtiyacı. Bandura'nın Öz Yeterlilik Teorisi (1997): Yöneticiden alınan desteğin öz-yeterlik ve motivasyon üzerindeki etkisi. Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi (1964): Karşılıklılık ilkesiyle koçluk desteği → pozitif tutumlar.	Yönetici koçluk davranışı, çalışanların psikolojik sermaye bileşenlerini olumlu yönde desteklemektedir. Çalışanlarda pozitif duygular, kendine güven ve engelleri aşma becerisi artmaktadır. Kurumsal uygulamalarda koçluk kültürünü yaygınlaştırmak, çalışan motivasyonu ve örgütsel başarı için stratejik bir araçtır.

H2: Psikoloji k sermaye ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	12 alt hipotez test edilmiş, 10'u istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. 4 alt hipotez (iyimserlik ve umut ile duygusal bağlılık) pozitif yönlü, 6 alt hipotez (öz-yeterlilik ve dayanıklılık ile devam/normatif bağlılık) negatif yönlü etki göstermiştir. Öz-yeterliliğin ve dayanıklılığın devam/normatif bağlılığı azaltıcı yönü tespit edilmiştir. İyimserlik alt boyutu ise üç bağlılık türüyle de pozitif ilişki göstermektedir.	Luthans ve Youssef (2004): Psikolojik sermaye alt boyutlarının çalışan tutumları üzerindeki olumlu etkileri. Avey ve arkadaşları (2011): Umut ve iyimserlik, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde güçlü pozitif etkilere sahip. Meyer ve arkadaşları (2002): Özyeterliliğin bazı bağlılık türleriyle zayıf/önemsiz veya düşük pozitif ilişkisi olduğuna dair meta-analiz bulguları.	Allen ve Meyer'ın Üç Bileşenli Modeli (1991): Duygusal, devam ve normatif bağlılık ayrımı. Çift Faktör Teorisi (Herzberg, 1966): Hijyen ve motivatör faktörlerin bağlılıkla etkileşimi. Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985): Psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlik) karşılanması → bağlılık.	Psikolojik sermaye genelde örgütsel bağlılığı güçlendirse de (özellikle iyimserlik ve umut ile), bazı bileşenler (öz-yeterlilik, dayanıklılık) belirli bağlılık türlerinde negatif etki gösterebilmektedir. Yüksek öz-yeterliliğe sahip çalışanlar "mecburiyet hissi" azalttığından devam/normatif bağlılıkta azalma gözlenebilmektedir.
--	--	---	--	--

H3: Yönetici koçluk davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Koçluk davranışının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi anlamli bulunmamıştır . Koçluk davranışı, devam bağlılığı (pozitif) ve normatif bağlılık (pozitif) üzerinde istatistiksel olarak anlamli etkiye sahiptir. Özellikle “koçluk” ile çalışanların örgütte kalmayı tercih etmesine yönelik rasyonel (devam) ve ahlaki (normatif) gerekçeler güçlenmektedir.	Ellinger ve arkadaşları (2003): Yönetici desteğinin çalışan iş tatmini ve motivasyonu üzerindeki olumlu etkisi. Baron ve Morin (2010): Koçluk, çalışanların kariyer gelişimini destekleyerek örgütte kalma motivasyonun u artırır. Joo (2005): Koçluk yaklaşımı, çalışanlarda örgüte karşı etik ve ahlaki sorumluluk duygusunu güçlendirebilir .	Öz-Belirleme Teorisi (Deci ve Ryan, 1985): Duygusal bağlılık üzerinde sadece koçluk değil, örgüt iklimi, kültür vb. unsurlar da etkili. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964): Koçluk destek algısı → çalışanların örgüte “borçluluk” veya “karşılık verme” hissi. Allen ve Meyer (1991): Devam bağlılığı = maliyet temelli, Normatif bağlılık = ahlaki sorumluluk.	Yönetici koçluğu, duygusal bağlılıkta doğrudan etkili olmayabilir ancak çalışanların örgütte kalma (devam) ve “sorumluluk” hissetme (normatif) bağlılığını artırmaktadır. Çalışanlar, koçluğu örgütsel destek olarak algıladıkça örgüte karşı daha çok “yükümlülük” duygusu hissedebilmekte irler.
--	--	---	--	--

H4: Yönetici koçluk davranışının örgütsel bağlılık üzerinde etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü vardır.	Toplam 12 alt hipotez test edilmiş, 6'si anlamlı bulunmuş ve kabul edilmiştir. İyimserlik alt boyutu, duygusal/devam/normatif bağlılık üzerinde tam aracılık etkisi göstermektedir. Umut ve dayanıklılık alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde kısmi/tam aracılık rolü gözlenmiştir. Öz-yeterlilik bazı alt modellerde aracılıkta negatif etki yaratmış; yüksek öz-yeterlilik, devam bağlılığını azaltıcı sonuçlar doğurabilmektedir.	Theeboom ve arkadaşları (2014): Koçluğun pozitif duygu ve tutumları artırarak bağlılığa dolaylı etkisi. Snyder (2002): Umudun hedef odaklı stratejiler geliştirmeyi teşvik etmesi. Seligman (1998): İyimserliğin olumlu sosyal davranışları ve iş sonuçlarını desteklemesi. Bandura (1997): Öz-yeterlilik artışının bireyin alternatif iş fırsatlarını değerlendirme motivasyonunu artırması.	Pozitif Psikoloji Kuramı (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000): İyimserlik/umutun işyerinde pozitif tutumları güçlendirmesi. Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964): Koçluk (destek) → Psikolojik sermaye yükselmesi → Bağlılık. Kendini Gerçekleştirme Kuramı (Maslow, 1969) ÖzBelirleme (Deci ve Ryan, 1985): Psikolojik ihtiyaçların (özerklik, yeterlik, ilişkisellik) karşılanması → içsel motivasyon. Allen ve Meyer (1991): Bağlılığın türleri arasındaki farklı dinamikler.	Yönetici koçluk davranışları, psikolojik sermaye bileşenleri aracılığıyla örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. İyimserlik en güçlü aracı faktör olarak öne çıkarken, öz-yeterlilik bazı durumlarda örgütte kalma (devam) isteğini azaltabilmektedir. Aracılık etkilerinin farklı yönlü olması, pozitif psikoloji ve sosyal değişim teorileriyle açıklanabilir.
--	---	---	---	--

Araştırma bulguları, yöneticilerin koçluk stili çerçevesinde sergilediği rehberlik, geribildirim, soru sorma ve destekleyici tutumlarının, çalışanların psikolojik sermayesini anlamlı ölçüde güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Çift Faktör Teorisi'ne (Herzberg, 1966) göre, çalışanların motivasyonu hem hijyen faktörleri (iş ortamı, ücret, güvenlik) hem de motivasyonel faktörler (tanınma, başarı, gelişim fırsatları) tarafından etkilenmektedir (Herzberg, 1966). Bu bağlamda, yönetici koçluk davranışları, çalışanların motivasyonel faktörlerini destekleyerek örgütsel bağlılığı artırabilir. Bunun yanında, Ellinger ve Bostrom (1999) tarafından yapılan araştırmalar, koçluk tarzının çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını desteklemektedir. Özellikle psikolojik sermayenin alt boyutları olan öz yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık üzerinde, koçluk yaklaşımının pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, Allen ve Meyer (1991) tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık modeli göz önüne alındığında, psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Çalışmada da psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarıyla ilişkisi karışık bir yapı sergileyerek hem pozitif hem de negatif sonuçlar doğurmuştur. Örneğin, iyimserlik ve umudun duygusal bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi tespit edilirken, öz yeterlik ve dayanıklılık alt boyutlarının devam ve normatif bağlılık türleriyle negatif ilişkiler sergilediği gözlenmiştir. Bandura'nın (1997) öz yeterlilik teorisine göre, bireylerin yeteneklerine olan inançları, performans ve motivasyonlarını belirlemede önemli bir rol oynar. Yönetici koçluk davranışları, çalışanların öz yeterlilik düzeylerini artırarak, örgütün kültürü ve örgütün kendilerine kattıklarını sorgulamaya itebilir ve örgüt ile kendileri arasındaki ilişkiyi sorgulatabilir buna bağlı olarak örgüte olan bağlılıklarını pekiştirebilir ya da azalabilir.

Bununla ilgili olarak, çalışmada öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılığın örgütsel bağlılıkla ilişkisine dair beklenmedik bulgular elde edilmiştir. Özellikle yüksek öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeylerinin, literatürdeki genel kabulün aksine, devam ve normatif bağlılık üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, Bandura'nın (1997) Sosyal Öğrenme Teorisi ve Pozitif Örgütsel Davranış teorilerinde (Luthans, 2002) ifade edilen "yüksek öz yeterliliğin örgütler açısından olumlu sonuçlar üretebilir" görüşüne ters düşmektedir. Çalışmada, otomotiv sektörünün rekabetçi

doğası nedeniyle yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip çalışanların alternatif iş fırsatlarını değerlendirme konusunda daha cesur olabileceği ve bu durumun bağlılıklarını azaltabileceği yorumu yapılmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin ve insan kaynakları yönetiminin, yüksek öz yeterlilik ve dayanıklılığa sahip çalışanlar için farklılaştırılmış, daha stratejik ve bireyselleştirilmiş uygulamalar geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin koçluk davranışları ile örgütsel bağlılık arasındaki doğrudan ilişki, duygusal bağlılık açısından anlamlı bulunmamışken, devam ve normatif bağlılık boyutlarında pozitif yönde etkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, koçluk davranışlarının farklı bağlılık türleri üzerinde değişken etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Psikolojik sermayenin aracılık rolü incelendiğinde, iyimserlik alt boyutunun öne çıktığı ve koçluk davranışlarının duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisinde “tam aracılık” sağladığı bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, iyimserlik aracılığıyla koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu hipotezler doğrulanmıştır. Bu bulgu, Luthans ve Youssef (2004) tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer şekilde ifade edilmiştir. Öz yeterlik ve umut alt boyutları ise yalnızca belirli bağlılık türlerinde (örneğin duygusal bağlılık) kısmi aracılık etkisi göstermiş, ancak bazı durumlarda negatif yönlü veya anlamsız sonuçlar elde edilmiştir. Bu farklılaşma, koçluk davranışlarının ve psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerinin tekdüze olmadığını ve farklı bağlılık tiplerine göre değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Çalışma ile ilgili tüm sonuçlar “Araştırmanın Sonuçlarının Değerlendirilmesi” ve “Tartışma” bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenmiş ve mevcut ilgili literatürle birlikte tartışılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, yönetici koçluk yaklaşımının çalışanların örgüte yönelik tutumları ve içsel psikolojik kaynakları üzerinde önemli bir etken olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, Peterson ve Hicks (1996) yöneticilerin koçluk becerilerinin çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Ancak araştırma bulguları, hangi psikolojik sermaye boyutunun hangi bağlılık türü üzerinde ne yönde bir etki gösterdiğinin bağlamsal ve kurumsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Avey, Luthans ve

Youssef (2010) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde ifade edilmiştir; farklı örgütsel bağlamların psikolojik sermayenin etkilerini çeşitlendirdiği görülmüştür. Özellikle rekabetin yoğun olduğu otomotiv sektörü gibi alanlarda, bireylerin güçlü öz yeterlik ve dayanıklılık algılarının, devam ve normatif bağlılık düzeylerini düşürebilmesi dikkat çekici bir bulgudur. Bu durum, çalışanların iş güvencesini veya alternatif kariyer olanaklarını daha avantajlı görmesiyle ilişkili olabilir. Buna karşılık, iyimserlik ve umut gibi pozitif duygu odaklı psikolojik sermaye kavramının alt boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde güçlü ve olumlu etkiler yarattığı gözlemlenmiştir (Luthans vd., 2007). Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, bireyler karşılıklı fayda sağlayan ilişkilere yönelir ve örgütlerinden destek gördüklerinde, daha yüksek düzeyde bağlılık sergilerler (Blau, 1964). Yönetici koçluk davranışları, çalışanların kendilerini desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak, bağlılıklarını artırmada etkili olabilir.

Çalışmanın güçlü yönlerinden biri, yönetici koçluk davranışlarının örgütsel bağlılık üzerinde olan etkilerinde psikolojik sermayenin aracılık rolünün, ölçeklerin tüm alt boyutlarıyla, özellikle otomotiv sektöründe ve yüksek katılımcı sayısı ile ilk kez ayrıntılı olarak ele alınmış olmasıdır. Gelecekteki çalışmalarda, farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde uzunlamasına tasarımlar kullanılarak benzer ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, kuşaklar arasındaki algı farklılıkları ve kültürel bağlamların bu ilişkiler üzerindeki etkileri daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir.

Sonuç olarak, yönetici koçluk davranışlarının çalışan psikolojik sermayesini güçlendirerek örgütsel bağlılığı artırmadaki kritik rolünü ortaya konulmaktadır. Öz Belirleme teorisine göre, bireylerin içsel motivasyonu, temel psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, yeterlilik ve ilişkisellik) karşılanmasıyla artar (Deci ve Ryan, 1985). Yöneticilerin koçluk davranışlarının bu ihtiyaçları karşılaması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada etkili olabilir. Bulgular, modern liderlik anlayışında yöneticilerin yalnızca iş süreçlerini yöneten kişiler değil, aynı zamanda çalışanların potansiyelini açığa çıkaran, motivasyonlarını artıran ve onları destekleyen liderler olması gerektiğini bir kez daha vurgulamaktadır. Psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılık üzerindeki aracılık rolü, çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendiren, devam bağlılıklarını destekleyen ve

normatif bağılıklarını pekiştiren bir mekanizma olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, yönetici koçluk davranışlarının, bireysel ve kurumsal performansın sürdürülebilir şekilde artırılması için etkili bir strateji olduğu açıktır. Gelecekte, bu bulguların farklı sektör ve bağlamlarda incelenmesi, liderlik ve örgütsel bağlılık literatürüne yeni katkılar sağlayabilir. Bununla birlikte, çalışmada hem akademik dünyaya hem de iş dünyasına, çalışan bağlılığını ve psikolojik sermaye bileşenlerinin varlığını kavramaları ve psikolojik sermaye bileşenlerinin seviyelerini artırmak için liderlik yaklaşımlarını nasıl dönüştürebileceğimize dair önemli bir rehber sunulmaktadır.

Bu çalışma, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü kapsamlı bir şekilde ortaya koymuştur. Otomotiv sektöründeki beyaz yakalı çalışanlar üzerinden gerçekleştirilen araştırma, koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik sermayesini güçlendirmede önemli bir araç olduğunu ve bu etkinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve karmaşık bir etkileşimle gerçekleştiğini göstermektedir. Bulgularımız, iyimserlik ve umut gibi pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin, çalışanların örgüte yönelik duygusal, normatif ve devam bağılıklarını artırmada kritik roller üstlendiğini, ancak öz yeterlilik ve dayanıklılık gibi unsurların bazı bağılılık türleri üzerindeki etkilerinin beklenmedik bir şekilde negatif yönde olabileceğini ortaya koymuştur. Bu durum, özellikle yüksek rekabet ortamlarında çalışanların güçlenen bireysel yeterlilik algılarının, örgüte yönelik zorunlu ve normatif bağılıklarını azaltabileceğini göstermektedir. Buna bağlı olarak çalışmada, örgütlerin insan kaynakları politikalarını gözden geçirmeleri gerektiğine dair önemli ipuçları sunulmaktadır. Bulgular, günümüzün iş dünyasında çalışanlar için temel insan kaynakları uygulamalarının ve varsayımlarının artık yeterli olmadığını, özellikle yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların beklentilerinin çok daha karmaşık ve çok boyutlu hale geldiğini göstermektedir. Geleneksel anlamda ücret, iş güvenliği veya temel kariyer gelişimi gibi hijyen faktörlerinin tek başına çalışan bağlılığını sürdürmede yeterli olmadığı; aksine çalışanların kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yetkinliklerini etkin bir şekilde kullanabilecekleri ve sürekli olarak gelişebilecekleri alanlar oluşturma'nın kritik önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerin insan kaynakları politikalarını, çalışanlarının psikolojik yetkinliklerini ve bireysel farklılıklarını dikkate alacak şekilde

yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir. Mevcut literatürde yaygın kabul gören İnsan Kaynakları Yönetimi kuramları ve varsayımları, günümüzün değişken, rekabetçi ve çalışan odaklı iş ortamında daha kompleks ve dinamik hale gelmiştir. Dolayısıyla literatürde yer alan temel kuram ve modellerin, yeni kuşakların çalışma yaşamına bakışı, yüksek özerklik beklentileri ve alternatif iş fırsatlarına kolay erişimi gibi güncel faktörlerle genişletilmesi gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlar, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarına önemli stratejik öneriler sunmaktadır. Yönetici koçluk becerilerinin geliştirilmesi, yalnızca yöneticilerin çalışanlara yönelik doğrudan destek sağlaması açısından değil, aynı zamanda kurum genelinde pozitif psikolojik sermaye oluşturulmasını desteklemesi açısından da kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda kurumların, yöneticiler ve lider adayları için düzenli koçluk eğitim programları oluşturması, bireysel psikolojik kaynakları güçlendirecek mentorluk uygulamaları geliştirmesi ve örgütsel destek kültürünü yaygınlaştırması önerilmektedir. Ayrıca, dijital koçluk araçları ve e-koçluk uygulamalarının benimsenmesiyle hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında çalışan motivasyonu ve bağlılığı sürdürülebilir hale getirilebilir. İnsan kaynakları politikalarında koçluk yetkinliklerinin işe alım ve terfi süreçlerinde bir kriter olarak değerlendirilmesi, örgütsel bağlılığı artırmada uzun vadeli bir stratejik adım olacaktır. Bu çalışma aynı zamanda teorik açıdan da önemli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır. Özellikle otomotiv sektörü gibi yüksek rekabetin hâkim olduğu sektörlerde, psikolojik sermaye bileşenlerinin örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerinin tekdüze olmadığını ve bağlama göre değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymuştur. İleriki araştırmalar için, farklı sektörler, kültürel bağlamlar ve kuşaklar arası karşılaştırmalar yapılarak psikolojik sermayenin bağlılık üzerindeki etkilerinin derinlemesine incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, elde edilen beklenmedik negatif ilişkilerin daha ayrıntılı analizlerle ve nitel çalışmalarla desteklenerek, bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaların açıklanması literatüre özgün ve değerli katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, yönetici koçluk davranışlarının ve psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığı şekillendirmedeki rolüne ilişkin önemli bulgular sunarak,

akademisyenler ve uygulamacılar için yeni açılımlar sağlamayı amaçlamıştır. Bu bulgular, kurumların çalışan motivasyonu, bağlılığı ve performansını artırmak için benimseyebileceği yenilikçi yaklaşımların altını çizerken, bireysel psikolojik sermaye unsurlarının karmaşık dinamiklerini anlama açısından da anlamlı ve stratejik bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır. Böylelikle, bu çalışma hem literatüre hem de iş dünyasına, yönetici koçluk yaklaşımlarının etkinliğini artırma ve psikolojik sermayeyi güçlendirme konusunda güçlü bir rehber niteliğinde değerlendirilebilir.



KAYNAKÇA

- Akın, K. (2020). *Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Türk Savunma Sanayinde bir araştırma* (Doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Akgündüz, Y. (2021). *Örgütsel davranış teorileri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Alıcı, İ. (2020). *Algılanan örgütsel destek ile örgütsel sinizmin örgütsel performansa olan etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracılık etkisi* (Doktora tezi). Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Araujo, P. F. (2021). The applicability of self-determination theory for cross-cultural coaching: A study with assigned and self-initiated expatriates. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(15), 96-109. doi:10.24384/4xd8-5t97

- Aryati, L., ve Armanu, A. (2023). The effect of self-efficacy on organizational commitment with work engagement as an intervening variable in health sector employees. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(1), 15-28.
- Atakan, K. B. M. (2017). *Abusive supervision and organizational engagement: Moderating effect of psychological capital* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. doi:10.1177/0149206308329961
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., ve Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Ay, G., ve Bozdoğan, C. (2020). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların pozitif psikolojik sermaye seviyelerine etkisi. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 435-453. doi:10.18026/cbayarsos.671187

- Aydın, E. (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: Kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16(UİK Özel Sayısı), 547-562. doi:10.18092/ulikidince.323697
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baron, L., ve Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(1), 18-38. doi:10.1108/01437731011010362
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30(9), 847–864. doi:10.1108/02621711111164330
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Bayrakçeken, S., Samancı, O., Canpolat, N., ve Doymuş, K. (2021). Motivasyon ve başarı: Öz Belirleme kuramı temelinde öğrenciler öğrenmeye nasıl motive edilebilir? *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 66(6), 482-505.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bekiş, T., Tosunoğlu, N., ve Sağlam Arı, G. (2021). Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin Türkçe ölçek uyarlaması ve psikolojik sermayeye etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2727-2745. doi:10.20491/isarder.2021.1287

- Bentler, P. M., ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. doi:10.1037/0033-2909.88.3.588
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Browder, D. M., Wood, W. M., Test, D. W., Karvonen, M., ve Algozzine, B. (2001). Reviewing resources on self-determination: A map for teachers. *Remedial and Special Education*, 22(4), 233-244.
- Browne, M. W., ve Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods ve Research*, 21(2), 230–258. doi:10.1177/004912419202100200
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297. doi:10.1111/1744-7941.12033
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., ve Beveridge, A. J. (2013). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., ve Blaize, N. (2006). Developing sustainable leaders through coaching and compassion. *Academy of Management Learning ve Education*, 5(1), 8-24.
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2014). Optimism, pessimism, and self-regulation. M. W. Gallagher ve S. J. Lopez (Ed.), *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (s. 315-332) içinde. Washington, DC: American Psychological Association.

- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2002). Optimism. In C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 231–243). New York: Oxford University Press.
- Carver, C. S., ve Scheier, M. F. (2014). Dispositional optimism. *Trends in Cognitive Sciences*, 18(6), 293-299.
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. New York: Psychology Press.
- Cole, D. A. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55(4), 584-594.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Çelik, A., Akatay, A., ve Şimşek, M. Ş. (2007). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yönetici koçluk davranışının iş tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 217-228.
- Çetin, F., Hazır, K., ve Basım, H. N. (2013). Destekleyici örgüt kültürü ile örgütsel psikolojik sermaye etkileşimi: Kontrol odağının aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31–52. doi:10.17065/huniibf.103653
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., ve Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777. doi:10.17755/esosder.869961
- Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.

- Demir, S. (2022). Comparison of Normality Tests in Terms of Sample Sizes under Different Skewness and Kurtosis Coefficients. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 9(1), 397-409. doi:10.21449/ijate.1101295
- Demirci, D. (2019). *Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri: Psikolojik sermayenin bu süreçteki rolü ve bir araştırma* (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Earley, P. C. (1993). East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, 36(2), 319–348.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 72(2), 254-267. doi:10.1016/j.jvb.2007.04.005
- Eğri, A. (2013). *Örgütlerde algılanan çalışan koçluğunun işten ayrılma isteği ile ilişkisinde iş tatmini ve duygusal bağlılığın aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama*. (Yüksel Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellinger, A. D., ve Bostrom, R. P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 752-771. doi:10.1108/02621719910300810
- Ellinger, A. D., Baş, A. B. E., Wang, Y. (2011). Measurement of managerial coaching behavior: The development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 477–498.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., ve Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic

- perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435–458. doi:10.1002/hrdq.1078
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., ve Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 240-257. doi:10.1108/03090590810871360
- Ellinger, A. D., Nimon, K., ve Stone, K. (2024). Examining the predictive validity of a managerial coaching scale: A longitudinal study. *Frontiers in Psychology*, 15(1), Article 1277422. doi:10.3389/fpsyg.2024.1277422
- Erdheim, J., Wang, M., ve Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Ergün, E. (2022). *Lider-üye etkileşimi ve öğretmenlerin işle bütünleşmeleri arasındaki ilişkide yönetici sosyal desteği ve psikolojik sermayenin aracı rolleri* (Doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Erşahin, E., ve Gülcan, B. (2022). Turizm ve rekreasyonda Richard M. Ryan ve Edward L. Deci'nin öz-belirleme teorisinin bibliyometrik analizi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 453-469. doi:10.17218/hititsbd.1176169
- Esengin, B. O., ve Şantaş, G. (2023). Sağlık çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye, iş performansı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 26(1), 62-82.
- Evered, R. D., ve Selman, J. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Evers, W. J., Brouwers, A., ve Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174.

- Fassina, N. E., Jones, D. A., ve Uggerslev, K. L. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: Testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29(6), 810-811. doi:10.1002/job.507
- Folger, R., ve Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fontes, A., ve Dello Russo, S. (2020). An experimental field study on the effects of coaching: The mediating role of psychological capital. *Applied Psychology: An International Review*, 70(2), 459–488. doi:10.1111/apps.12260
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312
- Garson, G. D. (2016). *Partial least squares regression and structural equation models* (2016 ed.). Asheboro: Statistical Associates Publishers.
- Geremias, R. L., Lopes, M. P., ve Sotomayor, A. M. (2024). Improving organizational commitment among healthcare employees in Angola: The role of psychological capital and perceived transformational leadership. *Healthcare*, 12(3), 326. doi:10.3390/healthcare12030326
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. doi:10.2307/2092623
- Gökçe, G., Şahin, A., ve Bulduklu, Y. (2023). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(1), 234-245.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257-266.
- Grant, A. M. (2012). An integrative goal-focused approach to executive coaching. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146-162.

- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258-280. doi:10.1080/14697017.2013.805159
- Grant, A. M., ve Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42(4), 239-254. doi:10.1080/00050060701648175
- Grant, A. M., ve Palmer, S. (2002). Coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 1-7.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- Hagen, M. S., ve Peterson, S. L. (2015). Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development*, 34(2), 114-133
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2021). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Han, E. J., ve Cai, L. (2024). Impact of psychological capital on organizational commitment and turnover intention: Evidence from Korean flight attendants. *Iranian Journal of Public Health*, 53(7), 1578-1587. doi:10.18502/ijph.v53i7.1578
- Harris, K. J., Wheeler, A. R., ve Kacmar, K. M. (2007). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382. doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.007

- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics ve P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (s. 277–319) içinde. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing Company.
- Heslin, P. A., VandeWalle, D., ve Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(3), 871-902.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hu, L. T., ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. doi:10.1080/10705519909540118
- Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jacobi, M. (1991). Mentoring and undergraduate academic success: A literature review. *Review of Educational Research*, 61(4), 505-532.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462–488. doi:10.1177/1534484305280866
- Joo, B. K., Sushko, J. S., ve McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: Manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring. *Organization Development Journal*, 30(1), 19-38.

- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1981). *LISREL V: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kadioğlu, A. K. (2018). *Mediator effect of positive psychological capital in the relation between servant leadership and employee performance in local governments* (Doctoral dissertation). Near East University, Nicosia.
- Kafadar, H. (2023). *Yönetici koçluk davranışının işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde örgütsel sinizmin rolü* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kalkan, F., ve Dağlı, E. (2021). Öğretmenlerin müdür destekleri ile okulların akademik iyimserlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 46(208), 317-329
- Kalkavan, S. (2014). *Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi* (Doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Kaplan, M., ve Demirağ, B. (2023). Görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: KOBİ'lere yönelik bir uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23(2), 699-719.
- Keçeci, Ş., ve Öncel, H. U. (2021). Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 1-20. doi:10.17755/esosder.869961
- Kılıç, K. C., ve Atakay, Ö. (2023). Yönetici koçluk davranışı ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 783-804. doi:10.17130/ijmeh.1300911
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.

- Kim, S., ve Kuo, M.-H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., ve Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330. doi:10.1007/s10869-013-9286-9
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York: Guilford Publications.
- Konovsky, M. A., ve Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669. doi:10.2307/256704
- Kram, K. (1985). Mentoring at work: Developmental relationships in organisational life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 254-279. doi:10.2307/2392687
- Kuntz, J., Malinen, S. K., & Naswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. doi:10.1037/cpb0000097
- London, M., ve Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- Larson, M., ve Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 13(2), 45-62.
- Ladyshewsky, R. K. (2010). The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership ve Organization Development Journal*, 31(4), 292-306.
- Liu, X., ve Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298.

- Lok, P., ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 16(8), 594-613.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., ve Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339–366. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. doi:10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Peterson, S. J., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01215.xç
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. Doi:10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1-9.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227.

- Masten, A. S., ve Reed, M. G. J. (2002). Resilience in Development. C. R. Snyder ve S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (s. 74-88) içinde. New York: Oxford University Press.
- Mathieu, J. E., ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McCarthy, G., ve Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope Hailey, V., Stiles, P., ve Truss, C. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73. doi:10.1111/1467-6486.00042
- Mdookh, W. N. (2022). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Mehtap, Ö. (2023). Örgütsel Davranış: Güncel Konular, Gülbahar, Y. (ed.), *Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Tarihsel ve Politik Bir Bakış* (s.77-98) içinde. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Meyer, J. P., ve Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. doi:10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Miller, D. K., & Homan, S. M. (1994). Determining transition probabilities: Confusion and suggestions. *Medical Decision Making*, 14(1), 52-58. doi:10.1177/0272989X9401400107

- Milner, J., Milner, T., ve McCarthy, G. (2020). A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., ve Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499
- Ozag, D. (2006). The relationship between the trust, hope, and normative and continuance commitment of merger survivors. *Journal of Management Development*, 25(9), 870–883. Doi:10.1108/02621710610692070
- Önay, I. (2018). *Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapma davranışı: İlişkisel bir perspektif* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi.
- Öztürk, G. (2018). *İş tatmini ve örgütsel bağlılıkta psikolojik sermayenin rolü: Engelliler üzerine görgül bir araştırma* (Doktora tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Öztürk, N., ve Çankaya, M. (2021). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1082-1092. doi:10.20491/isarder.2021.1185

- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of Educational Research*, 66(4), 543–578.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step-by-Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. New York: Routledge.
- Parish, P. (2017). A coaching framework for developing the psychological capital of a global mindset. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 172-184. Retrieved from <http://ijebcm.brookes.ac.uk>
- Park, S., McLean, G. N., ve Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. *Online Submission*, 8. Erişim adresi: <https://eric.ed.gov/?id=ED501617>
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. doi:10.1080/17521882.2011.596484
- Passmore, J., Peterson, D. B., ve Freire, T. (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. Chichester: John Wiley ve Sons.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coe Calcagni, C., Martínez, I. M., ve Salanova, M. (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, 42(3), 648–669. doi:10.1007/s12144-021-01460-w
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Psychology Press.
- Peterson, D. B., ve Hicks, M. D. (1996). *Leader as coach: Strategies for coaching and developing others*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Peterson, S. J., ve Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership ve Organization Development Journal*, 24(1), 26-31.

- Paterson, T. A., Luthans, F., ve Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. doi:10.1002/job.1907
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. doi:10.1037/h0037335
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199805)
- Ragins, B. R., & Kram, K. (2007). *The handbook of mentoring at work*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rharbi, M., ve Uysal, B. (2024). The effect of managerial coaching on psychological capital and the effect of psychological capital on innovative work behavior and thriving at work. *PressAcademia Procedia*, 19(1), 54–60. doi:10.17261/Pressacademia.2024.1909
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. doi:10.1037/0021-9010.86.5.825
- Rogers, C., & Farson, R. (1987). Active listening. R. G. Newman, M. A. Danzinger, & M. Cohen (Eds.), *Communicating in Business Today* (s. 25) içinde. Washington, DC: Heath and Company.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S., ve Moye, N. (2019). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51-76.
- Saleemin, C., Choorat, P., Kuha, A., ve Rukpanusit, T. (2024). Effects of positive psychological coaching on psychological self-care potential and positive psychological capital of nursing students. *Warasan Phuettikammasat*, 30(1), 88-102.

- Sarstedt, M., Ringle, C. M., ve Hair, J. F. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham: Springer.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schunk, D. H. (1991). Self-efficacy and academic motivation. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 207-231.
- Schunk, D. H. (1995). Self-efficacy, motivation, and performance. *Journal of Applied Sport Psychology*, 7(2), 112-137.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Serindağ, E. (2022). *The mediating effect of psychological capital on the relationship between authentic leadership, burnout, and work engagement: A study in the health sector* (Doktora tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748. Doi:10.5465/amj.2010.0325
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A. M., Chen, X. P., ve Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 703-704. doi:10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x
- Snyder, C. R., Irving, L. M., ve Anderson, J. R. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder ve D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective* (s. 285-305). Pergamon Press.

- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Stober, D. R., ve Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken NJ:Wiley.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. baskı). Boston, MA: Pearson.
- Tavlan Soydan, N., Aksel, İ., ve Dolma, S. (2022). Algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53, 229-250. doi:10.30794/pausbed.1119879
- Taştan, K. ve Sabır Taştan, N. (2021). Yönetim ve organizasyon araştırmaları için SmartPls uygulamalı PLS-SEM (Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Theeboom, T., Beersma, B., ve van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Toyata, B. (2020). *Öznel kariyer başarısına yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının etkisi: Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığın ilişkiye aracılık etkisi* (Doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Truss, C., Gratton, L., Hope Hailey, V., McGovern, P., ve Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 34(1), 53-73.

- Urbach, N., ve Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5–40.
- Uzun, H., Çakmak, A. F., ve Esen, Ş. (2023). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İletişim sektöründe bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 700-718.
doi:10.21180/iibfdkastamonu.1376916
- Ülker, S., ve Gizir, S. (2023). Teachers' emotional labor behaviors: The role of positive psychological capital and organizational commitment. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 19(2), 203-226. doi:10.17860/mersinefd.1274890
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., ve Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 605–620.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weiner, B. (1982). An attributional theory of motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. doi:10.1037/0033-295X.92.4.548
- Witherspoon, R., ve White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 124-133. doi:10.1037/1061-4087.48.2.124
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance: The principles and practices of coaching and leadership*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.

- Yazar, F., ve Özutku, H. (2019). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 70–81. doi:10.33707/akuiibfd.551173
- Yıldız, E. (2016). *Psikolojik sermaye ile kişilik bağlamında örgütsel bağlılık üzerine bir örnek olay* (Doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Youssef, C. M., ve Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82-91 doi: 10.1006/ceps.1999.1016

EK-1: “Literatür ve Hipotez Geliştirme” Bölümünde Yer Alan Çalışmaların Tablosu

Yazar	Yayıncı Kuruluş	Üniversite	Yıl	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Yöntemi	Sonuç ve Bulgular
Andrea D. Ellinger, Alexander E. Ellinger, Scott B. Keller	Wiley Periodicals, Inc.	Illinois Üniversitesi, Alabama Üniversitesi, Michigan State Üniversitesi	2003	Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance	Anket yöntemiyle saha çalışması, 18 merkez, 438 çalışan ve 67 süpervizör.	Koçluk davranışlarının iş tatmini ve performans üzerinde anlamlı bir şekilde pozitif etkileri bulunmuştur. Süpervizörlerin koçluk becerilerinin geliştirilmesi gerektiği ve çalışanların bu davranışları düşük ila orta düzeyde algıladığı tespit edilmiştir. Çalışma, koçluk algısının hem çalışan hem de süpervizör perspektifinden farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur.
Alexander E. Ellinger, Ayşe Banu Elmadağ Baş, Andrea D. Ellinger, Yu-Lin Wang, Daniel G. Bachrach	Elsevier Inc.	Alabama Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Texas Üniversitesi, National Cheng Kung Üniversitesi	2011	Measurement of Organizational Investments in Social Capital	Üç aşamalı ölçek geliştirme, 735 çalışan, anket.	Sosyal sermayeye yapılan örgütsel yatırımların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesiyle pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışma, sosyal sermaye algılarının bireysel ve örgütsel performans üzerindeki önemini vurgulamış ve bu bağlamda literatüre yeni bir ölçek kazandırmıştır.
Louis Baron, Lucie Morin	Emerald Group Publishing Limited	Université du Québec à Montréal	2010	The Impact of Executive Coaching on Self-Efficacy Related to Management Soft-Skills	Pretest-posttest, 73 yönetici, bireysel koçluk.	Yönetici koçluğu, katılımcıların Öz Yeterlilik algılarında anlamlı bir artış sağlarken, depresyon düzeylerini düşürmüş ve duygusal bağlılıklarını artırmıştır. Koçluk süreci, iş ortamında bireylerin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmelerinde etkili olmuştur. İş tatmini üzerinde ise belirgin bir etkisi gözlenmemiştir.

Ted A. Paterson, Fred Luthans, Wonho Jeung	John Wiley ve Sons, Inc.	University of Idaho, University of Nebraska, Korea National Defense University	2014	Thriving at Work: Impact of Psychological Capital and Supervisor Support	198 çalışan-yönetici ikilisi, yapısal eşitlik modellemesi.	Psikolojik sermaye ve yönetici desteğinin, çalışanların işte gelişim hissini (thriving) artırdığı tespit edilmiştir. Çalışma, işte gelişimin hem enerji hem de öğrenme boyutlarını kapsayan pozitif etkiler yarattığını ve bu sürecin bireylerin performans ve iş tatminine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur.
Richard E. Boyatzis, Melvin L. Smith, Alim Beveridge	The Journal of Applied Behavioral Science, NTL Institute	Case Western Reserve University	2013	Coaching With Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations	Teorik model, psikofizyolojik süreçlere dayalı inceleme.	Şefkatle koçluğun, bireylerde pozitif duygular, bilişsel açıklık, öğrenme ve bağlılık oluşturduğu bulunmuştur. Çalışma, koçluk sürecinin bireylerin ideal benliklerini keşfetme ve gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Bunun yanında, eksiklik odaklı koçluk yöntemlerinin stres ve savunmacı davranışları tetikleyerek gelişimi engelleyebileceği belirtilmiştir.
Anthony M. Grant	Taylor ve Francis, Journal of Change Management	University of Sydney	2014	The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change	Pretest-posttest, 31 yönetici, bireysel koçluk.	Yönetici koçluğu, liderlik becerileri, çözüm odaklı düşünme ve değişim yönetimi yeteneklerinde önemli gelişmeler sağlamış, depresyon seviyelerini düşürmüş ve iş-yaşam dengesine olumlu etkiler yaratmıştır. Bununla birlikte, iş tatmini üzerinde anlamli bir değişiklik bulunmamıştır. Çalışma, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel alanlarda daha iyi performans göstermelerine katkıda bulunmuştur.

Andrea Fontes, Silvia Dello Russo	Applied Psychology: An International Review	ISCTE-IUL, CIS-IUL, TBS Business School	2021	An Experimental Field Study on the Effects of Coaching	Deneysel saha çalışması, 56 çalışan, GROW modeli.	Koçluk müdahalesinin psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığı ve bu etkilerin müdahale sonrasında da sürdüğü bulunmuştur. Özellikle, psikolojik sermaye, çalışanların iş birliği ve uyum yeteneklerini artırmıştır.
Meryem Rharbi, Beynaz Uysal	PressAcademia Procedia	İstanbul Okan Üniversitesi	2024	The Effect of Managerial Coaching on Psychological Capital	Anket yöntemi, 472 beyaz yakalı, SPSS ve Lisrel analizleri.	Yönetici koçluğunun, çalışanların psikolojik sermayesini ve yenilikçi davranışlarını artırdığı bulunmuştur. Bunun yanında, iyimserliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma, yönetici koçluğunun belirsizlik ve değişim dönemlerinde çalışan gelişimi üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.
Tuba Bekiş, Nuray Tosunoğlu, Güler Sağlam Arı	Journal of Business Research-Turk	Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2021	Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesinin Türkçe Ölçek Uyarlaması	Anket yöntemi, 190 çalışan, yapısal eşitlik modellemesi.	Koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin, psikolojik sermaye üzerinde pozitif etkiler yarattığı ve çalışanların olaylara daha pozitif bakmalarını sağladığı tespit edilmiştir. Araştırma, bu ölçeğin Türk toplumuna uyarlanmasıyla literatüre önemli bir katkı yapmıştır.
Gamze Ay, Cansu Bozdoğan	Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2020	Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Pozitif Psikolojik Sermaye Seviyelerine Etkisi	Anket yöntemi, 161 çalışan, korelasyon ve regresyon analizleri.	Üretim odaklı liderlik davranışlarının çalışanların psikolojik sermaye seviyelerini artırdığı ve özellikle Öz Yeterlilik boyutunun diğer alt boyutlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Evli çalışanların psikolojik sermaye seviyelerinin daha yüksek olduğu da saptanmıştır.

Esra Uğur	Dr. Tez	Marmara Üniversitesi	2010	Yönetici Hemşirelerin Koçluk Becerileri ve Öz-Etkililik-Yeterlilik Algılamaları	Tanımlayıcı ve metodolojik çalışma, 213 yönetici hemşire, anket yöntemi.	Koçluk becerileri ile öz-etkililik arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyinin koçluk becerilerini olumlu etkilediği, ancak yöneticilik/liderlik eğitiminin etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yaş ve mesleki deneyim gibi değişkenlerle koçluk becerileri arasında ilişki bulunmamıştır.
Kutay Akın	Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	Başkent Üniversitesi	2020	Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Adalet Algısının Akış Deneyimi Üzerindeki Etkisinde İşe Tutulmanın Aracılık Rolü	Türk Savunma Sanayinde 533 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmış, yapısal eşitlik modellenmiştir.	İşe tutulma davranışı, akış deneyimini anlamlı derecede artırmaktadır. Örgütsel adalet algısının akış deneyimi üzerindeki etkisi doğrudan değil, işe tutulma üzerinden dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Psikolojik sermaye ve örgütsel adalet algısının, akış deneyimi üzerinde güçlü etkiler yarattığı belirlenmiştir. Bu çalışma, işe tutulma ile akış deneyimi arasındaki teorik ve pratik boşlukları doldurarak önemli bir katkı sağlamış, ayrıca örgütsel adalet algısının bireysel davranışlar üzerindeki etkisini anlamada yeni bir bakış açısı sunmuştur.
Kevser Bahar Meriç Atakan	Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	Marmara Üniversitesi	2017	Abusive Supervision and Organizational Engagement: Moderating Effect of Psychological Capital	309 beyaz yakalı çalışanla anket yapılmış, hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır.	Psikolojik sermayenin, istismarcı yönetim davranışlarının örgütsel cezbolma üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığı görülmüştür. Yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların, istismarcı liderlikten daha az etkilendiği ve örgütsel cezbolma düzeylerinin korunduğu saptanmıştır. Araştırma, psikolojik sermayenin koruyucu rolüne dikkat çekerek örgüt yönetimine yönelik kritik önerilerde bulunmuştur.

Işıl Önay	Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	Gaziantep Üniversitesi	2018	Psikolojik Sermaye, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Sapma Davranışı: İlişkisel Bir Perspektif	284 çalışan ve 102 yöneticiden anket toplanmış, psikolojik sermaye ve örgütsel davranışlar analiz edilmiştir.	Psikolojik sermaye, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırırken, sapma davranışlarını azaltmaktadır. Özellikle dayanıklılık, umut ve öz-yeterliliğin, hem bireye hem de örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını pozitif etkilediği, sapma davranışlarını ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. İyimserliğin ise sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma, örgütsel davranış literatürüne önemli teorik katkılar sağlamış ve çalışan davranışlarını anlamada psikolojik sermayenin rolünü vurgulamıştır.
Ebru Yıldız	Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	Sakarya Üniversitesi	2016	Psikolojik Sermaye ile Kişilik Bağlamında Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Örnek Olay	217 çalışandan nicel ve nitel veri toplanmış, analizler SPSS ve Lisrel ile yapılmıştır.	Psikolojik sermaye, çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Kişilik özelliklerinden dışadönüklük, uyumluluk ve öz-disiplin gibi faktörler, bağlılık üzerinde olumlu bir rol oynarken, nevrozluğun beklenmedik şekilde bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu çalışma, kişilik özellikleri ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini derinlemesine inceleyerek literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Nitel analizlerde, yöneticilerin çalışan bağlılığını artırmada kişilik özelliklerine yönelik stratejiler geliştirdiği belirlenmiştir.

Bogaç Orkun Esengin ve Gülcan Şantaş	Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi	Yozgat Bozok Üniversitesi	2023	Sağlık Çalışanlarında Pozitif Psikolojik Sermaye, İş Performansı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	309 sağlık çalışanından anket toplanmış, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.	Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır. Özellikle, kamu hastanelerinde çalışan sağlık personeli arasında bağlılık ve performansın daha yüksek olduğu görülmüş, bu durum demografik faktörlere bağlanmıştır. Psikolojik sermaye, sağlık çalışanlarının iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırırken, çalışan motivasyonunu ve genel performansı destekleyen önemli bir kaynak olarak belirlenmiştir. Araştırma, sağlık sektöründe çalışan bağlılığını artırmaya yönelik politika geliştirilmesi gerektiğini önermektedir.
Rosa Lutete Geremias, Miguel Pereira Lopes, Ana Maria Sotomayor	Healthcare, MDPI	Instituto Politécnico de Lisboa, University of Lisbon, Universidade Portucalense	2024	Improving Organizational Commitment among Healthcare Employees in Angola: The Role of Psychological Capital and Perceived Transformational Leadership	342 sağlık çalışanından anket toplanmış, yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.	Psikolojik sermaye, sağlık çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artırırken, normatif bağlılık üzerinde pozitif etkiler yaratmıştır. Algılanan dönüşümcü liderlik, psikolojik sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi göstermiştir. Ancak, devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Çalışma, sağlık çalışanlarının duygusal bağlılığını artırmak için psikolojik sermaye geliştirme programlarının ve dönüşümcü liderlik uygulamalarının önemini vurgulamış, sektörel bağlılık problemlerini ele almak için değerli öneriler sunmuştur.

Eui-Jin Han ve Lei Cai	Iranian Journal of Public Health	Honam Üniversitesi, Güney Kore	2024	Impact of Psychological Capital on Organizational Commitment and Turnover Intention: Evidence from Korean Flight Attendants	297 kabin memurundan online anketle veri toplanmış, regresyon analizi uygulanmıştır.	Psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiler yaratmış ve özellikle umudun normatif bağlılık üzerindeki etkisi güçlü bulunmuştur. İyimserlik ve dayanıklılık gibi alt boyutların etkisi sınırlı kalırken, örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasında anlamlı pozitif ilişkiler saptanmıştır. Araştırma, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik psikolojik sermaye geliştirme stratejilerinin, havacılık sektöründe iş gücü sirkülasyonunu azaltmada kritik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.
Merve Kaplan ve Bülent Demirağ	Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi	Gaziantep Üniversitesi	2023	Görev Odaklı Liderlik Tarzı, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: KOBİ'lere Yönelik Bir Uygulama	425 KOBİ çalışanından anket yoluyla veri toplanmış, yapısal eşitlik modellenmesi kullanılmıştır.	Görev odaklı liderlik tarzı, psikolojik sermaye kavramının alt boyutları üzerinde pozitif etkiler yaratırken, bu etki iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden çalışanların genel performansına yansımıştır. Psikolojik sermaye, iş tatmini ve bağlılık arasında güçlü ilişkiler görülmüş, özellikle iş tatmini örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir faktör olarak öne çıkmıştır. Araştırma, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı ve performansına yönelik etkilerini detaylı bir şekilde incelemiştir.
Lyman W. Porter, Richard M. Steers, Paul V. Boulian	University of California, Irvine, Graduate School of Administration	University of California, Irvine	1973	Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians	10,5 aylık boylamsal çalışma; 4 farklı zamanda veri toplanmıştır.	İş memnuniyetinin kısa vadeli, örgütsel bağlılığın ise uzun vadeli çalışan davranışlarını etkileyen güçlü bir faktör olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık, iş memnuniyetinin etkisini zamanla aşarak, işten ayrılma niyeti üzerinde daha belirleyici hale gelmiştir. Çalışma, çalışan sirkülasyonu gibi örgütsel sorunların anlaşılmasında, yalnızca iş memnuniyetine değil, örgütsel bağlılık

						gibi daha geniş bağlamsal faktörlere odaklanılması gerektiğini göstermektedir.
Süheyla Ülker ve Sıdıka Gizir	Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi	Mersin Üniversitesi	2023	Teachers' Emotional Labor Behaviors: The Role of Positive Psychological Capital and Organizational Commitment	711 lise öğretmeninden anket yoluyla veri toplanmış; veriler çoklu regresyon analiziyle değerlendirilmiştir.	Pozitif psikolojik sermaye, öğretmenlerin duygusal emek davranışlarını olumlu etkilerken, kamu okulu öğretmenlerinde örgütsel bağlılık da bu davranışlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Özel okul öğretmenlerinde ise örgütsel bağlılık anlamlı bir yordayıcı olmamış, pozitif psikolojik sermaye tek başına etkili olmuştur. Araştırma, pozitif psikolojik sermayenin duygusal emeği yönetmede önemli bir kaynak olduğunu vurgulamış ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulamalı öneriler sunmuştur.
Nazife Öztürk, Muhammet Çankaya	İşletme Araştırmaları Dergisi	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü, Hitit Üniversitesi	2021	Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü	Tokat'taki kamu hastanelerinde 426 sağlık personelinin anket toplanmış, t-testi, ANOVA ve regresyon uygulanmıştır.	Psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Dönüştürücü liderlik, bu ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü oynamaktadır. Evli çalışanların bağlılık düzeyleri bekârlara göre yüksek, 41 yaş ve üzerindeki çalışanların bağlılık düzeyleri 21-30 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksektir. Psikolojik sermaye ile dönüştürücü liderlik arasında zayıf, ancak olumlu bir ilişki bulunmuştur. Çalışma, sağlık sektöründe dönüştürücü liderlik uygulamalarının önemini vurgulamış ve bu liderlik tarzının yaygınlaştırılmasını önermiştir.

Selma Kalkavan	İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü	İstanbul Aydın Üniversitesi	2014	Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi	Sigorta sektöründe anket yöntemiyle veri toplanmış, faktör ve regresyon analizi yapılmıştır.	Yönetici koçluk davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Örgüt kültürü değerleri bu etkileri güçlendirmiştir.
Selma Kalkavan, Alev Katrinli	Elsevier Ltd.	İstanbul Aydın Üniversitesi	2014	The Effects of Managerial Coaching Behaviors on the Employees' Perception of Job Satisfaction, Organisational Commitment, and Job Performance: Case Study on Insurance Industry in Turkey	Sigorta sektöründen 229 kişinin anket verileri faktör ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.	Yönetici koçluk davranışı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Ancak iş tatmini ile iş performansı arasında ilişki bulunamamıştır.
Kemal Can Kılıç, Özlem Atakay	Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi	Çukurova Üniversitesi	2023	Yönetici Koçluk Davranışı ve Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi	Adana ilinde 404 çalışandan anket verisi toplanmış, SPSS ile analiz edilmiştir.	Yönetici Koçluk Davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiler yaratmıştır. Lider-Üye Etkileşimi'nin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Andrea D. Ellinger, Alexander E. Ellinger, Scott B. Keller	Wiley Periodicals, Inc.	University of Illinois at Urbana-Champaign, University of Alabama, Michigan State University	2003	Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry	438 çalışan ve 67 süpervizörün verileri anket yöntemiyle toplanmış, regresyon analizleri yapılmıştır.	Süpervizör koçluk davranışları çalışan memnuniyetini %44, çalışan performansını %11 oranında artırmıştır. Süpervizör ve çalışan algıları arasında farklar gözlenmiştir.
Andrea D. Ellinger, Robert G. Hamlin, Rona S. Beattie	Emerald Group Publishing Limited	University of Illinois at Urbana-Champaign, University of Wolverhampton Business School, Glasgow Caledonian University	2008	Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: A Cross-National Study	ABD ve Birleşik Krallık'tan elde edilen veriler, Eleştirel Olay Tekniği ve içerik analizi ile incelenmiştir.	Etkisiz koçluk davranışları, otoriter yönetim tarzları, etkisiz iletişim ve çalışanlarla uygun olmayan etkileşimlerden oluşmuştur. Çalışanların gelişim süreçlerini engellemiştir.
Katie Stone, Kim Nimon, Andrea D. Ellinger	Frontiers in Psychology	University of Texas at Tyler	2024	Examining the Predictive Validity of a Managerial Coaching Scale: A Longitudinal Study	ABD'de tam zamanlı çalışan 313 katılımcıdan iki aşamada veri toplanmış, yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır.	Yönetici koçluk davranışı rol açıklığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmıştır. Çalışan tutumları ile koçluk algıları arasında karşılıklı ilişki gözlenmiştir.

Anthony M. Grant, Michael J. Cavanagh	Australian Psychologist	University of Sydney	2007	Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?	69 koçluk müdahalesi çalışmasının meta-analizi gerçekleştirilmiştir.	Koçluğun performans, hedef başarımı, psikolojik refah ve dayanıklılık üzerinde olumlu etkileri vardır. Randomize kontrollü çalışma eksikliği vurgulanmıştır.
Anthony M. Grant	International Coaching Psychology Review	University of Sydney	2012	An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching	Hedef teorisi temelinde hedef odaklı koçluk modeli geliştirilmiş ve pratik etkileri değerlendirilmiştir.	Hedef odaklı koçluk, davranış değişikliklerini, iş performansını ve öz-refahı artırmıştır. Hedeflerin bireylerle uyumlu seçilmesi etkili değişim için kritik bulunmuştur.
Anthony M. Grant	Routledge	University of Sydney	2014	The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change	31 yönetici ile dört aylık bir koçluk programı uygulanmış, öncesi-sonrası analizler yapılmıştır.	Koçluk, çözüm odaklı düşünme, liderlik öz-yeterliği ve değişime hazır olma becerilerini geliştirmiştir. Stres ve iş yeri memnuniyeti üzerinde anlamlı değişim olmamıştır.
Hatice Uzun, Ahmet Ferda Çakmak, Şaban Esen	Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Bartın Üniversitesi	2023	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama	209 çalışandan anket verileri toplanmış, SPSS ile analiz edilmiştir.	Dönüştürücü liderlik duygusal bağlılık üzerinde sınırlı etkiler yaratmıştır. Örgütsel kültürün vizyon, katılım ve tutarlılık boyutları pozitif etkiler göstermiştir.
Sohee Park, Gary N. McLean, Baiyin Yang	European Journal of Training and Development	Inje Üniversitesi, Assumption Üniversitesi, Tsinghua Üniversitesi	2021	Impact of Managerial Coaching Skills on Employee Commitment: The Role of Personal Learning	ABD’de 187 çalışanın verileriyle yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır.	Yönetici koçluğu bireysel öğrenmeyi ve örgütsel bağlılığı artırmıştır. İş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans	The Journal of Applied Behavioral Science	Central Washington University, University of Nebraska- Lincoln	2008	Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors	132 çalışan üzerinde anket yöntemiyle veriler toplanmış, hipotezler regresyon analiziyle test edilmiştir.	Psikolojik sermaye (öz-yeterlilik, iyimserlik, umut, dayanıklılık), olumlu duyguları artırmaktadır. Olumlu duygular ise çalışanların örgütsel değişimlere yönelik daha olumlu tutumlar geliştirmelerine ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmalarına katkı sağlamaktadır.
Tuba Büyükbeşe, Sinan Çavuşoğlu, Olca Okun	OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi	Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Bingöl Üniversitesi	2019	Otantik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasında Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bingöl Üniversitesi Örneği	Bingöl Üniversitesi'nde 295 akademik ve idari personel üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle anket yapılmış, analizler AMOS ve SPSS ile gerçekleştirilmiştir.	Otantik liderlik, çalışanların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye bu ilişkide kısmi bir aracı rol oynamakta ve özellikle öz-yeterlilik boyutunun etkisi belirgin olarak ön plana çıkmaktadır.
Evren Serindağ	Doktora Tezi	Yeditepe Üniversitesi	2022	The Mediating Effect of Psychological Capital on the Relationship Between Authentic Leadership, Burnout, and Work Engagement: A Study in the Health Sector	371 sağlık çalışanından çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmış, veriler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir.	Otantik liderlik, sağlık çalışanlarının işe bağlılıklarını artırırken tükenmişlik seviyelerini azaltmaktadır. Psikolojik sermaye (öz-yeterlilik, dayanıklılık, umut, iyimserlik), bu süreçte aracı bir rol oynayarak çalışanların iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyen kritik bir faktör olarak tanımlanmıştır.

Fred Luthans, Steven M. Norman, Bruce J. Avolio, James B. Avey	Journal of Organizational Behavior	University of Nebraska - Lincoln	2008	The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate–Employee Performance Relationship	Üç farklı örneklem üzerinde veri toplanmış, regresyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.	Destekleyici örgütsel iklim, çalışan performansı ve bağlılığını artırmaktadır. Psikolojik sermaye, bu süreçte hem olumlu iş tutumlarını geliştiren hem de performansı artıran bir aracı rol oynamaktadır. Bu, örgütlerin olumlu iklim yaratma çabalarının çalışan verimliliği üzerindeki önemini vurgulamaktadır.
Davut Demirci	Doktora Tezi	İnönü Üniversitesi	2019	Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Araştırma	503 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde kolayda örnekleme yöntemiyle anket yapılmış, yapısal eşitlik modellemesi ve Sobel testi uygulanmıştır.	Örgütsel destek algıları, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının tüm alt boyutlarını (örneğin özgecilik, nezaket) olumlu yönde etkilemektedir. Psikolojik sermaye, bu süreçte hem algılanan desteği hem de vatandaşlık davranışlarını güçlendiren bir aracı mekanizma sunmaktadır.
İsmail Alıcı	Doktora Tezi	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi	2020	Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Sinizmin Örgütsel Performansa Olan Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Etkisi	283 tersane çalışanı üzerinde nicel araştırma yapılmış, yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.	Psikolojik sermaye, örgütsel destek ile performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendiren bir aracı rol oynamaktadır. Ancak örgütsel sinizmin psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı, buna karşın sinizmin örgütsel performansı negatif etkilediği tespit edilmiştir.

Gökhan Öztürk	Doktora Tezi	Türk Hava Kurumu Üniversitesi	2018	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkta Psikolojik Sermayenin Rolü: Engelliler Üzerine Görgül Bir Araştırma	784 engelli bireyden anket yoluyla veri toplanmış, veriler SPSS ve AMOS kullanılarak analiz edilmiştir.	Engelli bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyelerinin genel olarak yüksek olduğu, psikolojik sermayenin bu iki değişken arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Yaş ve eğitim gibi demografik faktörlerin etkisi de araştırmada dikkate alınmıştır.
Aydın Keskin Kadioğlu	Doktora Tezi	Near East University	2018	Mediator Effect of Positive Psychological Capital in the Relation Between Servant Leadership and Employee Performance in Local Governments	236 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yapılmış, SPSS ile analiz edilmiştir.	Hizmetkâr liderlik, çalışan performansını artırırken, pozitif psikolojik sermaye bu ilişkide aracı bir faktör olarak yer almaktadır. Eğitim seviyesi gibi demografik değişkenler bu algılarda farklılık yaratmaktadır.
Nazife Öztürk, Muhammet Çankaya	İşletme Araştırmaları Dergisi	Antalya İl Sağlık Müdürlüğü, Hitit Üniversitesi	2021	Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü	426 hekim dışı personel üzerinde anket yapılmış, SPSS ve LISREL kullanılarak analiz edilmiştir.	Dönüştürücü liderlik, örgütsel bağlılığı artırırken, psikolojik sermaye bu ilişkide kısmi aracı rol oynamaktadır. Ayrıca evli bireylerin örgütsel bağlılık seviyelerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Berk Toyata	Doktora Tezi	Başkent Üniversitesi	2020	Öznel Kariyer Başarısına Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Etkisi: Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılığın İlişkiye Aracılık Etkisi	412 profesyonelden anket yoluyla veri toplanmış, yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır.	Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların kariyer başarıları algılarını artırmaktadır. Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık, bu ilişkiyi destekleyen kritik araçlar olarak tanımlanmıştır.
Walaa Nemer MDOOKH	Doktora Tezi	Atatürk Üniversitesi	2022	Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü	Erzurum'da öğretmenlerden veri toplanmış, ilişkisel tarama modeli ve LISREL ile analiz edilmiştir.	Psikolojik sermaye, farklılıkların yönetimi algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde kısmi bir aracı rol oynamaktadır. Öğretmenlerin branş bazında bu algılarında anlamlı farklılıklar gözlemlenmiştir.

EK-2: Anket Formu Örneği

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Doğuş Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda yürütölen "Yönetici Koçluk Davranışının Örgötsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma." başlıklı doktora tezinin bir parçası olarak hazırlanmıştır. Araştırmamızda kimliğinizi belirleyebilecek herhangi bir bilgi (isim, soyisim vb.) talep edilmemektedir. Araştırma anketinde kullanılan soruların bilimsel araştırma etiği açısından uygun olduğuna Doğuş Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onay verilmiştir.

Ankette vereceğiniz tüm bilgiler tamamen gizli tutulacak ve hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayacaktır. Anket sonuçları, genel analizler yapılarak değerlendirilecek ve elde edilen bulgular, tez çalışmasının akademik amaçlarına yönelik olarak kullanılacaktır.

Anket, bir giriş ve 3 bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümü Demografik Anket sorularını kapsamaktadır. Birinci bölümde, Algılanan Çalışan Koçluğunun varlığını anlamaya yönelik, ikinci bölümde çalışanın psikolojik sermayesini anlamaya yönelik ve son bölümde örgötsel bağlılığı anlamlandırmaya yönelik, bilimsel literatür kapsamında kabul görmüş , geçerlilik ve güven katsayısı yüksek olan ölçeklerin ifadeleri yer almaktadır.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Murat Can Atalay

Doğuş Üniversitesi

İşletme Doktora Programı Öğrencisi

Sayın Katılımcı, Katıldığınız bu çalışma bilimsel nitelikte bir araştırma olup konusu, Yönetici Koçluk Davranışının Örgötsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik

Sermayenin Aracı Rolü üzerinedir. Bu araştırma, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün akademik araştırmasını kapsamaktadır.

Bu çalışmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmama ve çalışmanın herhangi bir aşamasında, hiçbir cezaya/yaptırıma maruz kalmaksızın, çalışmadan ayrılma hakkına sahipsiniz. Araştırmada yer almanız nedeniyle size hiçbir ödeme yapılmayacak ve sizden de hiçbir ücret talep edilmeyecektir. Anketi yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz anlamına gelmektedir. Araştırma hakkında daha fazla bilgi almak için araştırmacı Murat Can Atalay'a başvurabilir.

"Araştırmanın bilgilendirilmiş gönüllü olur formundaki tüm açıklamaları okudum/sözlü olarak dinledim. Bana yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum. Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum." Beyanını kabul ediyorsanız anketi cevaplamaya devam edebilirsiniz.

Sayı :2024/106
Konu : Etik Kurul izni

05.07.2024

Murat Can ATALAY
Doğu Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Doktora Programı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı çerçevesinde Doç. Dr. Gül Selin TÜRKİYİLMAZ danışmanlığı altında yürütülecek olan "Yönetici Koçluk Davranışının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma" başlıklı araştırmamız için yapacağımız ankete ait sorularla ilgili olarak Doğu Üniversitesi Etik Kuruluna yapmış olduğumuz başvuru Etik Kurulunda incelenmiş ve bilimsel araştırma etiği açısından uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederiz.

Prof. Dr. Mesut KUMRU
Etik Kurul Başkanı
Mühendislik Fakültesi

Prof. Dr. Hanide ZAFER
Etik Kurul Üyesi
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Oktay VELİEV
Etik Kurul Üyesi
Mühendislik Fakültesi

Prof. Dr. Nüket SARACEL
Etik Kurul Üyesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Gülsin Pelin SARIOĞLU ERDOĞDU
Etik Kurul Üyesi
Sanat ve Tasarım Fakültesi

Prof. Dr. Tanık BAYKARA
Etik Kurul Üyesi
Mühendislik Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Aşlı TELSEREN ÖMEROĞLU
Etik Kurul Üyesi
Fen Edebiyat Fakültesi

Demografik Sorular

Sorular	Seçenekler					
Otomotiv Sektöründe Mi Çalışıyorsunuz?	EVET	HAYIR				
Cinsiyet	KADIN	ERKEK				
Medeni Durumunuz	EVLİ	BEKAR				
Yaşınız	20-29	30-39	40-49	50-59	60 USTU	
Eğitim Düzeyiniz	İLKÖĞRETİM/LİSE	ÖNLİSANS	LİSANS	LİSANS ÜSTÜ	DOKTORA	
Mevcut İş Yeriindeki Toplam Tecrübeniz. (Çalışma Süreniz.)	0-1 YIL	1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	20 YIL ÜSTÜ
Ünvanınız	UZMAN YRD/ UZMAN/ YETKİLİ UZMAN	YÖNETİCİ/ MÜDÜR	DİREKTÖR	GENEL MUDUR/ UST DÜZEY YONETİM		

Araştırmaya Ait Ölçeklerin Soruları/İfadeleri

Bölüm1: Bu bölümdeki sorular, yönetici koçluk davranışının varlığını anlamaya yöneliktir.

Lütfen aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünerek, size uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Katılmıyorum (2) - Kısmen Katılmıyorum (3) - Kararsızım (4) - Kısmen Katılıyorum (5) - Katılıyorum (6) - Kesinlikle Katılıyorum (7)

Yönetici Koçluk Davranışı		S.Nu.	Sorular
Yönetici Koçluk Davranışı	Koç1	1	Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanır.
	Koç2	2	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmemi teşvik eder.
	Koç3	3	Yöneticim bana yapıcı geribildirim sağlar.
	Koç4	4	Yöneticim, benimle girdiği etkileşimlerinin bana faydalı olduğundan emin olmak için benden geri bildirim ister

	Koç5	5	Yöneticim, işimi daha etkili yapabilmem için bana kaynaklar sağlar.
	Koç6	6	Sorunları etrafıca düşünmeme yardım etmek için, yöneticim çözümler sunmak yerine sorular sorar
	Koç7	7	Yöneticim beklentileri benimle belirler ve o beklentilerin örgütün kapsamlı hedefleri açısından önemini paylaşır.
	Koç8	8	Yöneticim farklı tarafların/kişilerin rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak), olayları farklı açılardan görmeme yardım eder.

Bölüm 2: Bu bölümdeki sorular Psikolojik Sermayenin varlığını anlamaya yöneliktir.

Lütfen aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünerek, size uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Katılmıyorum (2) - Kısmen Katılmıyorum (3) - Kararsızım (4) - Kısmen Katılıyorum (5) - Katılıyorum (6) - Kesinlikle Katılıyorum (7)

Psikolojik Sermaye		No	İfadeler
Öz Yeterlilik	PS-ÖZ1	1	Bir çözüm bulmak için uzun süreli bir sorunu analiz etmede kendime güvenirim.
	PS-ÖZ2	2	Yönetimle yapılan toplantılarda kendi çalışma alanımı temsil ederken kendime güvenirim.
	PS-ÖZ3	3	Organizasyonun stratejisi hakkındaki tartışmalara katkıda bulunmak konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ4	4	Çalışma alanımda hedefler/amaçlar belirlemeye yardım etme konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ5	5	Sorunları tartışmak için organizasyon dışındaki kişilerle (örneğin; müşteriler, destek sağlayıcılar) iletişime geçme konusunda kendime güvenirim.
	PS-ÖZ6	6	Bir grup iş arkadaşına bilgi sunma konusunda kendime güvenirim.
Umut	PS-UM1	7	İş yerinde kendimi bir çıkmazda bulursam kurtulmak için çok çeşitli yollar düşünebilirim.
	PS-UM2	8	Şu günlerde çalışma amaçlarımı enerjik bir şekilde yerine getiriyorum.
	PS-UM3	9	Herhangi bir sorunu çözecek birçok yol vardır.
	PS-UM4	10	Şu anda çalışma hayatında kendimi oldukça başarılı görüyorum.
	PS-UM5	11	Çalışma amaçlarıma ulaşmak için çeşitli yollar düşünebilirim.

	PS-UM6	12	Şu anda kendim için belirlediğim çalışma amaçlarımı gerçekleştiriyorum.
Psikolojik Dayanıklılık	PS-PD1	13	İşte bir sorun yaşadığımda bunu giderip hayatıma devam etmekte zorluk çekerim.
	PS-PD2	14	Genellikle işteki zorlukları bir şekilde yönetebilirim.
	PS-PD3	15	Eğer zorunlu kalırsam işte kendi kendime çalışabilirim.
	PS-PD4	16	Genellikle iş yerinde bana sıkıntı veren şeylerden uzak durmaya çalışırım.
	PS-PD5	17	Daha önceden yaşadığım zorluklarda edindiğim tecrübeler sayesinde iş yerindeki zorlukların üstesinden gelebiliyorum.
	PS-PD6	18	Şu andaki işimde karşıma çıkan birçok şeyle başa çıkabileceğimi hissediyorum.
İyimserlik	PS-İY	19	İşimde belirsizlikler olduğu zaman genellikle en iyisini beklerim.
	PS-İY	20	Benim için işimle ilgili bir şeyler yanlış gidecekse, gider (OLUMSUZ)
	PS-İY	21	İşim açısından her zaman olayların iyi yönlerine bakarım.
	PS-İY	22	İşimle ilgili gelecekte yaşayacaklarım konusunda iyimserim.
	PS-İY	23	Bu işimde olaylar hiçbir zaman istediğim şekilde gelişmiyor.(OLUMSUZ)
	PS-İY	24	Şu andaki işimde her kötü günün ardından iyi günler gelecektir yaklaşımına sahibim.

Bölüm 3: Son Bölüm - Örgütsel

Lütfen aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünerek, size uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Katılmıyorum (2) - Kısmen Katılmıyorum (3) - Kararsızım (4) - Kısmen Katılıyorum (5) - Katılıyorum (6) - Kesinlikle Katılıyorum (7)

Örgütsel Bağlılık	Kod	No	İfadeler
Duygusal Bağlılık	ÖB-Duy1	1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını Bu Organizasyonda geçirmek beni çok mutlu eder.
	ÖB-Duy2	2	Bu Organizasyonun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.
	ÖB-Duy3	3	Okulumla karşı güçlü bir aidiyet <u>hissetmiyorum.</u>
	ÖB-Duy4	4	Bu Organizasyona karşı duygusal bağlılık <u>hissetmiyorum.</u>
	ÖB-Duy5	5	Bu Organizasyonda kendimi “ailenin bir parçası” gibi <u>görmüyorum.</u>
	ÖB-Duy6	6	Bu Organizasyonun benim için çok özel bir yeri vardır.
Deveam Bağlılığı	ÖB-DB1	7	Şu anda Bu Organizasyonda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.
	ÖB-DB2	8	Okulumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.
	ÖB-DB3	9	Şu anda okulumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.
	ÖB-DB4	10	Bu Organizasyondan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.
	ÖB-DB5	11	Eğer Bu Organizasyona kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.
	ÖB-DB6	12	Bu Organizasyondan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.
Normatif Bağlılık	ÖB-NB1	13	Bu Organizasyonda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk <u>hissetmiyorum.</u>
	ÖB-NB2	14	Eğer Bu Organizasyondan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.
	ÖB-NB3	15	Okulumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.
	ÖB-NB4	16	Bu Organizasyon benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.
	ÖB-NB5	17	Bu Organizasyondaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda Bu Organizasyondan ayrılmam.
	ÖB-NB6	18	Bu Organizasyona çok şey borçluyum.

EK-3: Etik Kurulu Onay Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.07.2024-64719



DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ Etik Kurulu

Sayı : E-42435178-050.04-64719
Konu : Murat Can Atalay'ın Etik Kurul Raporu

10.07.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA

Etik Kurulu'nun 05.07.2024 tarihinde gerçekleştirmiş olduğu toplantıda, Murat Can ATALAY'ın araştırması için yapmış olduğu başvuruyla ilgili almış olduğu kararı ekte bilgi ve onaylarınıza saygılarımla arz ederim.

Prof. Dr. Mesut KUMRU
Kurul Başkanı

Ek:Murat Can ATALAY'ın Etik Kurul Raporu (19 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSR333ZHTN Pin Kodu :58982
Adres:Dudullu OSB Mah. Nato Yolu Cad. 265/1 Ümraniye İstanbul
Telefon:Tel: 444 79 97 Faks:225 327 96 31
e-Posta:info@dogus.edu.tr Web:www.dogus.edu.tr
Kep Adresi: dogusuniversitesi@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/dogus-universitesi-ebys>

Bilgi için: Aydın ŞAFAK
Unvanı: Raportör



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

05.07.2024

Doğuş Üniversitesi Rektörlüğüne,

İlgi: Murat Can ATALAY'ın araştırması için Etik Kurul Başkanlığına yapılan 02.07.2024 tarihli başvuru.

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi Murat Can ATALAY'ın Doç. Dr. Gül Selin TÜRKYILMAZ danışmanlığı altında yürütülecek olan *“Yönetici Koçluk Davranışının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma”* başlıklı araştırması için yapacağı ankette kullanacağı soruların bilimsel araştırma etiği açısından uygun olduğu tespit edilerek ilişik rapor hazırlanmıştır.

Konuyu bilginize sunar, ilişik raporun araştırmacıya ulaştırılmak üzere Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne gönderilmesini saygı ile arz ederim.

Prof. Dr. Mesut KUMRU
Etik Kurul Başkanı

Eki: 1 adet Etik Kurul Raporu

05.07.2024

Sayı :2024/106
Konu : Etik Kurul izni

Murat Can ATALAY
Doğuş Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Doktora Programı

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı çerçevesinde Doç. Dr. Gül Selin TÜRKYILMAZ danışmanlığı altında yürütülecek olan “*Yönetici Koçluk Davranışının, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma*” başlıklı araştırmanız için yapacağınız ankete ait sorularla ilgili olarak Doğuş Üniversitesi Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru Etik Kurulunda incelenmiş ve bilimsel araştırma etiği açısından uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederiz.

Prof. Dr. Mesut KUMRU
Etik Kurul Başkanı
Mühendislik Fakültesi

Prof. Dr. Hamide ZAFER
Etik Kurul Üyesi
Hukuk Fakültesi

Prof. Dr. Oktay VELİEV
Etik Kurul Üyesi
Mühendislik Fakültesi

Prof. Dr. Nüket SARACEL
Etik Kurul Üyesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Prof. Dr. Gülsün Pelin SARIOĞLU ERDOĞDU
Etik Kurul Üyesi
Sanat ve Tasarım Fakültesi

Prof. Dr. Tanık BAYKARA
Etik Kurul Üyesi
Mühendislik Fakültesi

Dr. Öğr. Üyesi Aslı TELSEREN ÖMEROĞLU
Etik Kurul Üyesi
Fen Edebiyat Fakültesi

EK-4: Ek Analiz: Yaş Grubu Faktörüne bağlı ANCOVA Analizi Sonuçları

Not: Sadece negatif etki tespit edilen ilişkiler için yapılmıştır.

“Öz Yeterlilik → Devam Bağlılığı”

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Yaşınız	1	20-29	121
	2	30-39	182
	3	40-49	70
	4	>50	14

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBDEV

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	4,0275	1,13434	121
30-39	4,1896	1,11298	182
40-49	4,2500	1,11090	70
>50	4,0238	,94701	14
Total	4,1438	1,11332	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBDEV

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	10,484 ^a	4	2,621	2,140	,075	,022
Intercept	52,299	1	52,299	42,693	,000	,101
M_PSOZ	7,477	1	7,477	6,103	,014	,016
Yas_Aralik	1,985	3	,662	,540	,655	,004
Error	467,953	382	1,225			
Total	7123,778	387				
Corrected Total	478,437	386				

a. R Squared = ,022 (Adjusted R Squared = ,012)

“Öz Yeterlilik → Normatif Bağlılık”

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Yaşınız	1	20-29	121
	2	30-39	182
	3	40-49	70
	4	>50	14

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBNOR

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	3,8829	1,38287	121
30-39	3,8993	1,34545	182
40-49	3,7619	1,27833	70
>50	3,8929	1,56157	14
Total	3,8691	1,34914	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBNOR

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	9,928 ^a	4	2,482	1,369	,244	,014
Intercept	40,313	1	40,313	22,233	,000	,055
M_PSOZ	8,927	1	8,927	4,923	,027	,013
Yas_Aralik	1,910	3	,637	,351	,788	,003
Error	692,661	382	1,813			
Total	6495,889	387				
Corrected Total	702,589	386				

a. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = ,004)

“Umut → Devam Bağlılığı”

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Yaşınız	1	20-29	121
	2	30-39	182
	3	40-49	70
	4	>50	14

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBDEV

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	4,0275	1,13434	121
30-39	4,1896	1,11298	182
40-49	4,2500	1,11090	70
>50	4,0238	,94701	14
Total	4,1438	1,11332	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBDEV

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	26,347 ^a	4	6,587	5,566	,000	,055
Intercept	59,429	1	59,429	50,215	,000	,116
M_PSUM	23,339	1	23,339	19,721	,000	,049
Yas_Aralik	2,395	3	,798	,675	,568	,005
Error	452,091	382	1,183			
Total	7123,778	387				
Corrected Total	478,437	386				

a. R Squared = ,055 (Adjusted R Squared = ,045)

“Psikolojik Dayanıklılık → Duygusal Bağlılık”

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBDUY

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	4,7025	1,50034	121
30-39	4,9927	1,51662	182
40-49	5,2262	1,39213	70
>50	5,9643	,88235	14
Total	4,9793	1,49042	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBDUY

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	124,775 ^a	4	31,194	16,264	,000	,146
Intercept	23,189	1	23,189	12,090	,001	,031
M_PSDAY	97,620	1	97,620	50,897	,000	,118
Yas_Aralik	19,104	3	6,368	3,320	,020	,025
Error	732,671	382	1,918			
Total	10452,611	387				
Corrected Total	857,446	386				

a. R Squared = ,146 (Adjusted R Squared = ,137)

Parameter Estimates

Dependent Variable: M_OBDUY

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	2,399	,622	3,858	,000	1,176	3,622
M_PSDAY	,616	,086	7,134	,000	,446	,786
[Yas_Aralik=1]	-1,100	,392	-2,809	,005	-1,870	-,330
[Yas_Aralik=2]	-,843	,385	-2,192	,029	-1,599	-,087
[Yas_Aralik=3]	-,697	,406	-1,719	,086	-1,494	,100
[Yas_Aralik=4]	0 ^a	.	.	.	.	.

“Psikolojik Dayanaklılık → Devam Bağlılığı”

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBDEV

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	4,0275	1,13434	121
30-39	4,1896	1,11298	182
40-49	4,2500	1,11090	70
>50	4,0238	,94701	14
Total	4,1438	1,11332	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBDEV

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	11,622 ^a	4	2,905	2,378	,051	,024
Intercept	73,121	1	73,121	59,836	,000	,135
M_PSDAY	8,614	1	8,614	7,049	,008	,018
Yas_Aralik	2,545	3	,848	,694	,556	,005
Error	466,815	382	1,222			
Total	7123,778	387				
Corrected Total	478,437	386				

a. R Squared = ,024 (Adjusted R Squared = ,014)

Parameter Estimates

Dependent Variable: M_OBDEV

Parameter	B	Std. Error	t	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Intercept	2,965	,496	5,973	,000	1,989	3,941
M_PSDAY	,183	,069	2,655	,008	,047	,319
[Yas_Aralik=1]	,052	,313	,166	,869	-,563	,666
[Yas_Aralik=2]	,204	,307	,665	,507	-,400	,807
[Yas_Aralik=3]	,238	,324	,737	,462	-,398	,875
[Yas_Aralik=4]	0 ^a	.	.	.	.	.

“Psikolojik Dayanaklılık → Normatif Bağlılık”

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Yaşınız	1	20-29	121
	2	30-39	182
	3	40-49	70
	4	>50	14

Descriptive Statistics

Dependent Variable: M_OBNOR

Yaşınız	Mean	Std. Deviation	N
20-29	3,8829	1,38287	121
30-39	3,8993	1,34545	182
40-49	3,7619	1,27833	70
>50	3,8929	1,56157	14
Total	3,8691	1,34914	387

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: M_OBNOR

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	7,858 ^a	4	1,965	1,080	,366	,011
Intercept	66,102	1	66,102	36,346	,000	,087
M_PSDAY	6,857	1	6,857	3,770	,053	,010
Yas_Aralik	1,408	3	,469	,258	,856	,002
Error	694,731	382	1,819			
Total	6495,889	387				
Corrected Total	702,589	386				

a. R Squared = ,011 (Adjusted R Squared = ,001)