

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ANA BİLİM DALI**

**YÖNETSEL KOÇLUK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİNDE ÇALIŞAN TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: ORTA VE BÜYÜK
ÖLÇEKLİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

PINAR EZİCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ANA BİLİM DALI**

**YÖNETSEL KOÇLUK DAVRANIŞININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA
ETKİSİNDE ÇALIŞAN TATMİNİNİN ARACI ROLÜ: ORTA VE BÜYÜK
ÖLÇEKLİ FİRMALAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

PINAR EZİCİ



Danışman: Doç. Dr. Musa ŞANAL

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Esengül İPLİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2021

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Musa ŞANAL
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

Üye: Doç. Dr. Esengül İPLİK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.
.../.../20...

Prof. Dr. Serap ÇABUK
Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi, beyan ederim. 31 / 05/ 2021

Pınar EZİCİ

ÖZET

Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansına Etkisinde Çalışan Tatmininin Aracı Rolü: Orta ve Büyük Ölçekli Firmalar Üzerine Bir Araştırma

PINAR EZİCİ

Yüksek Lisans Tezi, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Musa ŞANAL

Haziran 2021, 156 sayfa

Koçluğun, son yıllarda dikkat çekmesinin ve yayılmasının sebebi çalışanların, performansı, iş tatmini, öğrenimi ve gelişmesine yönelik sorumlulukların, daha çok bölüm yöneticilerine devredilmesidir. Ancak, ülkemizde yöneticilerin koçluk davranışlarının etkilerini ölçen veya yöneticilerinin koçluk davranışı ile çalışan performansı, çalışan tatmini arasındaki bağlantıları inceleyen çok az yayınlanmış araştırma var. Araştırmada, koçluğu daha iyi anlamak için gelişimini, uygulama şekillerini ve performansla olan ilişkisini inceledik. Alan yazındaki bu boşluğu doldurmak ve örneklem sayısını arttırmak adına ilaç sektöründe, yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisi, yönetici koçluk davranışının çalışan tatminine etkisi, çalışan tatmininin çalışan performansına etkisi ve yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde, çalışan tatmininin aracı rolü ölçülmüştür. Bu çalışmanın bir diğel amacı ise yönetmel koçluk davranışını sektörel bağlamda incelemek ve çalışanların iş tatmini ve performansı ile ilişkisini değerlendirmektir. Daha önce Türkiye’de çalışmamızın kapsamında, ilaç sektöründe bir uygulama yapılmadığı için , çalışmamızın evreni Türkiye’de bulunan, orta ve büyük ölçekli İlaç sektörü işletmeleri olarak belirlenmiştir. İlaç sektöründe çalışmakta olan toplam 313 kişiye anket uygulanmıştır. Anket sonucunda toplanan veriler, uygun analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansının ve çalışan tatmininin, değişkenler üzerindeki etkisini, aracılık etkisini araştırmak için regresyon analizleri ve demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu araştırmak için ise t testi ve anova analizleri yapılmıştır. Bulgular, yönetmel koçluk davranışının çalışanların iş tatmini ve

performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğudur. Araştırmamızın değişkenleri ile yaş, çalışma süresi, pozisyon demografik değişkenlerin arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu tez çalışmamızda araştırma ve uygulama için öneriler ve çıkarımlar sunulmaktadır.

Anahtar kelimeler: Koçluk, Yönetmel Koçluk Davranışı, Performans, İş tatmini.



ABSTRACT

The Mediating Role of Employee Satisfaction in the Impact of Supervisory Coaching Behavior on Employee Performance: A Research on Medium and Large Scale Companies

PINAR EZİCİ

Master Thesis, Department of Management And Organization

Supervisor: Doç. Dr. Musa Şanal

June 2021, 156 pages

The main reason why coaching has recently outshined and spread is because the responsibilities with regards to the performance of employees, their job satisfaction, learning and development are mainly handed over to the department managers. However, there are very few academic survey articles published in our country that evaluate the importance of coaching behaviours or analyze the correlation between the coaching behaviours of managers and the employee performance as well as the employee satisfaction. In this study, in order to clarify the concept of coaching more precisely, we analyzed the progress that has been made in coaching, its modes of application and its connection with performance. In an attempt to pick up the slack and to increase the number of samples in the body of literature, has been evaluated in the pharmaceutical industry the impact of managerial coaching behaviours on the employee performance, the impact of managerial coaching behaviours on the employee satisfaction and the Mediating role of employee satisfaction in the Impact of Supervisory Coaching Behavior on employee performance. Furthermore, analyzing the managerial coaching behaviours in the sectoral context and interpreting the relevance of employees' job satisfaction with their performance set forth another aim of this study. Since there has been no performed implementation in the pharmaceutical industry regarding this thesis subject, within the scope of the study that we previously conducted in Turkey, the extent of our study was determined as medium/large scale pharmaceutical enterprises in Turkey. A questionnaire was conducted on 313 people in total working in the pharmaceutical industry. The data collected as a result of this questionnaire were evaluated in accordance with appropriate analysis methods. Therefore, regression analysis were carried out in order to ascertain the intermediary role of managerial coaching behaviour, the employee performance and employee satisfaction on the variables and; t test and anova analysis were conducted in

order to research the differentiation status according to the demographical variables. Findings suggest that supervisory coaching behavior is positively associated with employees' job satisfaction and performance. There has been significant differences between the variables of our research and the demographical variables such as age, work period and position. In our thesis study, Implications for research and practice are presented to carry out our research and to perform applications.

Keywords: Coaching, Managerial Coaching, Performance, Job Satisfaction.



ÖNSÖZ

Koçluk, yıllardır süregelen bir birikimle ilerleyen ve girdiği her alanı derinden etkileyen bir olgu. Severek, meslek olarak yaptığım koçluğun, ben de dahil olmak üzere, kişilerin potansiyelini performansa dönüştürmekte ne kadar etkili olduğunu deneyimledim. Bu etkiyi gördükten sonra, koçluğu, dokunabildiğim her organizasyonun ve her bireyin dünyasına entegre edebilmek gayesi ile başlattığım bu tez çalışması ile koçluk dünyasına katkıda bulunmaktan dolayı çok mutluyum.

Bu süreçte, bana destek olan kıymetli hocalarım, Prof. Dr. Azmi Yalçın'a, Doç. Dr. Musa Şanal'a, Prof. Dr. Kemal Can Kılıç'a, tüm katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim. Beni her zaman destekleyen, kurumsal hayata devam etmek yerine, sonsuz keyif aldığım koçluk mesleğine yönelmem konusunda ve bu alanda akademik çalışmalara devam etmem konusunda hep yanımda olan sevgili eşim, hayat arkadaşım Sadık Ezici'ye, emekleriyle beni büyüten sevgili anne ve babama, desteklerini hep hissettiğim, geniş aileme gönülden teşekkür ederim. Tez aşamasında bana destek olan sınıf arkadaşım Gönül Türkkan'a, anket uygulama sürecinde, büyük destek olan tüm sevgili arkadaşlarıma, ayrıca kıymetli zamanını ayırıp anket sorularını yanıtlayan ilaç sektörü yöneticileri ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Pınar EZİCİ

Haziran, 2020

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
ÖN SÖZ.....	viii
KISALTMALAR.....	xiv
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xxii
EKLER LİSTESİ.....	xxiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
1.4. SINIRLILIKLAR.....	5

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Koçluk Kavramının Açıklanması ve Önemi.....	6
2.1.1. Koçluk Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	8
2.1.2. Koçluk, Danışmanlık, Mentorluk ve Psikoterapi Arasındaki Farklar.....	9
2.1.3. Koçluğun Çeşitleri	10
2. 1.3.1 Beceri, Performans ve Gelişim Koçluğu.....	11
2. 1.3.2 Yönetici ve İşyeri Koçluğu.....	12
2.1.4. Koçluk Yaklaşımları	13
2.1.4.1. Hümanist Bakış Açısıyla Koçluk	13

2.1.4.2. Davranış Temelli Yaklaşım	13
2.1.4.3 Yetişkin gelişimi yaklaşımı	14
2.1.4.4. Bilişsel koçluk	14
2.1.4.6. Yetişkin öğrenme yaklaşımı	14
2.1.4.7. Pozitif psikoloji modeli.....	14
2.1.4.8. Sistemik yaklaşım	15
2.1.4.9. Hedef odaklı yaklaşım	15
2.1.5. Koçluk Modelleri	17
2.1.5.1. Grow Modeli	17
2.1.5.2 Steppa Koçluk Modeli	18
2.1.5.3. Achive Koçluk Modeli.....	18
2.1.5.4. Star Koçluk Modeli	20
2.1.5.3. Cıgar Koçluk Modeli	20
2.1.5.4. Clear koçluk Modeli.....	20
2.1.6. Yönetmel Koçluk Becerileri ve Davranışları.....	21
2.1.6.1. Güçlendirici Davranışlar	24
2.1.6.2. Kolaylaştırıcı Davranışlar	24
2.1.7. Koçluğun Faydaları.....	25
2.1.7.1. Koçluğun Çalışanlara Faydaları	26
2.1.7.2. Koçluğun Yönetimsel ve Yöneticilere Faydaları.....	26
2.1.7.2.1. Koçluğun İçsel Gelişim Faydaları	27
2.1.7.2.2. Aracı Fayda.....	27
2.1.7.2.2. Koçluğun Dışsal Gelişim Faydaları.....	28
2.1.7.3. Koçluğun Organizasyonel Faydaları	28
2.2. Performans Kavramının Açıklanması	30
2.2.1. Performans Türleri	31
2.2.1.1. Bireysel Performans	31
2.2.1.2. İş Performansı	32
2.2.1.3. Görev Performansı	34
2.2.1.4. Bağlamsal Performans	34
2.2.1.2 Örgütsel Performans	35
2.2.2 Performans ve Yönetmel Koçluk Davranışı ilişkisi	35

2.3. Çalışan Tatmini Kavramının Açıklanması	37
2.3.1. Çalışan İş Tatmininin Özellikleri	39
2.3.2. Çalışan İş Tatminini Etkileyen Faktörler	40
2.3.2.1. İş Tatmini Etkileyen İçsel Faktörler	42
2.3.2.2. İş Tatmini Etkileyen Dışsal Faktörler.....	43
2.3.3. Çalışan Tatminini Etkileyen Motivasyon Teorileri	45
2.3.3.1. İçerik Teorileri	45
2.3.3.1.1 Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	46
2.3.3.1.2. Herzberg'in Motivatör-Hijyen Teorisi	46
2.3.3.2.3. McClelland Başarı-Motivasyon Teorisi	47
2.3.3.2. İş Tatmini Süreç Teorileri	48
2.3.3.2.1. Vroom ve Porter ve Lawler Beklenti Teorisi	48
2.3.3.2.2. Locke Hedef Teorisi.....	49
2.3.3.2.3 Adams Eşitlik Teorisi	49
2.3.3.2.4. Heider & Kelley İlişkilendirme Teorisi	50
2.1.1.1. Çalışan Tatmini ve Yönetmel Koçluk Davranışları İlişkisi	50
2.1.1.1. Çalışan Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi.....	52

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Evren ve Örneklem	55
3.2. Araştırmanın Modeli.....	55
3.3. Araştırma Hipotezleri	56
3.4. Veri Toplamada Kullanılan Araçlar.....	57
3.4.1. Yönetmel Koçluk Davranış Ölçeği	58
3.4.2 Performans Ölçeği	58
3.4.3 İş Tatmini Ölçeği	58
3.5. Verilerin Toplanması	58
3.5. Veri Analiz Yöntemi.....	59

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	60
4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	63
4.2.1. Keşifsel Faktör Analizi	65
4.3. Hipotez Testleri.....	70
4.3.1. Yönetmel koçluk davranışının çalışan performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	70
4.3.2. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	71
4.3.3. Yönetmel koçluk davranışının İçsel Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	73
4.3.4. Yönetmel Koçluk Davranışının Dışsal Tatmin Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	74
4.3.5. Çalışan Tatmininin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri.....	75
4.3.6. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Çalışan Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testleri.....	76
4.4. Korelasyon Analizleri Sonuçları.....	79
4.5. Yönetmel Koçluk Davranışı ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler.....	80
4.5.1. Yönetmel koçluk davranışının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi.....	81
4.5.2. Yönetmel Koçluk Davranışının Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi	82
4.5.3. Yönetmel koçluk davranışının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi	84
4.5.4. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	85

4.5.5. Yönetmel Koçluk Davranışının Pozisyona Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	88
4.5.6. Yönetmel Koçluk Davranışının Fonksiyona Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	90
4.6. Çalışan Performansının ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler.....	92
4.6.1.Çalışan Performansının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi	92
4.6.2. Çalışan Performansının Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	94
4.6.3. Çalışan Performansının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	95
4.6.4. Çalışan Performansının Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	97
4.6.5. Çalışan Performansının Pozisyona Göre Farklılaşmasının ANOVA Analiz.....	99
4.6.6.Çalışan Performansının Fonksiyona Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	100
4.7. Çalışan Tatmini ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Analizler.....	102
4.7.1.Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi.....	103
4.7.2. Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	105
4.7.3. Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının ANOVAanalizi.....	110
4.7.4. Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	114
4.7.5. Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Pozisyona Göre Farklılaşmasının ANOVA analizi.....	119
4.7.6. Çalışan Tatmini ve alt boyutlarının (içsel-dışsal) Fonksiyona Göre Farklılaşmasının ANOVA Analizi.....	125
4.8. Hipotez Testi Sonuçları.....	129

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuç.....	131
5.2 Çalışmanın Literatüre Katkısı.....	133
5.3 Öneriler.....	133
 KAYNAKÇA.....	 136
EKLER.....	151
ÖZGEÇMİŞ	.156



KISALTMALAR

YKD: Yönetmel koçluk Davranışı

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

ICF: International Coaching Federation

AC: Association For Coaching



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler	63
Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	64
Tablo 3. Tüm Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	66
Tablo 4. Yönetmel Koçluk Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri	67
Tablo 5. Performans Ölçeği Faktör Yükleri	68
Tablo 6. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri	71
Tablo 7. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	72
Tablo 8. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Tatmini Üzerindeki etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	73
Tablo 9. Yönetmel Koçluk Davranışının İçsel Tatmin Üzerindeki etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	74
Tablo 10. Yönetmel Koçluk Davranışının Dışsal Tatmin Üzerindeki etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	75
Tablo 11. Çalışan Tatmininin Çalışan Performansı Üzerindeki etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	77
Tablo 12. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki etkisine Çalışan Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	79
Tablo 13. Yönetici Koçluk Davranışı, Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi	79
Tablo 14. Yönetici Koçluk Davranışı, Çalışan Tatmini (İçsel Tatmini ve Dışsal Tatmin) Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi	80
Tablo 15. Çalışan Tatmininin, Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi ile İncelenmesi	81

Tablo 16. Yönetmel Koçluk Davranışı ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler .	81
Tablo 17. Yönetmel Koçluk davranışının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi.....	82
Tablo 18. Yönetmel Koçluk davranışının Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	82
Tablo 19. Yönetmel koçluk Davranışı ile Yaş Varyanslarının Homojenlik Testi.....	83
Tablo 20. Yönetmel koçluk Davranışı ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 21. Yönetmel Koçluk davranışının Eğitim Drumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	84
Tablo 22. Yönetmel koçluk Davranışı ile Eğitim Drumu Varyanslarının Homojenlik Testi.....	85
Tablo 23. Yönetmel koçluk Davranışı ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	86
Tablo 24. Yönetmel Koçluk davranışının Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	87
Tablo 25. Yönetmel koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi.....	87
Tablo 26. Yönetmel koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	88
Tablo 27. Yönetmel koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 28. Yönetmel Koçluk davranışının Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	89
Tablo 29. Yönetmel koçluk Davranışı ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi.	90
Tablo 30. Yönetmel koçluk Davranışı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	90

Tablo 31. Yönetmel koçluk Davranışı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları	90
Tablo 32. Yönetmel Koçluk davranışının Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	91
Tablo 33. Yönetmel koçluk Davranışı ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi	91
Tablo 34. Yönetmel koçluk Davranışı ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	92
Tablo 35. Çalışan Performansı ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler	93
Tablo 36. Çalışan Performansının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi	93
Tablo 37. Çalışan Performanslarının Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	94
Tablo 38. Çalışan Performansı ile Yaş Varyanslarının Homojenlik Testi.....	95
Tablo 39. Çalışan Performansı ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	95
Tablo 40. Çalışan Performansının Eğitim Drumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	96
Tablo 41. Yönetmel koçluk Davranışı ile Eğitim Drumu Varyanslarının Homojenlik Testi.....	96
Tablo 42. Çalışan Performansı ile Eğitim Drumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	97
Tablo 43. Çalışan performansının Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	97
Tablo 44. Çalışan Performansı ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi ..	98
Tablo 45. Çalışan Performansı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	98

Tablo 46. Çalışan Performansının Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	99
Tablo 47. Çalışan Performansı ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi	100
Tablo 48. Çalışan Performansı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	100
Tablo 49. Çalışan Performansının Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	101
Tablo 50. Çalışan Performansı ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi	101
Tablo 51. Çalışan Performansı ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	103
Tablo 52. Çalışan Tatmini ve alt boyutları içsel tatmin, dışsal tatmin ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler.....	103
Tablo 53. Çalışan Tatmininin Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi . .	104
Tablo 54. Çalışan Tatmininin Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi...106	
Tablo 55. Performans Ölçeği Faktör Yükleri	106
Tablo 56. İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri	107
Tablo 57. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	107
Tablo 58. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Tatmini Üzerindek etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 59. Yönetmel Koçluk Davranışının İçsel Tatmin Üzerindek etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	108
Tablo 60. Genel Tatmin ve İçsel Tatmin ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları.....	109
Tablo 61. Dışsal Tatmin ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	110

Tablo 62. Çalışan Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	110
Tablo 63. İçsel Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	111
Tablo 64. Dışsal Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	112
Tablo 65. Çalışan Tatmini ile Eğitim Durumu Varyanslarının Homojenlik Testi	112
Tablo 66. Çalışan Tatmini ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	113
Tablo 67. İçsel Tatmin ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 68. Dışsal Tatmin ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	114
Tablo 69. Çalışan Tatmininin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	114
Tablo 70. İçsel Tatminin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	115
Tablo 71. Dışsal Tatminin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	116
Tablo 72. Çalışan Tatmini ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi	116
Tablo 73. Çalışan Tatmini ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	117
Tablo 74. İçsel Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 75. Dışsal Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları	118
Tablo 76. Dışsal Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları	118

Tablo 77. Çalışan Tatmininin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	119
Tablo 78. İçsel Tatminin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi..	120
Tablo 79. Dışsal Tatminin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	121
Tablo 80. Çalışan Tatmini ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi	121
Tablo 81. Çalışan Tatmini ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik TekYönlü Anova Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 82. İçsel Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	122
Tablo 83. Dışsal Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	123
Tablo 84. Çalışan Tatmini ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları	123
Tablo 85. İçsel Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları	124
Tablo 86. Dışsal Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları	125
Tablo 87. Çalışan Tatmininin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analiz.....	125
Tablo 88. İçsel Tatminin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi	126
Tablo 89. Dışsal Tatminin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi.....	127
Tablo 90. Çalışan Tatmini ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi	128
Tablo 91. Çalışan Tatmini ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	128

Tablo 92. İçsel Tatmin ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 93. Dışsal Tatmin ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 94. Hipotez Testi Sonuçları	130



ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Araştırma modeli.....	71



EKLER LİSTESİ**Sayfa**

EK 1. Anket Formu.....	157
-------------------------------	-----

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Son zamanlarda, teknolojinin katkısıyla, bilgi alışverişinin ve dönüşümün giderek hızlandığı bir dönemden geçmekteyiz. Zaman gözle görülebilir şekilde, daha hızlı akıyor. Tüm platformlarda konuşulur ve tartışılır hale gelen biyo-mühendislik, dijital dönüşüm, yapay zeka ve robotlar gibi pek çok kavram hızlı bir şekilde tarihin akışına etki etmeye başlamış durumdadır. Öte yandan, artan göç dalgaları, pandemi, biyolojik savaş, siber savaş ve iklim değişikliği gibi tehditler kırılganlığı arttırmaya; ekonomik ve siyasi dalgalanmalar istikrarsızlığa yol açmaktadır. Bu şartlar altında insanlar ve organizasyonlar, kontrolleri dışında olumlu/olumsuz değişkenlerle dolu bir dünyada sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek istemektedir. Bu kırılgan ve belirsizlik ile dolu dünyada, durumu yönetmek, başarılı ve istikrarlı olarak devam edebilmek ve olumsuz durumları avantajlara çevirme becerisini geliştirmek, ancak duygusal çeviklik ve zihinsel esneklik ile bu değişime ayak uydurmakla mümkün olabilmektedir.

Çalışanlar sağlıklı bireyler olup, sağlıklı organizasyonlarda, iş tatmini ile çalışmak istiyorlar. Organizasyonların hedefi ise, az çıktı ile, fazla girdi elde etmek ve sürdürülebilir yüksek performans gösteren çalışanlar ile birlikte şirketlerinin yönetilmesidir. Organizasyonlar, güçlü liderlerin önderliğinde, kendi kendini motive olan yüksek performanslı takımlar ve iş tatmini olan çalışanların bulunduğu örgütler yaratmak istemektedirler. Organizasyonlar, çalışanların tatminini dış motive kaynaklarına ihtiyaç duymadan sağlamak ve yüksek performans takımları oluşturmak için yeni yaratıcı yollar aramaktadır. Tüm bu artan beklenti ve ihtiyacı tek başına karşılamak ve çözüm bulmak, hızla akan hayatın içerisinde hem iş insanları hem örgütler için oldukça karmaşık hal almış durumdadır. Örgütler sürdürülebilir yüksek performans ve çalışan iş tatminini sağlamak için farklı bir sisteme, yeni bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla artan

beklentileri ve değişimi yönetmek için koluğa ihtiyaç artmış durumdadır. Koçluğun rolü bu noktada devreye girmektedir.

Organizasyonlar gelişim ve değişim yolculuğuna çıkararak yeni br örgüt kültürü yaratmaya karar verdiklerinde, koçluk ile evrilebilir, iş yapış şekillerini dönüştürebilirler. İş dünyasında, liderlerin becerilerinin artmasına etkileri ile koçluğun, sadece bir profesyonel yöntemler seti değil, aynı zamanda benzersiz bir performans arttırma ve çalışan tatmini saglama yöntemi olarak düşünülmektedir. Yönetsel koçluk davranışı sergileyen yöneticiler, çalışanlara bir gelişim firstaı sunarak, farklı açıdan bakmaya, her problemin iindeki yaratıcı çözümü görmeye, engelleri sıçrama tahtaları olarak görmelerini sağlamaktadır. Yönetsel koçluk, kaşılaşılan zorlukları ve engelleri o amaca ulaşmak için üstesinden gelinmesi gereken bir süreç olarak göstererek, çalışanların, doğal bir akışta kendi çözümlerini kendilerinin yaratmasına olanak tanımaktadır. Bu yönleri ile, çalışanların performansını ve iş tatminin etkili bir biçimde arttırabilmektedir.

Yönetsel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde, çalışan tatmininin aracı değişken etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma orta ve büyük ölçekli şirketler üzerinde yapılmıştır. İş yerlerinde koçluk uygulamalarının temel amacı çalışan performansını arttırmaktır. alışan performansının arttırılması, her kurumun ana hedeflerinden birini oluşturmaktadır. Kurum içi koçluk performansın arttırılması için yaygın olarak kullanılan araçlardandır. Türkiye’de koçluk uygulamalarının kurumlarda henüz yaygınlaşmaması, koçluk araştırmalarının da az kalmasına neden olmuştur. Alan yazındaki bu boşluğu doldurmak ve örneklem sayısını arttırmak adına, ilaç sektöründe bulunan firmalarda koçluk eğitimi almış veya koçluk alan yöneticilerin, yönetici koçluk davranışının çalışana performansına etkisi, çalışan iş tatmininin çalışan performansına etkisi, yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı rolünün ölçülmesi planlanmaktadır. Bu tez çalışmasının problem, örgütler açısından önemli bir olgu olan ‘alışan performansı ve çalışan iş tatmininde yönetsel koçluk davranışının anlamlı pozitif etkisi var mıdır?’ sorusu; bununla birlikte, ‘Yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı rolü var mıdır?’ sorusudur.

1.2 . ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı değişken rolü incelenecektir. Çalışmanın birinci amacı çalışan tatmininin, çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. İkincisi ise yönetsel koçluk davranışının çalışan tatmini üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Çalışmanın üçüncü amacı, çalışan tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bunun başlıca nedeni literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair güçlü bir altyapının olması ve uygulamada çok çeşitli faydalarının olmasıdır. Çalışmamızın dördüncü amacı ise yönetsel koçluk davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracı değişken rolünü incelemektir. Bu araştırmaların neticesinde, firmalar için rekabetin ve sürekliliğin vazgeçilmez bir unsuru olan performansı etkileyecek olan yönetsel koçluğu, iş tatmini bağlamında değerlendirme fırsatı bulacaktır.

Tüm araştırmalara ek, son olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi iş yerindeki pozisyon ve fonksiyon gibi demografik değişkenlerin yönetsel koçluk davranışı, çalışan tatmini ve çalışan performansı ile ne tür bir ilişkisi olduğunu anlamaktır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda çalışmada yanıtları aranan sorular şunlardır:

1. Yönetsel koçluk davranışının çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?
2. Yönetsel koçluk davranışının çalışan tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?
3. Çalışan tatmininin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi var mıdır?
4. Yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı rolü var mıdır?
5. Yönetsel koçluk davranışı, çalışan performansı, çalışan tatmini ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma var mıdır?

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu tez çalışmasının önemi, yönetsel koçluk davranışının çalışanların, performansı ve iş tatmini üzerindeki olumlu etkisini ölçmektir. Çalışmanın bir diğer önemi ise, yönetsel koçluğun günümüz iş dünyasında her yöneticinin, koçluk hizmeti ve ya koçluk eğitimi aldığı durumda, yönetsel koçluk davranışının, çalışan tatmininin ve çalışan performansının, organizasyonlara olumlu etkilerinin görülmesidir. Bunun sonucunda, organizasyonların ve yöneticilerin, yönetim biçimlerine, yönetsel koçluğu eklemesi yönünde katkıda bulunacak olmasıdır.

Bu olgular, örneklem sayısını arttırmak amacı ile ilaç sektöründede yer alan yönetsel koçluk davranışı sergileyen yöneticiler ve çalışanları üzerine uygulanacaktır. Bu çalışmada, ilaç sektöründe bulunan firmaların çalışanlarının yönetici koçluk davranışı algılarının performanslarına ve iş tatminlerine etkisi ve aralarındaki ilişkinin analizi yapılması amaçlanmaktadır. Araştırma, örneklem olarak çalışmanın yapılacağı ilaç sektöründe bulunan örgütlere, yönetici koçluk davranışının, çalışanların performansına ve iş tatminine etkileri ile ilgili geri bildirim sağlayacaktır. Bu bağlamda, araştırmanın bir diğer önemi de, olumsuz değerlendirilen konuların tespit edilmesi ve çözüm yolları üretilmesi konusunda önemli katkı sağlayacak olmasıdır.

Maalesef Türkiye’de koçlukla ilgili yapılan akademik çalışmaların ve koçlukla ilgili yazılan tez sayısının az olması, ülkemizde koçluğu kurumsal hayatta edinmesi gerekenden daha etkisiz bir olgu durumuna getirmiştir. Bu çalışma, literatürde koçlukla ilgili yapılan çalışmaların az olmasının boşluğunu doldurması yönü ile literatüre katkı sağlanmasında önemlidir. Bununla birlikte, iş dünyasındaki aktörlere rekabet ortamında çalışanların performanslarını ve iş tatminlerinin arttırmalarını sağlayacak yolların neler olduğu gösterilmesi açısından önemlidir. Son olarak, bu çalışmanın yapılması, örneklem sayısı arttıracak olup, ileride konuyla ilgili literatüre katkı sağlanması için, bu alanda yapılacak olan araştırmalara rehberlik edecek öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın, ilaç sektöründe bulunan Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelere yapılması planlanmaktadır. Araştırma sonuçları veri toplama zamanı ve veri toplama alanı ile sınırlıdır. Bunların yanı sıra, zaman periyodu olarak kesitsel zaman (cross-sectional) aralığında veri toplanması ve anketleri cevaplayanlar çoğunlukla görev açısından yoğun olan bir ortamda çalışan bireylerden oluşması çalışmanın diğer sınırlılıklarıdır. Ayrıca Covid 19 pandemisi nedeni ile şirketlerin uzun süreli karantina ve evden çalışmaya adapte olmakta zorlanılan bir dönemden geçmesi nedeni ile anketlerin cevaplanması yönünde sınırlılıklar mevcuttur. Dolayısıyla, çalışmada elde edilen sonuçlar kesitsel zaman (cross-sectional) aralığındaki mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Araştırmada, zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle veri toplama tekniği olarak “Anket tekniği” uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Türkiye’de yer alan diğer işletmelere genellenemez. Araştırmamız yalnız yönetsel koçluk davranışı uygulayan işletmelerle sınırlıdır. Bu çalışma, araştırmada kullanılan anketin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Koçluk Kavramının Açıklanması ve Önemi

Etimolojik açıdan, tarihsel süreçte baktığımızda, Koç (coach / ingilizce) kelimesinin ilk kez 1550'lerden itibaren Avrupa dillerinde isim haliyle kullanıldığı bilinmektedir. 15. yüzyılda Avrupa'da kullanılmaya başlayan yaylı at arabalarına 'koç' denmektedir. (French 'coche', German 'kutsche', Hungarian 'kocsi'). Bu araç ismini, Macaristan'da, Budapeşte'ye 70 km. uzaklıkta, üretildiği kasaba olan Kocsi Kasabasından almıştır. O dönemlerde, Araçlar genellikle buluşlarının veya ilk kullanımlarının yerine göre adlandırılmaktaydı. İngilizcede; şehirlerarası yolcu taşımacılığında kullanılan otobüslere "coach" denmektedir (Cambridge Dictionary, 2021).

Etimolojik sözlüğe göre 1830 yılında, Oxford üniversitesinde, sınav dönemi boyunca öğrencileri taşıdıkları için, özel öğretmenlere argo manada 'koç' denmiştir. 1861'den itibaren spor alanında kullanılmaya başlanmıştır. Sporcuları eğiten kişilere koç denmektedir. (Etymology Dictionary, 2021).

Günümüzdeki kullanımı ile koçluk; Türk Dil Kurumu sözlüğünde, bireylerin liderlik veya yöneticilik özelliklerini, yeteneklerini geliştirmeye yönelik, belirli bir amacı hedefleyerek daha etkili sonuçlara ulaşmasını sağlamak amacı ile verilen hizmet şeklinde tanımlanmaktadır. (Türk Dil Kurumu 2021: <http://tdk.gov.tr/>).

İnsan kaynakları terimler ansiklopedik sözlüğünde koçluk, "İşletmede çalışan bir kişiyi motive etmek, korumak, becerilerini geliştirmek, şahsiyetlerini güçlendirmek ve geri bildirim sağlamakla görevlendirilmiş, konusunda uzman ve tecrübeli bir kişi veya olgun, bilgili, şahsiyetli, ahlaklı bir işçi, meslektaş veya yönetici" şeklinde tanımlanmaktadır. (Seyyar ve Öz, 2007, s. 242).

Uluslararası Koçluk Federasyonu, ICF (International Coaching Federation) koçluğu, “Danışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini maksimize etmek amacıyla düşünce doğurucu ve yaratıcı bir süreçte onlarla ortaklık yapmaktır” olarak tanımlamaktadır (ICF Turkey, 2021).

60 ülkede faaliyet gösteren Uluslararası Koçluk Derneği AC (Association For Coaching), “koçluğu”, klinik özellik taşımayan müşterilerin kişisel ve/veya mesleki hayatında yaşam deneyimi kazanması ve hedefe ulaşmasını kolaylaştırdığı işbirlikçi çözüm ve sonuç odaklı sistematik bir süreçtir” şeklinde tanımlamaktadır (AC TR 2021).

Tarihsel süreç içerisinde koçluk terimi, örgütlerin ve bireylerin duydukları ihtiyaçlar nedeniyle değişikliklere uğramıştır. Witherspoon ve White’a göre (1996, s.124–133), koç, seçenekleri belirleyen, zorlukları ortaya çıkaran ve alternatif davranışlar başlatan kişidir.

Günümüzdeki tanımı ile, Koç, bireylerin kişisel gelişimine destek vererek iş yapış şekillerini pozitif yönde etkileyecek katkılar sağlamayı amaçlayan ve bireylerin var olan potansiyellerini fark ederek bulundukları konumdan olmak istedikleri yere gitmesine yol arkadaşlığı yapan kişidir (Aydoğdu,2004). Koçlar, kişilerin bulundukları yerden olmak istedikleri yerlere gitmelerine yardımcı olurlar (Barutçugil, 2004).

John Whitmore, ‘Koçluk insanların, kendi performanslarını azamiye çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakmaktır. Onlara öğretmek yerine öğrenmelerine yardım etmektir’ şeklinde tanımlamaktadır. (John Whitmore, 2017, s.29) Buna ek olarak; koçluğu ‘Kişilerin kendilerini ve performanslarını geliştirmelerini, amaçlarını ve vizyonlarını netleştirmelerini ve potansiyellerine ulaşmaları için destek olmaktır’ şeklinde tanımlamaktadır. Farkındalık, sorumluluk, araştırma, amaçlı inceleme ve kendini gerçekleştirme aracılığıyla arttırılır. Koçluk şimdiki zamana ve geleceğe odaklanır. Koçluk, koç ile koçluk alan kişi arasında tam bir ortaklıktır. Koç koçluk alan kişiyi, bütün, becerikli ve kendi yanıtlarını bulabilecek biri olarak görür. (John Whitmore, 2017, s. 281-282)

Rosisnski, ‘Koçluk, insanların anlamlı ve önemli hedeflere ulaşması için potansiyellerini açığa çıkarmayı kolaylaştırma sanatıdır’ şeklinde tanım yapmaktadır. (Rosisnski, 2010)

Koçi (müşteri), Bir kurum adına koçluk ilişkisine giren kişidir (MacKie, 2007, s.311).

Koçluk Seansı, koçluk hizmetinin veriliş biçimidir. 30 dk. ile 120 dk. arasında bir süreyi kapsayan görüşme bir seans olarak kabul edilir (Wilson, 2007: 51). Ayda 1 veya 2 kez olmak üzere koçluk seanslarının en faydalı olduğu süre 4 ile 6 ay arasındadır (Luthans, Peterson, 2003: 245). Her seansta danışan /müşteri görüşmenin odak konusunu seçer, koç dinler, gözlemleri ve güçlü sorularıyla katkıda bulunur. (Withworth- Kimsey- Sandahl, 2008, s.264).

2.1.2.Koçluk Kavramının Tarihsel Gelişimi

Koçluk kavramı, literatürde, ilk olarak 1937 yılında, Gorby’nin, koçluğun üretim üzerindeki etkisine ilişkin bir çalışma yayınlamasıyla, günümüzde yapılan tanımına en yakın hali ile kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

Tim Gallaway’in 1974 yılında yayınladığı “Tenisin İç Oyunu” adlı kitap, tenis oyuncularının kendi performanslarını korumak ve arttırmak için kullandıkları koçluk yaklaşımını içeriyordu. Basit mesajı ile bu yaklaşım iş dünyasında da işe yaradı; zaman içinde olgunlaşarak “İş’in İç Oyunu” isimli kitaba dönüştü (Gallwey, 2000). Bu kitabın İçerdiği koçluk yöntemleri ile koçluk fikrinin iş dünyasına taşınmasında büyük etkisi olmuştur (Parsloe ve Leedham, 2009, s. 38).

Koçluk, 1950’lerde yönetim literatüründe, çalışanları usta-çırak tipi bir ilişki yoluyla geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak ortaya çıktı (Evered ve Selman, 1989). 1970’lerde, atletik ve spor koçluğunu yönetsel bağlamlara çevirmeyi amaçlayan birkaç makale ortaya çıktı ve koçluğun yönetim teknikleri ile koçluk uygulamaları yapıldı., 1980’ler ve 1990’larda koçluk, yönetim literatürünün çoğunda odak noktasıydı (Kilburg, 1996). Buna göre koçluk kavramı, yönetim için yeni bir paradigma veya metafor olarak ortaya çıkmış ve konuyla ilgili artan kitap ve makale sayısının da gösterdiği gibi önemli

bir popülerlik kazanmıştır (Armentrout, 1995; Hunt ve Weintraub, 2002; Kilburg, 1996, 2001; King & Eaton, 1999; McGovern ve diğerleri, 1997; Redshaw, 2000). Koçluk, uzun süreli öğrenme, üretmek, yüksek motivasyona katkıda bulunmak ve çalışan performansını, iş ilişkilerini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı iyileştirmek ve geliştirmek için giderek daha önemli bir gelişimsel yaklaşım haline geliyor. Mentorluk ve koçluk çalışanların büyümesine yardımcı olmaya devam ediyor. (Redshaw, 2000).

Koçluğu bu günkü anlamıyla kullanan ilk kişi Uluslararası Koçluk Federasyonu'nun da kurucusu, Thomas Leonard olmuştur. (Renton, 2009: 34). Koçluk ilk ortaya çıkışından bu yana pek çok kuramdan etkilenmiştir. Koçluğun etkilendiği kuramları, Hümanist psikoloji, Bilişsel ve davranışçı terapi, Pozitif psikoloji, Çözüm odaklı terapi, Takdir edici sorgulama, Gestalt terapi, Transaksiyonel analiz, Sinir Dili Programlama (NLP), Öz Yeterlilik kuramı şeklinde sıralanmaktadır. (Tarakçı, 2019 :15).

2000 yılından itibaren, İngiltere ve Avustralya'daki bazı üniversitelerde koçluk ilgili akademik eğitimler verilmeye başlanmıştır. Oxford Brookes Üniversitesi, Koçluk ve Mentorluk Uygulaması alanında yüksek lisans sunan ilk üniversitedir. Middlesex Üniversitesinde koçluk alanında yüksek lisansı psikolojik bir içerikle sunulmaktadır. Sidney Üniversitesi Psikoloji Bölümünde Grant öncülüğünde, Koçluk Psikolojisi yüksek lisans programı (Sydney, 2018) ve Harvard Üniversitesi Tıp Okuluna bağlı Koçluk Enstitüsü (Institute of coaching, 2018) yer almaktadır.

2.1.3. Koçluk, Danışmanlık, Mentorlük ve Psikoterapi Arasındaki Farklar

Koçluk, Danışmanlık ve Mentorluk, birbirinden farklı rollerdir. Bunların arasında kavramsal karışıklık olması bakımından bir potansiyel vardır. Bu karışıklık 'koçluk' terimi dünyaya ve özellikle kurumlara yayıldıkça artmaktadır. Koçluk danışmanlıkla birlikte çok etkili bir şekilde yürütülebilir. Müşterilerin, bir duruma özel beceriler, deneyim ve analitik süreçlerle yaklaşan danışmanlar için belirlenmiş bir görevleri bulunmaktadır. Sorunu anlamak ve işe yarar çözümler sunmak için ücret alırlar. Koçluk ise gerekli değişiklikleri oturtmaya yardımcı olur ve kurumu çözümler, uygularken ve geçişi sağlarken destekler. Koçluk değişiklikleri yerine getirmenin, kurumda

tutunmalarını sağlamanın ideal bir aracıdır (Withworth- Kimsey Hosuse- Sandahl ,2008, s.161).

Koçluk ve mentorluğu birbirinden ayıran en belirgin özellik, Mentorluk, uzun süreli çalışanların kariyer gelişimlerini sağlamak, iletişim kuruma yeteneklerini güçlendirmek ve aidiyetlerini artırmak amacıyla kurulan bir ilişkidir (Damaş, 2010, s.19). Koçluk ise belirli süreli bir ilişkidir ve amacı kişinin yeteneklerini geliştirmek ve performansını artırmaktır. Koç, koçluk hizmeti sunduğu kişiye hazır cevaplar vermez. Koç çalışanın sorunlarını hızlıca çözmek yerine çalışanın kendi çözümlerini bularak zihinsel egzersizler yapabilmesi ve bulduğu çözümü hızlıca uygulamaya geçirebilmesi için çözümü, kişinin/çalışanın kendi başına bulabilmesini için zemin hazırlar (Barutçu ve Özbay,2010).

Psikoterapi ve koçluk arasındaki sınırı çizmek koçlar izin oldukça zorlayıcı olabilir. Koçlar, duyguların terapinin alanına girdiğini ve koçlukta ne zaman bir duyguyu ortaya çıksa oradan uzaklaşmaları gerektiği kaygısı doğar. Aslında koçluk görüşmesinde duyguları ortaya çıkması oldukça normaldir. Terapistler duygusal sorunları teşhis etmek üzere eğitim alırlar ve duygusal yaraları iyileştirmek için çalışırlar. Koçlar ise teşhis koymak için eğitilmiş değillerdir ve duygusal yaraları iyileştirmezler. Duygu konuşmada ortaya çıkabilir, fakat koçluğun işi değildir. (Withworth- Kimsey- Sandahl ,2008, s.161). Koçların eğitimleri süresince, koçluğun psikolojik sınırlarını anlama adına eğitim almaktadırlar. Bu konuda uluslararası koçluk federasyonları tarafından akreditatsoyunlu kurumlarının belirlemiş olduğu etik kurallar bulunmaktadır. (ICF Turkey, 2014).

2.1.4. Koçluğun Çeşitleri

Koçluk, geniş çapta uygulanan bir insani değişim metodolojisidir ve birçok alanda uygulanmıştır. Bunlar, işyeri stresi azaltma (Wright, 2007); iş koçluğu (Clegg, Rhodes, Kornberger ve Stilin, 2005); iletişim ve liderlik becerileri (Wilson, 2004); kariyer gelişimi (Scandura, 1992); ekip oluşturma ve grup geliştirme (Cunha ve Louro, 2000); satış becerilerinin ve performansın iyileştirilmesi (Rich, 1998) ve iş görüşmelerinde performansı artırmak için koçluk (Maurer, Solamon ve Troxtel, 1998). Bu uygulama alanlarının

ışığında, koçluğu iki ana katagoride kategoride toplayabiliriz. (Witherspoon & White, 1996, s.124–133).

2.1.4.1 Beceri, Performans ve Gelişim Koçluğu

Koçluk uygulamaları üç ana kategoride toplanabilir: beceri koçluğu; performans koçluğu ve gelişim koçluğu (Witherspoon & White, 1996).

Beceri koçluğu; özel ve belirlenmiş bir beceri seti geliştirmeye odaklanır. Koç, gerekli becerileri ve davranışları modeller ve koçluk seansları bir prova, tekrar ve geri bildirim süreci içerir. Örnek olarak, beceri koçluğu, sunum, iletişim ve satış becerileri veya müzakerelere hazırlık gibi alanlarda becerileri geliştirmek için kullanılabilir. (Witherspoon & White, 1996).

Performans koçluğu, işyeri sınırlarında, sadece birkaç hafta ile birkaç yıl arasında değişen belirli bir zaman çerçevesinde, performansı iyileştirmek ve geliştirmekle ilgilenmektedir. Performans koçluğu, belirli süre boyunca, danışanın belirlediği hedefleri, aştığı zorlukları değerlendirmeye ve gösterdiği performansı izlemeye odaklandığı bir süreçtir. Performans koçluğu beceri koçluğundan biraz daha stratejiktir. Bu süreç, işyerinde performans incelemesinin ardından ya da belirli bir işyeri projesi ile ilgili olarak gerçekleşmektedir. (Witherspoon & White, 1996).

Gelişim koçluğu, daha geniş bir stratejik yaklaşım benimser ve bireyin kişisel ve profesyonel gelişimi ile ilgilenmektedir. Gelişim koçluğu, bireyin kendini, başkalarını ve kendisinin dahil olduğu sistemleri, artarak ilerleyen anlayış gelişimi sayesinde, bireyin mevcut ve gelecekteki zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkma yeteneğini geliştirmeyi amaçlayan koçluğu ifade etmektedir. Bu tür bir koçluk, farklı bakış açısından bakmayı ve anlamlandırmayı, duygusal yetkinlikleri geliştirmeyi ve ekip üyeleriyle daha etkili bir şekilde çalışmasını kolaylaştırmaya odaklanmaktadır. Gelişim koçluğu, koçının güvenli ve destekleyici bir ortamda, sorunları ve seçenekleri keşfedip, eylem planlarını formüle ederek kişisel yansıtıcı alanların yaratılmasını içermektedir. (Witherspoon & White, 1996, s. 124–133).

2.1.4.2 Yönetici ve İşyeri Koçluğu

Yönetici koçluğu, geliştirilmiş stratejik planlama koçluğu, sunum becerileri, öfke ve stres yönetimi; üst yönetim ekibi inşa etme ve liderlik gelişimi gibi çok çeşitli hizmetleri ve uzmanlık isteyen alanları kapsamaktadır. Killburg, Yönetici koçluğunu, Bir organizasyonda yönetim yetkisi ve sorumluluğu olan bir müşteriyle koç arasında kurulan bir yardımcı bir ilişkidir ve sonuç olarak, müşterinin organizasyonunun etkinliğini artırmak için resmi olarak tanımlanmış bir koçluk sözleşmesi dahilinde müşterinin kişisel memnuniyetini ve profesyonel performansını geliştirmek için, karşılıklı olarak belirlenmiş bir dizi hedefe ulaşmasına yardımcı olan davranışsal teknikleri ve yöntemleri kullanan bir danışmanlıktır' şeklinde tanımlamaktadır (Killburg, 1996: 138).

Peltier'e göre (2011), iyi bilgilendirilmiş bir koç, etkili planların gerçekleştirilmesi ve takip edilmesi için kısa ve uzun vadeli hedefler belirler. Planların koç tarafından açıkça tanınması ve benimsenmesi gerekmektedir. Yönetici koçluğu, kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşma becerisi sergilemede, deneyime dayalı bir geliştirme sürecidir. Yönetici koçun kendi iç görüşleri ve gözlemleriyle, bireyler kendi güçlü yönlerinin daha fazla farkına varır ve hedefe ulaşmak için strateji ve planlar geliştirirler. Bazı yöneticiler belirli becerileri öğrenmek için koçluğu kullanırken, diğerleri ise işteki performansı arttırmak ve iş veya profesyonel yaşamdaki ilerlemeye hazırlanmak için kullanır (Witherspoon ve White, 1996, s: 124–133).

Yönetici koçluğu, yöneticilerin kişisel ve mesleki büyümelerini teşvik ederek ve doğrudan dönüşümlü öğrenme sağlayarak davranış biçimlerini etkileyen, böylelikle çalışanlarının davranışlarını ve performansını etkileyebilen bir yöntemdir. Yönetici eğitim ve geliştirme yönteminin temel amacı, yöneticilerin işlerinde davranış biçimlerindeki değişimi olumlu yönde teşvik etmektir (Lewis-Duarte ve Bligh, 2012). Yönetici koçluğu, liderlik davranışında sürekli değişiklik sağlamayı amaçlayan iş birliğine dayalı, bireyselleştirilmiş bir ilişki içermektedir. Yeni olumlu davranışlar uygulandıkça, sürekli öğrenme, destek, teşvik ve geri bildirim sağlamaktadır (Tobias, 1996).

İşyeri koçluğu, bir organizasyonun her seviyesinde yapılabilir. İşyeri koçluğu, işyeri ortamlarında hem yöneticilere hem de yönetici olmayan çalışanlara verilen koçluğu içermektedir. İşyeri koçluğu, dışardan sağlanan koçlar tarafından sağlanan veya koçluk rolü üstlenmek için çalışanlar arasından özel olarak belirlenmiş iç koçlar tarafından sağlanan dahili bir koçluğu kapsamaktadır. Kuruluşlar hem dış hem de iç koçluk yaklaşımlarının bir kombinasyonunu kullanma eğilimindedirler (Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, 2010; 125-168).

İngiltere’de bulunan kuruluşlara yapılan bir ankette, bu kuruluşların, %51 ‘inin dışardan koçluk hizmeti aldığını, %41’inin kendi iç koçlarını yetiştirdiğini ve %79’ununda çalışanlara koçluk yapması yöneticileri kullandığını ortaya koymaktadır. (Kubicek, 2002)

2.1.5. Koçluk Yaklaşımları

Koçluk disiplini, farklı alanlardan fikirlerin bir infüzyonunda yararlanmaktadır. Bu bağlamda farklı disiplinlerden etkilenecek farklı koçluk yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımların çoğu Stober ve Grant (2006) tarafından bir araya getirilmiştir.

2.1.5.1. Hümanist Yaklaşım Bakış Açısıyla Koçluk

Bu bakış açısından koçluk, bir kişinin doğasında var olan kendini gerçekleştirme eğiliminden yararlanır ve kişinin doğasında olan büyüme potansiyelini canlandırmaya çalışır. Bu yaklaşım, psikoterapiden gelen uygulayıcı-müşteri ilişkisine güçlü bir vurgu yapar ve ilişkinin kendisinin (sıcaklığı ve olumlu bakışı) büyümenin ana bileşeni olduğunu gösterir. Ayrıca, koçun kişinin tüm yönlerini ele almasını gerektiren bütünsel bir yaklaşımı teşvik eder (Stober, 2006).

2.1.5.2. Davranış Temelli Yaklaşım

Bu yaklaşım, geleceğe baktığı ve değişim yaratmaya çalıştığı ve onu gerçek yaşam bağlamlarına yerleştirdiği ölçüde eylem odaklıdır, ancak yine de kişisel gelişime yöneliktir,

Koçluk ilişkisi üzerinde müşterinin öğrenme ihtiyacını vurgular ve daha az ölçüde terapisel bir vurgu benimsemektedir. (Peterson, 2006)

2.1.5.3. Yetişkin Gelişimi Yaklaşımı

Bu yaklaşım, yapısal-gelişim teorilere dayanmaktadır: İnsanlar geliştikçe, yetki ve sorumluluk konusunda olgun bir anlayışa daha farkında ve açık hale gelmektedirler ve belirsizliğe daha fazla tolerans göstermektedirler. Bu perspektiften koçluk, gelişimin dört ana aşaması fikrine dayanır ve her aşamada koçluk gelişimle ilgili konular üzerine odaklanmaktadır. (Berger, 2006).

2.1.5.5. Bilişsel Koçluk Yaklaşımı

Bilişsel koçluğun temellerinden biri, kişinin hissettiklerinin ve duygularının kişinin düşüncelerinin algıları, yorumları, zihinsel tutumları ve inançları. Ürünü olduğu görüştür. Bilişsel terapi, müşterilerin uyumsuz ve yanlış bilişlerinin yerini yer değiştirmesine yardımcı olmaktadır. (Ellis, 1979; Burns, 1980).

2.1.5.6. Yetişkin Öğrenme yaklaşımı

Bu yaklaşım, derin öğrenmeyi teşvik etmek için koçluğu kullanmayı amaçlamaktadır. Andragoji gibi bir dizi yetişkin öğrenme teorisinden yararlanmaktadır. (Knowles, 1980), Yetişkin öğrenme yaklaşımı, yetişkinlerin deneyimleri üzerinde derinlemesine düşünerek, birlikte tartışarak öğrendikleri, yetişkin eğitimi (Knowles, 1980), yansıtıcı uygulama (Kolb, 1984) ve deneyimsel öğrenme (Kolb, 1984), gibi bir dizi yetişkin öğrenme teorisinden yararlanmaktadır.

2.1.5.7. Pozitif Psikoloji Yaklaşımı

Koçluk, müşterinin güçlü yönlerini belirlemek, geliştirmek; umut ve mutluluk yaratmak için çalışmaktadır. (Kauffman, 2006). Pozitif psikoloji, insanların, olumlu bir eğilimi geliştirmeleri için, hayatlarında neyin iyi olduğuna ve iyi gittiğine bakmaya teşvik

etmeye çalışmaktadır. Olumlu duyguların, kişinin dikkat odağını genişlettiği ve kişinin entelektüel ve psikolojik kaynaklarına erişimini açarak performanslarının arttırdığı ileri sürülmektedir. Bu açıdan, pozitif koçluk modeli genel iyileşmeyi ve yaşam dengesini arttırmak üzerine tasarlanmıştır ve belirlenen hedeflere daha iyi ulaşmak için kullanılmaktadır (Kauffman, 2006). Koçluk tamamen pozitif psikolojiye dayanır ve değişen algı ve tutumlara odaklanmaktadır (Neenan and Dryden, 2002).

2.1.5.8. Sistemik Yaklaşım

Sistemik koçluk modeli, karmaşıklığı, öngörülemezliği ve bağlamsal faktörleri ön plana çıkarmaya çalışmaktadır ve küçük değişikliklerin önemini vurgulamaktadır. Açıklığı, büyümeyi ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu yaklaşım, istikrarlılık ve istikrarsızlık arasındaki dengeyi performans için en uygun değer olarak görmektedir (Cavanagh, 2006).

2.1.5.9. Hedef Odaklı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, koçluk, bireylerin kişilerarası ve kişilerarası kaynaklarını hedeflerine daha iyi ulaşmaları için düzenlemelerine ve yönlendirmelerine yardımcı olmaktadır. Birincil yöntem, müşterinin iyi hazırlanmış hedefleri belirleyip oluşturmaya ve etkili bir eylem planı geliştirmesine yardımcı olmaktır (Grant, 2006, s.153). Hedef odaklı koçluk, olumlu sonuçlarla dolaylı olarak ulaştıracağı düşünülen duygu ve düşünceleri ele almaktan ziyade, performansı artırmak ve etkili eylemi desteklemektedir. (Grant, 2003). Hedeflere, kısa bir zaman aralığında ulaşmayı amaçlar ve tanımlanmış bir konu veya hedefe odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma 'Kısa koçluk' da denilmektedir. (Berg & Szabo, 2005)

Tablo 1

Koçluk İçin Yaklaşımlar Çizelgesi

Koçluk türü	Koçluğun amacı
Humanist	Koçluk insanın büyümesi ve değişimi ile ilgilidir (Stober, 2006 s.17).
Davranışçı	Koçluğun amacı davranışı değiştirmektir (Peterson, 2006, s.51).
Yetişkin gelişimi	Koçluk müşterilerin olgunluk içinde gelişimi ve büyümesi hakkındadır.
Bilişsel	Koçluk, uyarlanabilir düşünceler geliştirmekle ilgilidir.
Hedef odaklı	Koçluk hedef odaklı, çözüm odaklı bir süreçtir. (Grant, 2006 s.156).
Pozitif psikoloji yaklaşımı	İnsanların odaklarını acıya neden olan ve sürükleyen şeylerden, insanları harekete geçiren ve ileriye iten şeylere kaydırmakla ilgilidir (Kauffman, 2006, s.220).
Macera koçluğu	Zorlu durumlara giren müşterilerin ortaya çıkan öğrenmesiyle ve onları esnetmekle ilgilidir.
Yetişkin öğrenimi	Kendi kendini yöneten öğrencilerin deneyimleri üzerinde düşünmelerine ve deneyimlerinden yararlanmalarına yardımcı olan bir öğrenme yaklaşımıdır.
Sistemik koçluk	Koçluk, model arayışında bir yolculuktur (Cavanagh, 2006, s. 313).

Stober & Grant (2006)

2.1.6. Koçluk Modelleri

Çerçeve olarak da isimlendirilen koçluk modeli bir seans boyunca koçun takip edeceği bir izlek oluşturur (Herd ve Russell, 2011).

En sık kullanılan koçluk modelleri GROW, STEPPA, ACHIVE' dir.

2.1.6.1. GROW Koçluk Modeli

Whitmore (2002, s.173) tarafından geliştirilen ve en yaygın kullanılan modeldir. Performans koçluğu kapsamında kullanılan GROW modeli odağını insanların, performans ve amaçlarının büyütülmesi üzerine kurmuştur. Performans koçluğu bağlam, beceriler ve GROW sıralamasını kullanır. Bu modeli aşağıdaki şekilde açıklar: Sıralama GROW akrostişi ile açıklanmaktadır.

Goal- Hedef – Kısa ve uzun vadeli amaç belirleme

Reality- Gerçek- Mevcut durumu incelemek için gerçekliği kontrolü

Options- Seçenekler- Alternatif stratejiler ve hareket biçimleri belirleme

Will- İrade- What (Ne), When (Ne zaman) Who (kim) tarafından yapılmalı ve Will (irade) bunu yapma iradesi

- Goals: Amaçlar, ne istiyorsun?
- Reality: Gerçeklik, şu an ne oluyor?
- Options: Seçenekler, ne yapabilirsin?
- Will: İstekler, ne yapacaksın?

Bur sıralama, yeni bir konuyu ele alırken, genellikle izlenen yol, uygulama sırasında olan dört aşamanın da ziyaret edilmesinin istenen bir durum olduğunu varsaymaktadır.

- ✓ Bağlam: farkındalık ve sorumluluk.
- ✓ Beceriler: etkili soru sorma ve aktif dinleme.

Grow modelinin farkındalık ve sorumluluk bağlamı ve bunları aktif dinleme ve güçlü sorularla oluşturma niyeti ve becerisi olmadan değer yoktur. Modeller hakikat değildir. Grow kendi başına koçluk değildir. Bu modeli başarılı kılan çerçevesinin esnek olması. Grow modelinin sıralaması değiştirilebilir ve sıralamayı koç sezgilerine göre belirleyebilir.

2.1.6.2 STEPPPA Koçluk Modeli

STEPPPA, Mcleod (2003: 189) tarafından, danışanın başarı için güdülenmiş bir stratejiye ulaştığına, koçun emin olmasına yardım eden bir akrostiştir.

STEPPPA modelinin açılımı aşağıdadır:

- S: Danışan tarafından öne sürülen konu (Subject)
- T: Danışanın belirlemiş olabileceği amaçlanan hedef (Target)
- E: Konuya ve hedefe yönelik duygusal şartlar (Emotional context)
- P: Farkındalık ve amacın yeniden değerlendirilmesi (Perception)
- P: Planlama, amaca yönelik Adımlar prosedürü (Plan)
- P: İlerleme adımı, gerçekçilik için stratejiyi denetleme, başarı ve başarısızlığın alt basamaklarının anlaşılması (Pace)
- A: Hedef stratejisini ayarlama veya harekete geçme (Adjust)

Koçluk modellerinin koçluk seansı içinde uygulanmasında farklılaşma söz konusudur. STEPPPA modelinde bütün adımlar önemlidir. Ancak uygun olmadığında, belirli bir risk olarak adım eksiltme yapılabilir (Mcleod, 2003: 189).

2.1.6.3. Achive Koçluk modeli

ACHIEVE Dembkowski and Eldridge, 2003 yılında geliştirilen koçluk ve mentorluk modelidir. Dombkowski and Eldridge, mentor koçluğunun etkilerine dikkat çekmektedir. Model 7 adımdan oluşmaktadır. (Dembkowski and Eldridge, 2003)

- ✓ Assess current situation- Mevcut duruma değer biçme
- ✓ Creative brainstorming- Yaratıcı beyin fırtınası
- ✓ Hone goals- Hedefleri keskinleştirme
- ✓ Initiate option – Seçenekleri gösterme
- ✓ Evaluate options – Seçenekleri değerlendirme
- ✓ Valid action programme design –Geçerli eylem program tasarımı
- ✓ Encourage momentum- Harekete geçmeyi hızlandıran cesaretlendirme

A – Assess current situation.- Mevcut duruma değer biçmek, danışan tarafından, öz farkındalık seviyesini arttırmak ve koçluk ajandası için kaynak oluşturması için danışan tarafından derin bir şekilde düşünmeyi kapsamaktadır.

C – Creative brainstorming – Yaratıcı beyin fırtınası yapmak ve alternatif durumlar ile mevcut durumunun değerlendirmesidir. Koç, danışanın alternatiflerini çoğaltmasını ve farklı seçenekleri keşfetmesini sağlayarak danışanı ideal noktaya geri çekmektedir.

H – Hone goals. Hedefleri keskinleştirme, olasılıkları dönüştürmeyi, alternatif seçenekleri ve belirli hedeflere doğru tercihleri kapsamaktadır.

I – Initiate options – Seçenekleri gösterme, danışanın belirlenen hedeflerini gerçekleştirmesi için farklı yolları ve metodları keşfettirir.

E – Evaluative options. Seçenekleri değerlendirme, odaklanılacak alanı danışanı bir adım öteye taşıyabilmek için değerlendirir ve daraltır.

V – Valid action plan or programme design – Geçerli eylem program tasarımı, kolayca uygulanacak ve geliştirilecek pratik bir plandır.

E – Encourage momentum – Hızlanmayı cesaretlendirme, danışanın güvenini yüksek tutmak için artan ve yenilikçi adımları fark etmesini sağlayarak, olumlu itici güç uygulama ve cesaretlendirir.

2.1.6.4. STAR Koçluk Modeli

STAR koçluk modeli de geleceğe odaklıdır. STAR, Durum (Situation), Hedef (Target), Aksiyon (Action) ve Sonuçlar (Results) ya da Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir akrostiştir.

Bu dört aşamalı adımlar ile, bireylerin mevcut durumlarını, gerçekleştirmek istedikleri davranış değişikliklerini, nasıl yapacaklarını ve nasıl değerlendireceklerini daha iyi anlamalarına sağlamaktır.

GROW Modelindeki gibi, koç her aşamada güçlü sorular sorarak bireylerin farkındalığı artırmaya ve sorumluluk duygusunu yaratmayı amaçlamaktadır. (Whitmore, 2009).

2.1.6.5. CIGAR Koçluk Modeli

CIGAR Modeli, Mevcut Durum (Current Situation), ideal Durum (Ideal Situation), Mevcut Durum ile İdeal Durum Arasındaki Fark (Gap Between The Current Situation And The Ideal Situation), Aksiyon Planı (Action Plan) ve Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır (Downey, 2003).

CIGAR Modelinin amacı koçluk alan bireylerin mevcut durumuna, geleceğe dair hedefler oluşturmaya ve bu duruma bağlı olarak bu iki durum arasındaki aradaki farkı kapatmaya yönelik eylemler yaratmasına destek olmaktadır.

2.1.6.6. CLEAR Koçluk Modeli

CLEAR Modeli, Bath Consulting Group firmasından Peter Hawkins tarafından ortaya konulmuş koçluk modelidir. CLEAR; Contracting (Kontrat yapma), Listening (Dinleme), Exploring (Keşfetme), Action (Eylem) ve Review (Değerlendirme) kelimelerinin baş harflerinin akrostişinden oluşmuştur. Detaylı içerikleri aşağıda verilmiştir (Downey, 2003):

- **Sözleşme (Contracting):** Koçluğun kapsamı ve neticeleri hakkında anlaşma sağlanarak, birlikte çalışmak için ana kuralların belirlenmesidir.
- **Aktif dinleme (Listening actively):** Koçluk alan bireyi aktif olarak daha derin dinleyerek ve bireyin duygularını ve düşüncelerini, çeşitli sözlü ve metaforik yöntemler kullanarak, kendisine yansıtması ile mevcut durumu kavramasını sağlamaktır.
- **Keşfetme (Exploring):** Koçluk alan bireyin mevcut davranışlarının etkilerini ve değişiklik yapması amacı ile önündeki fırsatların ve seçeneklerin keşfedilmesidir.
- **Aksiyon (Action):** Koçluk alan bireyin, değişiklik yapmak istediği konuda kendisine gerçekçi bir eylem planı oluşturmaya yardımcı olmaktır.
- **Değerlendirme (Review):** Koçluk alan bireyin davranışlarının, koçluk sürecinin ve ilişkisinin performansının, ilerlemesinin, etkilerinin değerlendirmesidir.

Clear Modeli, koçun rolü ve koçluk alan kişiye nasıl yardımcı olunacağı hususunda netlik sağlamaktadır. Bununla birlikte Kontrata bağlı olarak ne derece etkili koçluk yapılabildiğini görülmesini sağlamaktadır.

2.1.7. Yönetsel Koçluk Becerileri ve Davranışları

Son yıllarda akademisyenler ve uygulayıcılar, öğrenen organizasyon kavramına ve öğrenen organizasyonlar inşa ederken, lider ve yönetici kavramının önemine odaklanmaktadır. (Dunphy et al., 1997; Jones and Hendry, 1994; Pedler et al., 1991; Senge, 1990; Waldersee, 1997; Watkins and Marsick, 1993, 1996) Literatür, yöneticilerin ve liderlerin, öğretmen, eğitmen, koç (Bartlett and Ghoshal, 1997; Conger, 1993; Evered and Selman, 1989; Marsh, 1992; McGill and Slocum, 1998; Slater and Narver, 1995), gelişimci (Boydell and Leary, 1994; Hyman and Cunningham, 1998), ve uygulayıcı, öğretici liderlik ve stratejik öğrenme yöneticiliği rollerine vurgu yapmaktadır. (Larsen, 1997). Koçluk kavramı yeni değildir, ancak son zamanlarda çalışan gelişimi ve performans iyileştirmesi için güçlü bir müdahale olarak ortaya çıkmıştır. (Gray, 2006).

Çalışanlara koçluk sağlamak için dünya çapındaki kuruluşlar tarafından önemli finansal yatırımlar yapılmaktadır. (Ellinger, Ellinger vd. 2010, s. 435-458). Koçluk geleneksel olarak zayıf performans için bir çare olarak algılanmıştır. (Fournies, 1987). Ancak, koçluğun daha yeni formu, sadece düşük performansı artırma yöneliminin ötesine geçmekte ve koçluğu gelişimsel bir müdahale olarak çerçevelemektedir. Koçluk, çalışanların öğrenmelerine yardımcı olmak için, başkalarıyla kolaylaştırıcı ilişkiler kurduğu, geliştirilmiş performansın öğrenmenin bir yan ürünü olarak sunulduğu bir süreç olarak düşünülmektedir (Mink et al., 1993).

Yönetimsel koçluk, “personelinin öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olmak için koç olarak hareket eden bir yönetici” olarak tanımlanmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771) Yönetimsel koçluk, iş başında faaliyetler ve deneyimlerle öğrenme için katalizör olarak, işyerinde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki günlük ilişkinin bir parçası olarak meydana gelir. Kavramsal ve uygulamacı literatür, yönetimsel koçluk davranışını, yönetici koçlarının gerektirdiği gerekli beceriler gibi, dinleme, analitik, görüşme, sorgulama ve gözlem becerileri olarak tanımlamaktadır. Yönetimsel koçluk üzerine yapılan deneysel araştırmalar, yönetimsel koçluk davranışlarının şunları içerdiğini göstermektedir: performans geri bildirimi vermek ve almak, iletişim kurmak ve açık beklentiler belirlemek, destekleyici bir öğrenme ortamı oluşturmak ve teşvik etmek, soru çerçevesi oluşturmak, kaynakları sağlamak, sahipliği çalışanlara devretmek, çalışanların bakış açılarını genişletmek, rol model olmak ve çalışanları kendilerini genişletmeleri için zorlamak. (Beattie, 2006; Ellinger and Bostrom, 1999; Longenecker and Neubert, 2005)

Yönetimsel koçluğu, yönetimsel etkinliğin kalbidir. (Hamlin ve diğerleri, 2006). Araştırmalar, yönetim koçluğunun çalışanın iş tatmini ve işle ilgili performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bireysel ve kurumsal performansı iyileştirir (Hannah, 2004). Pazar yönelimi ile organizasyonel ve çalışan performansı arasındaki bağlantıyı yönetir (Ellinger ve diğerleri, 2008).

Park (2007) tarafından bir teknoloji şirketinde 187 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, yönetici koçluğunun çalışanlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yönetici koçluğunun iş görenlerin kişisel öğrenmeleri ve örgüte

bağılıklarını olumlu yönde etkilediği sonuca varılmıştır. Natale ve Diamante (2005), organizasyonlar için koçluğun sayısız olumlu faydalarını tanımlamaktadır. Bunlar; kişisel ve mesleki hedeflere ulaşılması, satışların artması, çalışanların memnuniyetinin artması, daha iyi organizasyonel iletişim, daha fazla öz bilgi, daha etkili değişim sağlama yeteneği ve daha hızlı yapma kapasitesi ve daha iyi kararlardır. Kombarakaran, Yang, Baker ve Fernandes (2008) çalışmalarında, koçluk uygulamalarının işletmelerde olumlu sonuçlar verdiğini, liderlik becerilerini çeşitli şekillerde geliştirdiğini ve yöneticilerin işletmeleri başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yönetici koçluk davranışının gerekliliğini ortaya koymuşlardır.

Kombarakaran, Yang, Baker ve Fernandes (2008) çalışmalarında, koçluk uygulamalarının işletmelerde olumlu sonuçlar verdiğini, yönetim becerilerini çeşitli şekillerde geliştirdiğini ve yöneticilerin işletmeleri başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yönetici koçluk davranışının gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır.

Yönetimsel koçluk davranışları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, yönetimsel koçluğun, kuruluşlar ve çalışanlar üzerindeki etkileri;

- İş performansının iyileştirilmesi (Ellinger, Ellinger and Keller, 2003; Evered and Selman, 1989; Hargrove, 1995; Zemke, 1996).
- Öz-farkındalık gelişimi (Peterson and Hicks, 1996; Allenbaugh, 1983; Ellinger and Bostrom, 1999; House, 1996)
- Çalışan memnuniyetinde artış (Ellinger, Ellinger and Keller, 2003; Elloy, 2006; Lok and Crawford, 2004).
- İşten memnuniyet ve yöneticiden memnuniyette artış (Bass and Bass, 2008; Ellinger and Bostrom, 1999; House, 1996; Noelker et al., 2009; Northouse, 2001).

Yönetimsel koçluk davranışları iki grupta toplanmaktadır. Güçlendirici davranışlar ve kolaylaştırıcı davranışlar (Ellinger, Bostrom 1999, s.750).

2.1.7.1. Güçlendirici Davranışlar (Ellinger, Bostrom 1999, s.750).

- **Çalışanları sorunlar üzerinde düşünmeye teşvik etmek için soru çerçevesi oluşturma:** Kendi üzerlerinde düşüncelerine teşvik etmek için sonuç odaklı ve belirli içeriklerde sorular sorma ve sonuç ortaya koyma şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Kaynak olmak, engelleri kaldırmak:** Çalışanlara kaynak, bilgi, materyal sağlamak ve yollarına çıktığı algılanan zorlukları ve engelleri kaldırmak olarak tanımlanmaktadır.
- **Mülkiyeti çalışanlara devretme:** Çalışanların sorumluluklarını üstlenmemek ve sorumlulukları tekrar çalışanlar transfer etmek ve onları sorumlu tutmak şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Geri durmak, cevapları sağlamamak:** Zihinsel olarak geri çekilmek ve bilinçli bir şekilde cevapları sağlamamak, çözümler sunmamak veya çalışanlara belirli durumlarda ne yapacaklarını söylememek şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.7.2. Kolaylaştırıcı Davranışlar (Ellinger, Bostrom 1999, s.750).

- **Çalışanlara geri bildirim sağlamak:** Gözlemsel, yansıtıcı ve üçüncü taraf geri bildirim sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Çalışanlardan geri bildirim istemek:** Çalışanlardan ilerlemeleri hakkında geri bildirim almak şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Birlikte çözümler bulmak, üzerine konuşmak:** Farklı seçenekler, bir oyun planı veya bütünsel bir yaklaşım bulmak için üzerine konuşmak şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Bir öğrenim ortamı yaratmak ve teşvik etmek:** Çalışanların büyümesine ve gelişmesine yardımcı olmak için toplantılar ve etkinlikler düzenlemek, öğrenme

planlarını kullanmak ve resmi ve gayri resmi fırsatlar yaratmak şeklinde tanımlanmaktadır.

- **Beklentileri belirlemek ve iletmek, büyük resme oturtmak:** Çalışanlara hedefler ve beklentiler belirlemek ve bunların önemini çalışanlara iletmek şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Bakış açılarını değiştirmek için diğerlerinin bakış açılarına bakmak:** Farklı bakış açılarını deneyimlemek için başka birinin yerine koymak şeklinde tanımlanmaktadır. Yöneticiler, çalışanın pozisyonuna kendini koyar ve çalışanları başka bir kişinin pozisyonuna kendisini koymaya teşvik eder şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Çalışanların bakış açılarını genişletmek- olayları farklı görmelerini sağlamak:** Çalışanların alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederek, diğer bakış açılarını görmesi için cesaretlendirmek ve başka bakış açıları ve deneyimler görmelerini sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Benzetmeler, senaryolar ve örnekler kullanmak:** Rol yapma oyunu oynama, öğrenme durumlarını örneklerle kişiselleştirme, benzetmeler ve senaryolar kullanma şeklinde tanımlanmaktadır.
- **Öğrenmeyi kolaylaştırmak için başkaları ile birleştirmek:** Öğrenmeyi kolaylaştırmaya yardımcı olmak için başkalarını, akranları veya insan kaynakları gibi farklı birimlerle bir araya getirmek veya çalışanları dış kaynaklara göndermek şeklinde tanımlanmaktadır.

2.1.8. Koçluğun Faydaları

Koçluk, yönetimde yaygın olarak benimsenen, çeşitli şekillerde uygulanan ve genel olarak kabul edilen bir uygulamadır. (Wales, 2010, s.275) Koçluğun, çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar için çok çeşitli faydaları bulunmaktadır.

Koçluk beş temel amaç üzerinde odaklanmaktadır (Kara, 2012, s.83),

- Koçluk, müşterilerin davranışlarını ve mesleki yetkinliklerini, yeterliliklerini hem bireyin hem de örgütün yararına olacak şekilde geliştirmeyi amaçlamaktadır.
- Koçluk, müşterinin performansını ve davranışsal alışkanlıklarını değerlendirdikten sonra, ne derece bir ilerleme gerçekleşmiş ve gelişim için izlenecek yolu müşteri ile birlikte kararlaştırır.
- Koçluk, yöneticilerin astlarının güçlü yönlerini ve gelişime açık yönlerini bulmalarına yardımcı olmaktadır.
- Koçluk, müşterilere, kendilerini geliştirmeleri gereken yönleri fark ettirerek, başarılı olmaları için gerçekçi hedefler koymaları hususunda yardımcı olmaktadır. Müşterilere oluşabilecek problemleri tanımlamaları yönünde yol göstermektedir.

2.1.8.1. Koçluğun çalışanlara Faydaları

Koçluk süreci, bireylerin aşağıdakileri yapmalarına yardımcı olarak hedefe ulaşmayı kolaylaştırır: (Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, 2010, s.125-168)

- İstenen sonuçları belirleme,
- Özel hedefler,
- Güçlü yönleri belirleyerek ve öz-yeterlik oluşturarak motivasyonu artırır,
- Kaynakları belirleyerek ve belirli eylemleri formüle ederek planlar,
- Hedeflere yönelik ilerlemeyi izler ve değerlendirir
- Geribildirime dayalı olarak eylem planlarını düzenler

2.1.8.2. Koçluğun Yönetimsel ve Yöneticilere Faydaları

Koçluğun üç temel gruba ayrılan yönetimsel açıdan faydası bulunmaktadır. Bunlar, içsel gelişim, dışsal gelişim ve aracı faydalarıdır. (Wales, 2010, s.275)

2.1.8.2.1 Koçluğun İçsel Gelişim Faydaları

Koçluk, öz farkındalığın ve özgüvenin içsel destek kalitesini arttırırken, liderliğin ve yönetimin dışsal yönlerini geliştirmektedir. Yöneticiler, bireysel ihtiyaçlarını anlamakta, takım dinamiklerini anlamakta ve görevlerin hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanmasında fayda sağlamaktadırlar. Bunları öz-farkındalıklarını ve öz-güvenlerini artması ile birlikte yapmaktadırlar.

Öz-farkındalık, yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını ve iç sürücülerini anlayarak gelişmesini sağlar. Öz farkındalık, yöneticilerin, duygularının kendilerini nasıl etkilediğini ve bunun motivasyonlarını, arzuları, davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu durumun çalışanlar üzerindeki etkilerini ve nihayetinde kendi başarılarına olan etkilerini anlamakta daha bilinçli hale gelmesini sağlamaktadır. Buda, aksiyon almadan önce derinlemesine düşünme ve uygun seçimler yapma yeteneğini geliştirir.

Kendine Güven, artan özgüvenle, yöneticilerin kendilerini daha fazla ortaya koymasını mümkün kılmaktadır. Özgüvendeki artış, yöneticinin, daha güçlü hissetmesini ve daha emin karar almasını sağlamaktadır. Koçluk, yöneticinin kendine güvenini artırarak takım dinamiklerine ilişkin anlayışını ve takım gelişimini artırmıştır. Bu durumun sonucunda, gelişmiş motivasyon, hedef belirleme ve liderlik becerileri, iş performansını, kendini tanıma ve sistemleri daha iyi anlama ve durumları daha iyi analiz etme yeteneğini arttırmaktadır.

2.1.8.2.2. Aracı Fayda

İletişim becerileri: İletişim, içsel gelişim ve onun dışsal uygulamaları bakımından, köprü ve arabulucu rolü oynayan bir beceridir. Yüksek kalite iletişim becerileri kullanımı, fikirlerin ve görüşlerin, davranışa dönüşen bilginin ve vizyonun, liderlik ve yönetim yetkinliklerinin etkili bir şekilde aktarılmasını kolaylaştırır. Koçluk, yöneticini, aktif dinleme, güçlü soru sorma, empati kurma gibi yetkinliklerini geliştirerek, diğer çalışanlar ile olan iletişimin gelişmesini sağlamaktadır.

2.1.8.2.3 Koçluğun Dışsal Gelişim Faydaları

Liderlik ve Yönetim, Koçluk, öz farkındalığın ve güvenin içsel destek kalitesini artırarak liderliğin dış yönlerinin ve yönetimin gelişmesini sağlar. Yöneticiyi üç alanda geliştirmektedir. Bireysel var oluşu ve amacı açısından, ekiple olan ilişkileri açısından ve kendileri ve çalışanlar için belirlenen hedeflerin ve görevlerin başarılmaları açısından.

Girişkenlik, kendi inançları ve değerleri uyumsuz durumlara meydan okuma, tam tersi durumda meydan okumayı kabul etme ve diğerlerinden ile farklı görüşleri ifade etme yeteneğidir. Koçluk, girişkenliği geliştirerek, yöneticilerin zor durumlar karşısında, daha güvenli yaklaşımlar geliştirmesini ve karşılıklı olarak tatmin edici sonuçlar almasını sağlamaktadır.

Farklılıkları anlamak, bilişsel gelişim için önemli olan, farklılıklar gösteren düşünce ve fikirlere izin verip, kabul ederek çalışabilme kapasitesidir. (Piaget, 1936). Koçluk, zihinsel esneklik, yaratıcılık ve farklı etnik kökenleri ve tarzları daha iyi anlamasını sağlayarak, yönetimde daha destekçi bir çevre yaratmaktadır.

Stres Yönetiminde, koçluk ilişkisi, destekçi ve güvenli bir çevre içerisinde, korkuları ve endişeleri ifade ederek ve başa çıkma becerileri ve stratejiler belirleyerek yeni davranışları test etmesini sağlamaktadır.

İş / Yaşam dengesi, koçluk iş yaşam dengesinin kurulmasını sağlayarak, yöneticinin daha güvenli hissetmesini ve gene olarak hem işte hem de evde sorunlarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilmesini sağlamaktadır. Yöneticiler iş yaşam dengesini sağlayarak, yönetimde daha proaktif hale gelmektedirler.

2.1.8.3 Koçluğun Organizasyonel Faydaları

Koçluğun, organizasyonları için faydaları birkaç faktörde toplanmaktadır. Bu faktörlerden en önemlisi performans sorunlarının üstesinden gelme ve çalışanların

yeteneklerinin, becerilerinin gelişmesi olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte diğer faktörler de şu şekilde sıralanır (Howard vd. 2005, s.1);

Performans sorunlarının üstesinden Gelmek: Koçlukta en faydalı faktör sıralamasında ilk sırada yer almaktadır Koçluk, bireylerde ve takımlarda en iyisini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu, herhangi bir talimat verme süreci ile elde edilemeyen bir durumdur.

Çalışan Gelişimi: Koçluk, çalışanlar arasında yeni yetenekler geliştirmenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır Daha fazla yeteneğe sahip çalışanlar, genellikle yöneticilerin verdiği bazı rutin görevleri üstlenebilirler. Yöneticinin görevleri dağıtma yeteneği, çalışanların performansını ve motive olmasını etkileyen önemli bir faktördür.

İlişkilerin Geliştirilmesi: Çalışana soru sorarak, çalışanın bir durum ya da proje hakkında bilgisini alarak ikili ilişkiler daha da sağlamlaştırılır. Bu, iyileştirilmiş ilişkilere giden yoldaki temel adımlardan biridir.

Verimliliği artırma: Koçluk yoluyla, daha fazla bilgi ve etkinlik kazandırarak, daha verimli çalışma ortamı sağlanmaktadır.

İşyerinde yaşam kalitesinin iyileştirilmesi: İyileştirilmiş ilişkiler ve iyileştirilmiş işyeri fiziksel şartları işyerinin başarı iklimini etkilemektedir.

Olumlu Bir çalışma kültürünün Geliştirilmesi: Koçluk daha fazla iş tatmini ve daha yüksek motivasyon üretmeye odaklanmaktadır Bununla birlikte astlarla olan ilişkilerin gelişmesinin neticesinde benimsenen yönetici ile birlikte işler daha kolay bir şekilde yürütülebilmektedir.

Yönetici için daha Fazla zaman: Koçluk becerilerini kullanan bir yönetici de onlara daha fazla sorumluluk vererek diğer işlere odaklanabilmektedir. Bu da yöneticinin stratejik planlamaya odaklanabilmesine yardımcı olmaktadır.

Hızlı ve daha etkili acil müdahale: Koçluk, çalışanlara süpervizörlük yoluyla kendilerini değerli hissettirmekle birlikte kendini geliştirme ve iyileştirme fırsatları sunar. Böyle bir ortamda çalışanlar, acil organizasyon süreçlerinde gönüllü olarak pekçok şey yapma ya da çok hızlı yanıt verme eğilimindedir (Robins, 2003, s.153).

2.2. Performans Kavramının Açıklanması

Performans kavramı, organizasyonların önemli konularının en başında gelmektedir. Oxford İngilizce sözlüğünde performans, talep edilen veya üstlenilen bir şeyin gerçekleştirilmesi, yürütülmesi, başarılması, yapılması şeklinde tanımlanmaktadır (The Oxford English Dictionary). TDK Sözlük anlamına ile performans, yapılan iş, uygulama, icra etme, bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. gerçekleştirirken gösterilen başarı olarak ifade edilmektedir (TDK). En kısa tanımı ile performans, çalışanın işinde ne derece iyi çaba gösterdiğini tanımlamaktadır (Schuler, 1995).

Performans, hem davranışsal boyutları, hem de sonuç boyutunu içermektedir. (Sonntag ve Frese, 2005, s.153). Performans, çalışanların iş yapmalarının bir neticesi olarak görülen ve bir çalışan veya çalışan grubunun organizasyonun hedeflerine ve amaçlarına yönelik yapılan katkının toplamı olarak tanımlanmaktadır. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s.75). Performans, bir işi yapma kapasitesini, fırsatının ve isteğinin bir ögesidir (Ivancevich, Konopaske ve Matteson'un ,2005). Performans, önceden belirlenen kriterler doğrultusunda, çalışanların kişisel özellikleri göz önünde bulundurularak, örgütsel amacın gerçekleştirilmesi yönünde, çalışana verilen görevin tamamlanması ile oluşan mal, hizmet veya düşüncelerin toplamı olarak tanımlanmaktadır.

Pugh, performansın, organizasyonun ya da çalışanın belirlenmiş bir görevi gerçekleştirmesini performans olarak tanımlamaktadır (Pugh, 1991, s.7). Performans, çıktı miktarı, çıktı kalitesi, çıktının zamanlaması, mevcudiyet (işe katılım), tamamlanan işin verimliliği ve yapılan işin etkinliği ile ilişkilidir. (Jackson, 2009)

Çalışan performansı, işveren tarafından belirlenen şekilde çalışanlar tarafından kabul edilmiş görevlerin zamanında, etkili ve verimli bir şekilde tamamlanmasıyla ilgilidir. Organizasyonlar, hedeflerine ulaşmak için insan kaynaklarına yatırım yapmaktadır. Bir çalışan, iş bağlamında sürekli ölçme ve değerlendirmeye ve kapasitesini arttırmaya ihtiyaç duymaktadır. Bunun amacı, performansı beklenen düzeyde sürdürmek veya organizasyonel beklentileri aşmak içindir. İnsan kaynakları cansız bir değildir. İnsanların birbirlerine ve her bireye özgü duyguları, duyguları, görüşleri ve tehditleri vardır. (Campbell vd.,1993, s.35-70). Çalışan performansı, şirketlerde bir çalışanın yeteneklerini ve sonuçlarını saptamak için kullanılan bir derecelendirme sistemidir. Çalışan performansı, bir çalışanın işini ne derece iyi yaptığının neticesi olarak da tanımlanabilir. Çalışan performansı, bir bireyin görevini doğru bir şekilde yerine getirdiğini gösteren bir durumdur.

2.2.1. Performans Türleri

Performans kavramı literatürde bireysel performans ve de örgütsel performans olarak incelenmektedir.

2.2.1.1.Bireysel Performans

Bireysel performans, iş ve örgütsel psikolojinin temel bir kavramıdır. Yapılan çalışmalarda son 15 yılda, araştırmacılar performans kavramını açıklığa kavuşturmak ve genişletmek konusunda ilerleme kaydetmiştir. (Campbell, 1990). Dahası, bireysel performansla ilgili başlıca öngörüler ve süreçleri belirlemede ilerlemeler kaydedilmiştir. Günümüzde organizasyonlarda tanık olduğumuz süregelen değişikliklerle birlikte performans kavramları ve performans gereksinimleri de değişmektedir (İlgen ve Pulakos, 1999).

Kuruluşların hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunmak ve nihayetinde rekabet avantajı elde etmek için yüksek performanslı kişilere ihtiyacı vardır. Bireysel performans, belirlenen hedeflere ulaşması için çalışanların yetenekleri ve motivasyonlarıyla ortaya koyduğu davranış ve sonuçları ifade etmektedir. (Sikyr, 2013,

s.43-48) Performans, birey için önemlidir. Görevleri yerine getirmek ve yüksek seviyede performans sergilemek, ustalık ve gurur duyguları ile bir tatmin kaynağı olabilir. (Sonnentag ve Frese, 2005, s. 4). Düşük performans ve hedeflere ulaşamama, tatmin edici veya hatta kişisel bir başarısızlık olarak deneyimlenebilir. Dahası, performans organizasyon içinde başkaları tarafından tanınırsa genellikle maddi ve diğer faydalarla ödüllendirilir. Performans, gelecekteki kariyer gelişimi ve işgücü piyasasında başarı için önemli bir ön koşuldur. İstisnalar olsa da, yüksek performans gösterenler bir organizasyon içinde daha kolay terfi alırlar ve genellikle düşük performans gösterenlere göre daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olurlar (VanScotter, Motowidlo, & Cross, 2000: 475–480). Bireysel performansı nelerin etkileyebileceğini konusunda yapılan bir çalışmada, kişinin bilgisi, eğitimi, tutumları, yetenekleri, fiziki, psikolojik özellikleri ve kendiliğinden iş süreçlerine dahil olma isteği gibi etkileri olduğunu gözlemlenmiştir. Dunn ve Stephens (1972) bireysel performansı iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak incelemektedir.

2.2.1.1.1. İş Performansı

Araştırmacılar tarafından yapılan, iş performansı kavramının literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. İş performansı, çalışanların belirli bir ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelendirilmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). İş performansını, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlanmaktadır Kohli (1985). Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, çalışanların yaptıkları işe yönelik faaliyetler olarak tanımlamıştır. İş performansını etkileyebilecek performans şekillendirmede rol oynayan, çalışanları yetenekleri, beceriler tutumları, algılar, duyguları ve kişilik özellikleri bireysel farklılıklar gibi pek çok faktör vardır. Ayrıca, çalışanın motivasyonunun yönü, yoğunluğu ve ısrarı, kullanılan değerlendirme yöntemi ve ödüllendirme sistemi önemli bir rol oynamaktadır (Ivancevich, Robert Konopaske, Matteson, 2005 :141).

İş performansı bir dizi çıktı içermektedir. Bunlar, hedef çıktıları, davranışsal çıktılar, İçsel ve Dışsal çıktılardır. Çıktının miktarı ve kalitesi, devamsızlık, geç kalma ve çalışan

devri nicel terimlerle ölçülebilen nesnel hedef sonuçlarındandır. Her iş için, bu nesnel çıktıların her biri için örtük veya açık standartlar mevcuttur. İş performansının bu yönleri, çalışanın sorumlu olduğu ürün, müşteri veya hizmetlerinin özelliklerini oluşturmaktadır. Davranışsal çıktılar ise, çalışanın işin kendisine gösterdiği reaksiyondur. Çalışan, işe ya tam anlamıyla katılarak ya da "üstünden geçer" reaksiyon gösterir. Davranışsal sonuçlar, iş performansı ile ilgili stres, fiziksel ve zihinsel bozulmaya neden olabilmektedir. Ayrıca, iş kazaları ve mesleğe bağlı hastalıklar da sonuçlanabilmektedir (Ivancevich, Robert Konopaske, Matteson, 2005, s.144).

İçsel çıktılar, çalışanın kendinden kaynaklanan ve başka herhangi bir kişinin dahil olmadığı bir amaç veya olayı kapsamaktadır. Çalışanın içsel motivasyonu ile bireysel yeteneklerin sayesinde, hedeflerine ulaşması için çalışanın "güçlendirilmesi, teşvik edilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu tür çıktılar sorumluluk alma, meydan okuma ve tanınma duygularını içermektedir. Dışsal çıktılar ise, diğer faktörlerle veya işin kendisiyle doğrudan ilgili olmayan kişilerle bağlantılı olarak çalışanların kendi çabalarından kaynaklanan olaylardır. Ödeme, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve hatta denetim, işyerinde potansiyel olarak iş çıktıları olan ancak işin temel bir parçası olmayan durumlardır. Başkalarıyla olan iletişim ve arkadaşlık etkileşimleri dışsal çıktıların kaynaklarıdır. İçsel çıktılar ile dışsal çıktılar arasında bağlantı vardır. Çalışan dışsal ödülün kaynağını kendi çabalarına dayandığında, dışsal ödüllerin içsel ödüllere olumlu yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. (Ivancevich, Robert Konopaske, Matteson, 2005 s.144).

Performansın diğer çıktılarından biri de iş tatminidir. Bu durum, performansın içsel ve dışsal çıktıların düzeylerine ve çalışanın bu sonuçları nasıl gördüğüne bağlıdır. Bu çıktıların farklı insanlar için farklı değerleri vardır. Bu durum, bazı çalışanlar için, sorumluluk almayı gerektiren ve zorlayıcı işler, eğitimler ve içsel sonuç sağlayan işlerle ilgili önceki deneyimlerine bağlı tarafsız veya olumsuz bir değere sahip olabilmektedir. Diğer insanlar için, bu tür iş çıktıları yüksek pozitif değerlere sahip olabilmektedir. Çalışanlar iş sonuçlarına verdikleri önem bakımından farklılık gösterir. Tek başına bu farklılıklar, esasen aynı iş görevleri için farklı iş tatmini düzeyleri ortaya çıkarmaktadır. Diğer önemli bireysel farklılıklar arasında işe katılım ve kuruma bağlılık yer alır.

Çalışanlar, yaptığı işi yaşamlarının bir ilgi alanıymış gibi algılamada, işe aktif olarak katılımlarında, çalışmayı öz-saygı ve tutarlı öz-benlik kavramlarını ölçüsü olarak algılamaları gibi durumlarda farklılık göstermektedir. Son bir bireysel farklılık da, çalışanın adil bir ödül olarak gördüğü şey açısından hakkaniyet algısıdır. Benzer işlerde çalışıp, benzer iş yapan diğer çalışanlar göre, ücret ve terfi gibi durumların adil olmadığı algılanırsa, çalışan tatminsizlik yaşamaktadır. Bu durumda, çalışan ya kendine daha büyük ödüller aramaktadır (öncelikle dışsal) ya da işteki çabasını azaltarak eşitliği geri kazanmanın yollarını arama eğiliminde olmaktadır. (Ivancevich, Robert Konopaske, Matteson, 2005 s.144).

2.2.1.1.2. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların, organizasyonda teknolojik sürecinin bir bölümünü doğrudan uygulayarak ya da dolaylı olarak ihtiyaç duyulan materyalleri veya hizmetleri sunarak katkıda bulunduğu faaliyetleri gerçekleştirme etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1993). Görev performansı için, satış işi performans boyutları: Ürün Bilgisi, Satış Kapatma ve Organizasyon ve Zaman Yönetimini içermektedir. Bir itfaiyeci işi için, Kurtarma Operasyonlarının Gerçekleştirilmesi, Kurtarma Operasyonlarının Yürütülmesi ve Havalandırma Prosedürlerinin Uygulanması, görev boyutlarının iyi örnekleridir.

2.2.1.1.3. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, görev etkinlikleri ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren, örgütsel etkiye katkıda bulunan aktivitelerdir. Bağlamsal faaliyetler, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olmayı ve görevlerin yerine getirilmesi için organizasyondaki diğerlerine yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı içermektedir (Barman & Motowidlo,1993).

2.2.1.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans kar, gelir gibi finansal sonuçlar, pazar payı, satış, müşteri memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetsel çıktıları kapsamaktadır. Yönetimin temel amaçlarında biri de yüksek performanslı organizasyonlar yaratmaktır. Yüksek performanslı organizasyonlar, insanlarda en iyiyi ortaya çıkarmak ve sürdürülebilir organizasyonel sonuçlar üretmek için bilinçli olarak tasarlanmaktadır. (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1994, s.78) Organizasyonlar, iyileştirilmesi gereken alanları tanımlamak için çalışan performansını aylık, üç aylık ve yıllık olarak değerlendirir. Performans, organizasyonel başarıda kritik bir faktördür. 2009-2010 yılları arasında, Çek Cumhuriyeti'nde bulunan 30 büyük organizasyonda yapılan araştırmada; örgütsel performans ve rekabetin çalışan performansı tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. (Sikyr, 2013, s.43-48)

2.2.2. Performans ve Yönetimsel Koçluk Davranışı ilişkisi

Yüksek performans, çalışanlar karşı uygun davranıştan, özellikle isteğe bağlı davranıştan ve gerekli bilgi, beceri ve yetkinliklerin etkin kullanımından kaynaklanmaktadır. (Armstrong, 2006, s.7) Çalışan performansı verimlilik, iş tatmini, çalışan sirkülasyonu açısından ve finansal açıdan ölçülür. İşçiler onlardan ne talep edildiğini anlamazlarsa, daha az sorumluluk alırlar ve daha az hesap verirler, bu da performansta düşüşe yol açar. (Gilbert. H, Skinner ve diğerleri 1995).

Performans yönetimi, herhangi bir işletmenin başarısında çok hayati bir rol oynar. Yöneticilere, etkili spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, güncel ve zamanla sınırlı stratejiler geliştirmeleri açısından performans yönetimi konusunda büyük rol düşmektedir.

Ellinger (2003) tarafından depo çalışanları üzerinde yapılan bir incelemede, yönetsel koçluk davranışının sonuçları deneysel olarak analiz edilmiştir. Bölüm müdürleri ile yürütülen, bu deneysel çalışma sonucunda elde edilen sonuçlara göre yönetsel koçluk davranışları, çalışanların yaptıkları işteki performanslarını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Kurum içinde koçluğun hangi kıdemdeki çalışan için verileceği de performansı etkileyebilir. Pousa, Mathieu ve Trépanier (2017)'ın iki Kanada Bankasında 318 finans danışmanı ile yapılan araştırmanın ana amacı, koçluk hizmeti alanların iş tecrübesinin (çalışma süresinin) koçluk sonuçlarını etkileyip, etkilemeyeceğini görme isteğiydi. Bu amaçla ön sıra finans danışmanları üç gruba ayırarak. 1-7 yıl arasında satış tecrübesine sahip olan genç grup; İkinci grup, 8-15 yıl arası satış tecrübesine sahip olanlar ve son grup 15 yıl üzeri satış tecrübesine sahip olan kıdemli çalışanlar olarak belirlenmiştir. Çalışmanın problemine anlamlı bir yanıt bulunmasada, tüm gruplar satış performansı ve davranışsal değişim açısından yönetsel koçluktan pozitif şekilde etkilenmiş olmalarıdır. Bu çalışma yönetici koçluğunun kıdemli çalışanlar ve yeni çalışanlar üzerinde olumlu etkiler olacağını ortaya koymaktadır. Kıdemli çalışanların koçluktan etkilenmeyeceği savını çürütmüştür. Koçluğun direkt satış performansı ile değerlendirilmesi, sonuçların objektif olması yönünden etkileyicidir.

Liu ve Batt (2010), yönetsel koçluğunun zaman içinde çalışan performans iyileştirmesi konusunda çalışma yapmıştır. Araştırmacılar, Çin'deki bazı organizasyonlarda bağlamsal performans üzerine yaptıkları çalışmada, bir yöneticinin öz farkındalığının ve rol model olmasının, gelişmiş görev performansı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ve öz farkındalığın, psikolojik desteğin, mesleki gelişimin ve rol model olmanın bağlamsal performansın iyileşmesiyle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Türkiye'de Yönetsek koçluk davranışın iş tatminine olan etkilerini ölçüldüğü, Kalkavan ve Katrinli 'nin 2014 yılında sigorta sektöründe çalışma yapmıştır. Sigorta sektöründe çalışan 229 anketin değerlendirildiği çalışmada yönetsel koçluk davranışını çalışan performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu açıklamalar ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Yönetsel koçluk davranışının çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.3. Çalışan Tatmini Kavramının Açıklanması ve Önemi

Çalışanın, işinden tatmin olmasında, pek çok farklı sebebin olması, iş tatmininin kavramı üzerine çok çeşitli tanımlar yapılmasına neden olmaktadır. Tatmin terim olarak bireylerin beklentilerinin karşılanması neticesinde oluşan memnuniyet ve doyum hissini ifade etmektedir. İş tatmini, iş organizasyonlarının verimliliği ve etkinliği söz konusu olduğunda, ana faktörlerden biri olarak düşünülmektedir. Aslında, çalışanların öncelikle kendi istekleri, ihtiyaçları, kişisel arzuları olan varlıklar olarak görülmesi ve davranılması gerektiği konusunda ısrar eden yeni yönetsel model, iş tatmininin, çağdaş şirketler için öneminin bir göstergesidir. İş tatmini analiz ederken, memnun bir çalışanın mutlu bir çalışan ve mutlu bir çalışanın başarılı bir çalışan olduğu mantığı vurgulanmaktadır.

Çalışanların yaptığı işin niteliği ve genel iş tatmini seviyesi hakkındaki algılarının, bütünsel iş tatminleri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Finansal faydalarda, çalışanların genel iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Bilimsel araştırmalarda ve günlük yaşamda geniş kullanımına rağmen, iş tatmininin ne olduğu konusunda hala genel bir anlaşma bulunmamaktadır. Farklı araştırmacıların, iş tatminini tanımlamaya yönelik farklı yaklaşımları bulunmaktadır.

Hoppock, iş tatminini, bir kişinin işinden memnun olduğunu söylemesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Hoppock, 1935).

Vroom'a göre, iş tatmini, çalışanın işyerindeki rolüne odaklanmaktadır. İş tatminini, bireylerin meşgul oldukları iş rolleri için geliştirdikleri duygusal yönelimleri olarak tanımlamaktadır (Vroom, 1964).

Locke (1969, s.6), iş tatminini, kişinin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Smith, Kendall ve Hulin (1969, s.6), iş tatmini, durumları belli yönlerine karşı duygular veya duygusal tepkilerdir şeklinde tanımlamaktadır. Tanımların her ikisi de hem içsel, duygusal tepkilerin hem de bağlamsal uyarıların etkisini vurgulamaktadır.

İş tatmini tanımlardan biri de Spector tarafından yapılan iş tatmininin insanların işleri ve çeşitli yönleri hakkında nasıl hissettikleri ile İnsanların işlerinden ne kadar hoşlandığı veya hoşlanmadığı ile ilgili olan tanımıdır. Herhangi bir iş durumunda iş tatmini ve iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların işleriyle ilgili sahip oldukları duygu, inanç ve tutumlardır. (Ivancevich, Robert Konopaske, Matteson, 2005 s.144)

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil eder. Bir işletme organizasyonunda çalışan işçi, Reddettiği beklentileri belirleyen ihtiyaçları, arzuları ve deneyimleri de beraberinde getirir. İş tatmini, o kişinin işyerindeki davranışıyla yakından bağlantılıdır. (Davis vd. 1985).

İş tatmini, bir çalışanın işindeki kazanım ve başarı duygusudur. Genellikle doğrudan üretkenlikle ve kişisel refahla bağlantılı olarak algılanmaktadır. İş tatmini kişinin hoşlandığı bir işi yapmak, onu iyi yapmak ve çabalarının karşılığını almak anlamına gelmektedir. İş tatmini ayrıca kişinin işiyle ilgili şevki ve mutluluğu anlamına gelmektedir. İş tatmini, tanınmaya, gelire, terfi etmeye ve doygunluk hissine yol açan diğer hedeflere ulaşmaya götüren temel bileşendir (Kaliski,2007).

İş tatmini, bir işçinin işinden aldığı ödüllerden, özellikle de içsel motivasyon açısından memnun olma derecesi olarak da tanımlanabilir (Statt, 2004). İş tatmini, yapılan işin maddi ve psikolojik ihtiyaçları sağladığı algısının sonucunda ortaya çıkan bir duyguyu temsil etmektedir. (Aziri, 2008).

İş tatmini kavramı, çalışanların işleri hakkında sahip oldukları tutum ve duyguları ifade etmektedir. İşe yönelik olumlu ve elverişli tutumları iş tatminini göstermektedir. İşe karşı, olumsuz ve elverişsiz tutumlar, iş tatminsizliğini göstermektedir. (Armstrong, 2006).

İş tatmini, çalışanların mevcut işleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır. Çalışanların, iş tatmini seviyeleri, aşırı memnuniyetten aşırı tatminsizliğe kadar değişebilir. Bir bütün olarak işleri hakkında tutuma sahip olmanın yanı sıra,

Çalışanlar ayrıca, yaptıkları işin türü, iş arkadaşları, yöneticileri, astları ve maaşları gibi işlerinin çeşitli yönleri hakkında farklı tutumlara sahip olabilirler. (George vd., 2008).

İş tatmini, farklı insanlar için farklı şeyler ifade edebilen karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini genellikle motivasyonla bağlantılıdır, ancak bu ilişkinin doğası net değildir. İş tatmini motivasyonla aynı şey değildir. İş tatmini bir tutumdan daha çok, bir içsel durumdur. Niceliksel ya da niteliksel bir kişisel başarı duygusuyla ilişkilendirilmektedir. (Mullins, 2005).

Bu alanda literatür incelendiğinde iş tatmini; çalışanların öncelikle yaptığı işten, işyerinden, iş çevresinden, yöneticilerinden, birlikte çalıştığı ekipten ve genel olarak örgütten elde etmeye çalıştığı, rahatlatıcı ve huzur verici bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Akıncı, 2002; Çarıkçı, 2000; Karaduman, 2002, s.70).

2.3.1. Çalışan İş Tatminin Özellikleri

İş tatmini, örgütsel yaşamın çalışan verimliliği üzerindeki etkisi, çalışanın sadakati ve iş devamlılığı gibi çeşitli yönleri üzerinde bir dizi etkiye neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin, sadakatsizlik, artan işe devamsızlık, kaza sayılarının artması gibi birçok olumsuz sonucu göz önünde bulundurulduğunda iş tatmininin önemi su yüzüne çıkmaktadır.

Spector (1997), iş tatmininin üç önemli özelliğini vurgulamaktadır.

- Organizasyonlar insani değerlere göre, yani işçilere adil ve saygılı davranmaya odaklı şekilde yönelmelidir. Bu tür durumlarda, iş tatmininin değerlendirmesi, çalışanın etkililiğinin iyi bir göstergesi olabilir. Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların iyi duygusal ve zihinsel durumunun işareti olabilir.
- İş tatmini düzeylerine dayanarak çalışanların davranışları, örgütün işleyişini ve örgütün faaliyetlerini etkilemektedir. Buradan, iş tatmininin çalışanların olumlu davranışları ile sonuçlanacağı ve bunun tersi olarak, işten tatminsizliğin çalışanların olumsuz davranışları ile sonuçlanacağı çıkarılmaktadır.

- İş tatmini örgütsel faaliyetlerin göstergesi olarak hizmet etmektedir. İş tatmini değerlendirmesi yoluyla farklı organizasyonel birimlerde farklı memnuniyet seviyeleri tanımlanabilir. İş tatmini değerlemesi yapıldığında, farklı organizasyonel birimlerde farklı memnuniyet seviyeleri olabilmektedir. Ancak performansı artıracak, hangi organizasyonel birim değişikliklerinin yapılması gerektiği konusunda iyi bir gösterge olabilir.

Christen, Iyer ve Soberman (2006), aşağıdaki öğelerin dahil edildiği bir iş tatmini modeli sunmaktadır: İşle ilgili faktörler, Rol algıları, İş performansı ve Firma performansı.

Lawler ve Porter (1967), önceki modelden farklı olarak, ödüllerin iş tatmini üzerindeki etkisine özel bir önem veren iş tatmini modellerini verirler. Bu modele göre, çalışanların hak ettikleri ücret düzeyine ilişkin algıları nedeniyle, içsel ve dışsal ödüller doğrudan iş tatmini ile bağlantılı değildir.

Locke ve Latham (1990) biraz farklı bir iş tatmini modeli sağlamaktadır. İşte başarı için en üst düzeyde belirlenen ve yüksek beklentili hedefler, görevlerin yerine getirilmesinde kazanım ve başarı sağlar varsayımdan hareket etmektedirler. Başarı, iş tatmini yaratan bir faktör olarak incelenmektedir Locke'a (1976). İş tatminini sağlayan en önemli unsurlar, destekleyici çalışma koşulları ve iş arkadaşları, adaletli ve çalışanların beklentileri ile uyumlu ücret ve terfi politikaları, eşit ödüller olarak belirtmektedir. Bu koşullar sağlandığında, çalışan tarafından, kişisel yetenek düzeyi ve toplumsal ücret standartları çerçevesinde adil olarak algılandığında iş tatmini elde edilmesi beklenen sonuçtur.

Çalışanların fiziksel çalışma ortamları, işlerini yapmalarını kolaylık sağlaması açısından iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin ve mesai arkadaşlarının destekleyici, arkadaş canlısı tutumları ve davranışları iş tatmininin pozitif etkilemektedir (Locke, 1976, s.1319).

2.3.2. Çalışan Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, işin doğası, yönetim, maaş, ilerleme, fırsatlar, çalışma grupları ve çalışma koşulları gibi bir dizi faktörün etkisi altındadır. İş tatmini faktörlerine ilişkin biraz farklı bir yaklaşım, Rue ve Byars tarafından aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

- Yöneticinin çalışanlara yakınlığı
- İş tasarımı (kapsam, derinlik, ilgi, algılanan değer)
- Faydalı Taraflar (dış ve iç tutarlılık)
- Çalışma şartları
- Sosyal ilişkiler
- Algılanan uzun vadeli fırsatlar
- Başka yerde algılanan fırsatlar
- İstek seviyeleri ve başarı ihtiyacı

İş tatmini faktörlerinden bahsederken, bunların iş tatminsizliğine de yol açabileceği gerçeği akılda tutulmalıdır. Herzberg'in İki Faktör Teorisi, muhtemelen en çok alıntı yapılan bakış açısıdır. Teoriye göre, çalışanlar, çalışma ortamlarında iş tatminine sebep olan etkenler ve iş tatminsizliğine neden olan etmenlerin etkisi altındadır. Geniş bir ampirik araştırmadan türetilen ve iş tatminine neden olan faktörlere 'motivatorler' ve iş tatminsizliğine neden olan faktörlere 'hijyen faktörleri' denilmektedir.

Tablo 2

İş Tatmini Faktörleri (HERZBERG, 1976)

Hijyen Faktörleri	Motivatörler
Company policies – Şirket Politikaları	Achievement- Başarı
Supervision- İdare	Recognition- Farkedilme
Interpersonal relations- Kişiler arası İlişkiler	Work itself- İşin Kendisi
Work conditions- Çalışma Şartları	Responsibility- Sorumluluk
Salary- Maaş	Advancement- İlerleme
Statuse- Statü	Growth- Gelişim
Job security- İş güvenliği	

Kurumun özellikleri de iş tatmini üzerinde etkiye sahiptir. Organizasyonda, yönetsel ve teknolojik yeniliklerin varlığı; firmanın gelişmeye fırsat sunması ve personelin arasındaki etkileşimin olumlu özellik taşıması iş tatminine önemli oranda fayda sağlamaktadır.

Bir kişinin yaşayacağı iş tatmini seviyesini dört ana faktör etkilemektedir. Bu faktörler: karakter, değerler, iş (meslek) durumu ve sosyal etkidir. Başka bir deyişle, kişilerin nasıl hissettikleri, nasıl düşündükleri ve nasıl davrandıkları işleri hakkında ne düşüneceğini ve hissedeceğini ilk belirleyen etmendir (Ghazzawi, 2008, s.3-5).

İş tatminini etkileyen faktörleri çevresel ve bireysel değişkenler olarak iki ayrı başlık altında da incelenmektedir. İş tatminini etkileyen içsel faktörler ve dışsal faktörler vardır. Çevresel değişkenler olarak; işin düzeyi, işin içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme imkânları, sosyal etkileşim ve çalışma grubu; bireysel değişkenler ise çalışanın yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, kültürü, zekâ ve mesleki değişkenleridir (Kara, 2010) İş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin olarak adlandırılan iki faktörden oluşmaktadır (Weiss ve diğerleri 1967, s.4).

Tablo 3

İş Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler ve Dışsal Faktörler (Kara ,2010, s.56-72)

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

2.3.2.1. Çalışan Tatminini Etkileyen İçsel Faktörler

Takdir edilme, tanınma, başarı veya işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfi etme ile görev değişikliği gibi işin içsel özelliklerden oluşmaktadır. Çalışan iş tatmini birden fazla boyut içeren bir kavramdır. İş tatminini etkileyen içsel faktörlerinin, iş tatminine nasıl etki ettiği aşağıdaki Tablo 3’de tanımları yer almaktadır.

2.3.2.2. Çalışan Tatminini Etkileyen Dışsal Faktörler

İşletme politikası veya yönetim biçimi, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin dış çevresine ait unsurlardan oluşmaktadır (Weiss vd. 1967, s. 4). İş tatminini etkileyen içsel faktörlerinin, iş tatminine nasıl etki ettiği aşağıdaki Tablo 4’de tanımları yer almaktadır.

Tablo 4

Çalışan Tatmininin İçsel ve Dışsal Faktörleri Faktörler (Kara,2010, s.56-72)

İçsel Faktörler	
Faktör Alt Boyutu	Yeni öğrenciler
Cinsiyet	Çalışanların cinsiyet açısından dengeli dağılması durumunda homojen gruba kıyasla çalışan iş tatmini daha yüksek gerçekleşmektedir (Fields ve Blum,1997, s.182).
Medeni Durum	Medeni durum ile çalışan iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte evli olan çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir.
Yaş ve İşte Kalma Süresi	Yaş ve çalışma süresi arttıkça iş tatmini artmaktadır (Baysal, 1981, s.191).

Tablo 4'ün Devamı

Tecrübe/İş Deneyimi	Aynı alanda ya da aynı kurumda çalışma süresi uzun olan çalışanların iş tatmini daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 330).
Meslek	Yüksek statülü mesleklerin daha fazla iş tatminine yol açtığı çalışmalarda ifade edilmektedir.
Eğitim	Eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatmininin daha az, eğitim görmemiş çalışanların, eğitim görmüş çalışanlara oranla daha yüksek iş tatmini olduğu tespit edilmektedir. (Baysal, 1981, s.193).
Kişilik Özellikleri	Olumsuz duygu düzeyi yüksek kişilerin iş tatminsizliğine daha eğilimli olduğu yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 60).
Zeka ve Yetenek	İş ya da mesleğin gerektirdiği zeka seviyesinin altında ya da üstünde olunması durumunda iş tatmini derecesi etkilenmektedir (Baysal, 1981, s.194).
Dışsal Faktörler	
Faktör Alt Boyutu	Yeni öğrenciler
İşin Kendisi ve Özellikleri	Rol belirsizliği ve rol çatışması iş tatminsizliğine, işin zorluk seviyesi iş tatminine olumlu etki etmektedir (Kara, 2010, s.63).
Ücret	Çalışanın işten elde ettiği maddi olanaklar iş tatmini etkilemektedir. Düşük ücret, çalışanların iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Kara, 2010, s.64).

Tablo 4'ün Devamı

Terfi	Çalışmalarda, terfi imkanlarının varlığı, adaletli olması ve çalışanların takdir ediliyor olması iş tatmini olumlu etkilediği ifade edilmektedir.
Ödül	Uygun ödül sistemlerinin varlığı çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etki etmektedir (Erkmen ve Şencan, 1994, s.145).
Fiziksel Çalışma Koşulları	İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının fiziksel koşulları aşırı soğuk veya sıcak olması gibi durumlar iş tatmini etkilemektedir.
Örgütsel İlişkiler	Çalışanın başarılı bir grup içinde yer alıyor olması ve değerlerine uygun çalışanlarla birlikte olması iş tatmini artırmaktadır (Erdoğan, 1996 s.242).
Kararlara Katılma	Çalışanların kararlara katılımı, örgüt iklimini yumuşatır, verimi artırır, örgüte bağlılığı artırır ve daha iyi iletişim ve etkileşim sağlamaktadır (Gödelek, 1988, s.34).
İş Güvencesi/ iş Güvenliği	Sosyal ve fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin iş tatmini artırmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.47).
Yönetim Biçimi	Yönetim tarzının iyi olması çalışanların iş tatmini arttırması yönünde etki etmektedir.

(Kara ,2010, s. 56-72)

2.3.3. Çalışan Tatminini Etkileyen Motivasyon Teorileri

İş tatmini ile ilgili tüm çalışmalarda neyin etkili olduğu araştırılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda tarih boyunca çeşitli teoriler türetilmiştir. İş tatminini etkileyen teoriler “İçerik Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak ikiye ayrılmaktadır., Süreç Teorileri farklı bir kuruma dönüşme fikrini etkileyen süreçleri incelemektedir. Živković & Rakić, 2017, s.63)

2.3.3.1. İçerik Teorileri

İçerik Teorileri, mevcut organizasyonda memnuniyetlerini etkileyen çalışanların ihtiyaçlarına daha çok odaklanmaktadır. İçerik teorileri, ihtiyaçların doğasına ve neyin motive ettiğine vurgu yapar.

Başlıca içerik teorileri şunları içerir:

Maslow: İhtiyaçlar teorisi hiyerarşisi,

Alderfer: Değiştirilmiş ihtiyaç hiyerarşi modeli,

Herzberg: İki faktör teorisi,

McClelland: Başarı motivasyon teorisi

2.3.3.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham Maslow, İhtiyaçlar Komuta Zinciri teorisinin kurucusudur. 1943 yılında öne sürülen bu teori, insanların ihtiyaçları farklı gruplara ayırmaktadır ve memnuniyet oranıyla ilişkilendirerek sıralanmaktadır. İnsanlar en alt seviyedeki ihtiyaçlarında tatmin olduklarında, bir üstteki başka bir ihtiyaç duymak için bir üst kademedeki ihtiyaca atlamaktadırlar. Bu gruplar kısaca fizyolojik ve saygı ihtiyaçları olmak üzere iki grupta özetlenmiştir. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenli bir evde yaşamak, hayatta kalmak için bir şeyler yemek gibi insanların günlük hayatta kalması için gereken ihtiyaçlar olarak tanımlanmaktadır. Bunlar insanın temel doğası ile ilgilidir. Bu kuralı şirketlere uyarlırsak, çalışanlar için yemek ücreti veya güvenli bir işyerinde çalışmak gibi bazı ödül ve menfaatler elde etmek anlamına gelmektedir. İşçiler bu faydaları şirket için çalışırken elde ederler. İşyerindeki güvenlikleri insanlar için çok kritik ve temel bir ihtiyaçtır. Bunlar çalışanları ihtiyaç duydukları düzeyde karşılanamazsa, kendilerini mutsuz, hayal kırıklığına uğramış hissederler. (Živković & Rakić, 2017, s.63).

İnsanoğlu, dünyadaki diğer insanlardan kabul görmek ve teşekkür edilme ihtiyaçları için var olmaktadır. Bu aynı zamanda Maslow'un bahsettiği bu temel özellik, insanın saygı ihtiyacıdır. Başkaları tarafından sevildiğini ve takdir edildiğini hissederlerse motivasyonları sadece günlük yaşamda değil iş hayatında da daha yüksek olacaktır. Bu

ihtiyaç, şirketlerde yükselme veya terfi beklentisi şeklinde kendini göstermektedir. Bu takdir edilme gerekliliği, çalışanın yaptığı işte başarılı olduğunu ve sahip olduğu yetenekleri, aldığı ödülleri ve iyi iletişim becerileri olduğunun görülmesini istemesinden kaynaklanmaktadır. (Živković & Rakić, 2017, s.63).

2.3.3.1.2. Herzberg'in Motivatör-Hijyen Teorisi

Herzberg'in "hijyen teorisi" hipotezi, yukarıdaki ilk teoriden sonra geliştirilmiş ve ihtiyaç teorisini kısmen değiştirdiği görülmektedir. Çalışanların insani ihtiyaçlarını ve motivasyon ihtiyaçlarını vurgulayan iki nokta gösterdi. Motivasyon ve insanlar arasındaki bu korelasyona, insanların iş tatmini ve ilhamın karşılanması gerektiği arasındaki hesaplamayı vurgulamak için hijyen denir. Motivasyon ve çalışan tatmini ile arasındaki hijyen denilmektedir. İş tatmininin sağlanmasını vurgulamaktadır. İşyerinde bu ilişki dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. (Robbins, 2003).

2.3.3.1.3. Alderfer'in Değiştirilmiş İhtiyaç Hiyerarşisi Teorisi

Alderfer, insanların günlük yaşamlarında ve işyerinde ihtiyaçları ile ilgili başka bir teori önermektedir Varlığın, büyümenin ve ilişkinin akrostiji ile açıklanmaktadır. Bu teorinin Maslow'un ihtiyaç teorisine, varoluş ve temel ihtiyaçlar gibi bazı benzerlikleri vardır. İhtiyaçları, arzular olarak açıklamaktadır. Ancak insanların mevcut şirketlerinde yükselmesi veya terfi almasıyla ilgili farklılıkları vardır. İlişki teorisi diğerlerinden daha karmaşıktır ve farklıdır. Temel farklılıklar olsada, bu teoride organizasyon yöneticilerinin iş performanslarını vurgulamaktadır. (Živković & Rakić, 2017, s.64).

2.3.3.1.4. McClelland Başarı Motivasyon Teorisi

Örgütsel açıdan düşünürsek, McClelland 3 adet ihtiyaç teorisini önermektedir. Birincisi başarılı olma ihtiyacı, ikincisi çalışma ortamında ekip olmak, sonuncusu güç ihtiyacı. Başarıya sahip olanlar, ulaşmayı ve kendilerini yöneticilerine göstermeyi sıkı ve zor hedefleri sevmektedirler. Ayrıca, her zaman geri bildirim istemektedirler ve her gün

daha iyi olmak için iyileştirme ve geliştirme alanlarını öğrenmek istemektedirler. (Živković ve Rakić, 2017, s, 65).

İkinci ihtiyaç, organizasyondaki tek ekip olmayı gerektirir, ilk ihtiyaç kategorisi ile karşılaştırsak, bu insanlar inisiyatif almak veya kuruluşlar için karar almak istememektedirler. Riskleri sevmemektedirler ve her zaman ekip üyesi olmayı ve ekip olarak birlikte hareket etmeyi istemektedirler. Güç ihtiyacı, başarıya biraz benzer, ancak biraz farklıdır. Bu ihtiyaçlar kişileri iki şekilde katagorize etmektedir. İlki, gücü kendi kontrolleri altına alma ve diğerlerini yönetme isteğidir. (Živković ve Rakić, 2017, s: 65).

Üçüncü ise şirket için gereken görevleri başarıyla sonuçlandırarak gücünü gösterme isteğidir. Başarının düşük riskler istemesi ve bunun için küçük ödüller alması gerekir ve yüksek riske ihtiyaç duyuluyorsa, organizasyondan daha yüksek ödüller almak istemektedirler. Bu tür insanlar her zaman zor hedefler koyar ve bunu başarmaya odaklanmaktadır. Ekip ve grup olarak çalışan insanlar uzun vadede organizasyonda çalışabilmektedirler. Bu tür insanlar şirketler için yönetilebilir kişilerdir. Ancak zor hedeflere ulaşmak için ilk gruptan daha az agresif ve daha az başarılıdır. Güç ihtiyaçları, bireysel güç ve örgütsel güç olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kendilerine olan güvenlerini göstermek için çarpışmak ve zor görevleri başarmak istemektedirler. (Živković ve Rakić, 2017, s: 65).

2.3.3.2. İş Tatmini Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyonu oluşturan dinamik değişkenler ile davranış ve eylemleri etkilemek için gereken eylemler arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmaktadır. Bu teoriler daha çok davranışın nasıl olduğu, başlatıldığı, yönetildiği ve sürdürüldüğü ile ilgilidir. Süreç teorileri gerçek motivasyon sürecine vurgu yapar ve iş motivasyonunun karmaşık doğasının anlaşılmasına daha fazla katkı sağlamaktadır. Başlıca süreç teorileri şunları içermektedir:

Beklentiye dayalı modeller: Vroom ve Porter ve Lawler

Eşitlik teorisi: Adams,

Hedef teorisi: Locke,

İlişkilendirme teorisi: Heider ve Kelley.

2.3.3.2.1. Vroom ve Porter ve Lawler Beklenti Teorisi

Vroom'un, aynı zamanda 'Beklenti Hipotezi' olarak bilinen beklenti teorisi, insan beklentisinin, insanın ödüllendirilmesi, mükafatlandırılması ve minnettarlık gösterilmesi ile bağlantılı olduğunu açıklamaktadır. İnsanlar eylemlerinin beklenen sonuçlarından etkilenmektedirler. Minnet duyulması ve faydalı olmak, insanların iş tatminini otomatik olarak olumlu yönde arttırmaktadır. Bu teoriye bilinmesi gereken ilk temel nokta, çalışanın bu şirketten beklentilerine ve dış faktörlere paralel olarak, kişilerin davranışlarının otomatik olarak ve doğal bir şekilde ortaya çıkmasıdır. İkinci nokta, her insanın beklentileri ve tatminini etkileyen durumlar diğerlerinininkinden farklı olmasıdır. Bu nedenle, maaş, ödüller tanınma ve itibar sistemi, kişi bazında farklılaştırılmalıdır. Son nokta ise, bireylerin buna en çok inandıkları seçeneği seçmeye hazır olduklarını söylemektedir. Bu teoriye göre, $Motivasyon = Beklenti \times Araçsallık \times Değerlik$ 'tir. Yöneticiler, yüksek düzeyde motivasyonu garanti etmek için her faktörü olumlu hale getirmelidir. (Dinibutun, 2012).

2.3.3.2.2. Locke Hedef Teorisi

Locke'un hedef teorisi insanların amaçlarından, gayelerinden, hedeflerinden ve insanların, bu amaçları organizasyon içinde gerçekleştirme reaksiyonlarında bahsetmektedir. Çalışanlar, bu hedeflere ulaşmaya kadar şirket için çalışmak istemektedir. Bu teoriye göre çalışanların hedef, amaç veya gaye belirlemek beş adımda gerçekleşmektedir. Bunlar, çalışanların hedeflerinin netleştirilmesi, şirket içi etkileşime geçilmesi, liderlerin ve çalışanların hedeflerinin özelliklerinin anlaşılması, gerekli organizasyon ve değişikliklerin yapılması veya hedeflerin kontrol edilmesidir. Bu konsept ile koyduğu hedeflere ulaşmak için davranışları gerçekleştiren çalışan, var olan organizasyona ait memnuniyetini de belirler. Çalışan, hedefleri kısa vadede ulaşmayı zorlaştırırsa, motivasyonu da kolay hedefe ulaşmaya kıyasla daha yüksek olacaktır. Daha

kolay olan hedefler, kısa vadede iş tatminini olumsuz etkilemektedir. (Živković & Rakić, 2017, s.65).

2.3.3.2.3. Adams Eşitlik Teorisi

Bireyler her zaman sadece örgüt için değil, dünyadaki günlük yaşam için de eşit haklara sahip olmayı istemektedir. Adams'ın teorisi, yönetim ve organizasyon yaklaşımı altında iş motivasyonu ve eşitlik arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Bir organizasyonda çalışan insanlar için eşit olmanın önemini vurgulamaktadır. Aynı şirketteki her çalışan, diğer kişilerle maaş, tazminat, yan haklar ve ikramiye veya prim gibi aynı hakları almayı beklemektedir. Yıllık izinler, doğum günü kutlamaları veya uygun ve net bir dönemde terfi olsa bile eşitlik beklemektedirler. Örneğin, bir çalışan iki yıl içinde benzer bir pozisyona terfi etmiş, diğeri ise beş yıl içinde terfi etmiştir. Yani, beş yıl içinde terfi alan kişi, şirket tarafından diğeri göre daha az motive edilmiş olmaktadır. Ters durum gerçek olursa ve kısa vadede terfi alan diğer perspektiften bakarsak, bu kişinin motivasyonu diğerlerinden daha yüksek olur ve aynı şeyi başaramayan diğer insanlara karşı sorumlu hissedebilmektedir. Özetle, bu teori eşitlik beklentilere uygunsa, motivasyon artmaktadır, eşitlik sadece diğerleri içinse, sonunda motivasyon düşmektedir. (Dinibutun, 2012).

2.3.3.2.4. Heider & Kelley İlişkilendirme Teorisi

Bu teori, çalışanın ödül sistemi ile iş motivasyonunu etkileyen bireysel davranışlar arasındaki bağlantıyı gösterir. Bu teori, çalışanların organizasyonlarda daha iyi hissetmesinin pekçok yönü olduğunu psikolojik faktörleri açıklamaktadır. Heider yasası bize sıradan bir kişinin davranışları diğer insanların davranışlarının gözlemlerine paralel olarak şekillenmekte olduğunu söylemektedir. Çalışanlar, geçmiş deneyimleriyle, başkalarının davranışlarını öğrenmeye isteklidir ve Geçmişe ait gözlemle daha kolay çıkarım yapabilmektedirler. İlişkilendirme teorisi, insanların rasyonel olduğunu ve bulundukları çevrelerinin nedensel yapısını belirlemek ve anlamak için motive olduklarını varsayar. İlişkilendirme teorisi, davranış belirlemek için hem iç güçlerin hem de dış güçlerin ek bir şekilde birleştiğini belirtir. İç kuvvetler, yetenek ve çaba gibi kişisel

özelliklerdir. Dış kuvvetler, kurallar ve organizasyonun genel havası gibi çevresel özelliklerdir. (Dinibutun, 2012).

2.3.4. Çalışan Tatmini ve Yönetmel Koçluk Davranışları İlişkisi

İş tatmini, çalışanlarını yönetmek söz konusu olduğunda günümüz yöneticilerinin karşılaştığı en karmaşık alanlardan birini temsil etmektedir. Yönetmel koçluk davranışı, literatürde yakın zamanda önem kazanan bir kavram olması nedeniyle bu kavram üzerine yapılan çalışmaları sayıca az ve kısıtlıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, işletmelerde yönetici koçluk davranışlarının çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu yönde önemli etkilerinin olduğunu görülmektedir (Ellinger, 2013; Gezer, 2016; Kalkavan, 2015; Natale ve Diamante, 2005; Park, 2007).

Ellinger vd. (2003: 435-458), yönetmel koçluk davranışının dağıtım endüstrisindeki, depo çalışanlarının iş tatmini ve performansına etkilerini üzerine bir inceleme yapmış ve yönetici koçluğu ile bunun çalışanlardaki etkilerini deneysel olarak analiz etmişlerdir. Çalışmaları esnasında iki araştırma anı anda yürütülmüştür. Bunlardan ilki çalışanların iş performansının ölçümüyle birlikte, yönetmel koçluğu davranış ölçümünü içeren ve bölüm müdürleriyle birlikte yürütölen bir araştırmadır. Diğeri ise depo çalışanlarıyla birlikte yürütölmüş ve yönetmel koçluk davranış ölçümüyle birlikte iş tatmini ölçümünü de kapsamaktadır. Toplam 438 çalışan ve 67 bölüm müdürü araştırmada yer almaktadır. Sonuçlara göre yönetici koçluğu davranışları, çalışanların iş tatminini ve depodaki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Yönetici koçluğu çalışanların iş hayatındaki zorluklar ve engellerle mücadele etmesini kolaylaştırmakta ve çalışanın iş tatminini artırmaktadır (Gezer, 2016, s. 61-62). 2012 yılında ICF (Uluslararası Koçluk Federasyonu) tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcıların %93'ü koçluğun iş tatmini konusuna çok önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir (Kalkavan, 2015, s.100).

Park 2007 yılında, bir teknoloji şirketinde yönetmel koçluğun çalışanlar üzerindeki etkisini incelemiştir. İlk olarak McLean vd. (2005, s.157-178) tarafından tasarlanmış olan yönetici koçluğu yöntemini kullanmış ve diğerlerinin yarattığı gelişmeleri daha özellikli

şekile getiren bir boyut eklemiştir. Park 2007 yılında bir teknoloji şirketinde 187 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, yönetsel koçluğun, etkisi incelenmiştir. Araştırmada, yönetsel koçluğun çalışanları pek çok alanda olumlu yönde etkilediği ve yönetici koçluk davranışlarının, çalışanların iş tatminini de olumlu yönde etkilediği sonuca varılmıştır. Natale ve Diamante (2005), organizasyonlar için koçluğun pek çok olumlu faydalarını tanımlamaktadırlar. Bunlar; kişisel ve mesleki hedeflere ulaşılması, satışların artması, çalışanların memnuniyetinin artması, daha iyi organizasyonel iletişim, daha fazla öz bilgi, daha etkili değişim sağlama yeteneği ve daha hızlı yapma kapasitesi ve daha iyi kararlardır.

Yönetsel koçluğun, sonuçların değerlendirilmesi ve bireyselleştirmesi, kişisel ve iş yaşamındaki engelleri ve bariyerleri kaldırması bakımından, iş tatminini doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır (Ellinger ve Bostrom, 1999, s.752-771; Ellinger ve Keller, 2003, s. 435-458; Hargrove, 1995; Peterson ve Hicks, 1996; Zemke, 1996, s.24-28). Yönetsel koçluk davranışları, çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Kalkavan, 2014, s. 43-44-47).

Türkiye’de Yönetsek koçluk davranışın iş tatminine olan etkilerini ölçüldüğü, Kalkavan ve Katrinli ‘nin 2014 yılında sigorta sektöründe çalışma yapmıştır. Sigorta sektöründe çalışan 229 anketin değerlendirildiği çalışmada yönetsel koçluk davranışını çalışan iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Kalkavan, 2014).

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H2: Yönetsel koçluk davranışının çalışan tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.3.5. Çalışan Tatmini ve Çalışan Performansı İlişkisi

İş tatmini ve performans ilişkisi, araştırmalarda üzerinde çalışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda İnsan İlişkileri Teorisyenleri, iş tatmininin örgütsel etkinlik ve verimlik sağlayan temel bir değişken olduğunu varsaymışlardır (Likert, 1961; McGregor, 1960). Organ (1977) Sosyal Değişim Teorisi’ne göre çalışan davranışları ile

örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi, çalışanın iş tatmini duyması durumunda organizasyonun etkinliğinin artmasına yardımcı olacak şekilde davranış göstereceğini ifade ederek açıklamıştır. Ayrıca Lawler ve Porter (1967) gibi Beklenti Teorisyenleri ve Locke (1970) iş tatmininin performansın bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu teorilerde ileri sürülen varsayımlar ve bu iki konunun insan kaynakları açısından kritik öneme sahip olması araştırmacıların dikkatini çekmiş bu nedenle iş performansı ile iş tatmini arasında ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır.

İş tatmini üzerine yapılan pek çok çalışmada, çalışanların motivasyonu üzerinde büyük bir etkiye sahipken, motivasyon seviyesinin üretkenlik ve dolayısıyla iş organizasyonlarının performansı üzerinde etkisi vardır. Bazen etki beklenenden daha zayıf olsa bile, yapılan bazı analizlerde iş tatmini ile performans arasında anlamlı ve pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. (Liu, Tang ve Zhu, 2008, s.684-699, George ve Jones, 1997).

1920’li yıllarda, Hawthorne yaptığı çalışmalar sonucunda insan ilişkileri teorilerinin kökeninde iş tatmininin iş performansına etki ettiği belirtilmiştir. Vroom, iş tatmininin iş performansına pozitif etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışanlarının ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile birlikte verimlilik artışının oluşabileceğini belirtmektedir (Vroom, 1964, s.181).

İş tatmini konusunda Judge, Thoresen, Bona ve Patton ile Nathanson ve Becker tarafından yapılan ampirik çalışmalar kapsamında iş tatmini ve iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. İş tatmininin iş performansını olumlu etkilemesi perspektifi birçok örgütsel çalışmalarda yansıtılmıştır (Petty, McGee ve Cavender, 1984, s.712-721; Judge vd., 2001). George ve Jones (1997) toplu analizlerin iş tatmini ve iş performansı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu ortaya çıktığını belirtmiştir.

Ostroff (1992) çalışanları fazla iş tatmini duyan örgütlerin, az iş tatmini duyan çalışanlara sahip örgütlere kıyasla daha fazla etkili olduklarını bildirmiştir. Benzer bir araştırmada Harrison ve arkadaşları (2006) genel iş tatmini ile genel iş davranışları arasında oldukça önemli ve büyük ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ayrıca yapılan

bazı araştırmalarda genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Schneider, vd., 2003).

Yukarıdaki çalışmalarda iş tatmini ve iş performansı ilişkisi birim ya da örgütsel düzeyde ele alınmıştır. İş performansı ile iş tatmini ilişkisini çalışan boyutunda ele alan çalışmalar bu iki değişken arasındaki ilişkilerin daha belirgin hale gelmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda Judge ve arkadaşları (2001) tarafından iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri çeşitli açılardan inceleyen meta analiz çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini araştıran iki çalışma belirlenmiştir. İş performansının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran on çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmaların dört tanesinde iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilirken diğer altı tanesinde ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. İş performansı ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkilerini araştıran beş çalışmadan ikisinde iş performansının iş tatminine yola açarken iş tatmininin iş performansına yol amadığı, diğer iki çalışmada karşılıklı ilişki olduğuna dair bazı bulgular görülürken bir çalışmada ise karşılıklı anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Yapılan benzer bir meta-analiz çalışmada ise Wagner ve LePine (1999) iş performansının önemli ölçüde iş tatmini üzerinde etkileri olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca diğer araştırmacılar tarafından yapılan farklı çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Bagozzi, 1980; Keller, 1997; MacKenzie, vd., 1998).

Bu açıklamalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H3: alışan tatmininin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma yöntemi, evren ve örneklem, araştırma modeli, araştırma soruları ve hipotezler, veri toplamada kullanılan araçlar ve ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler yer almaktadır.

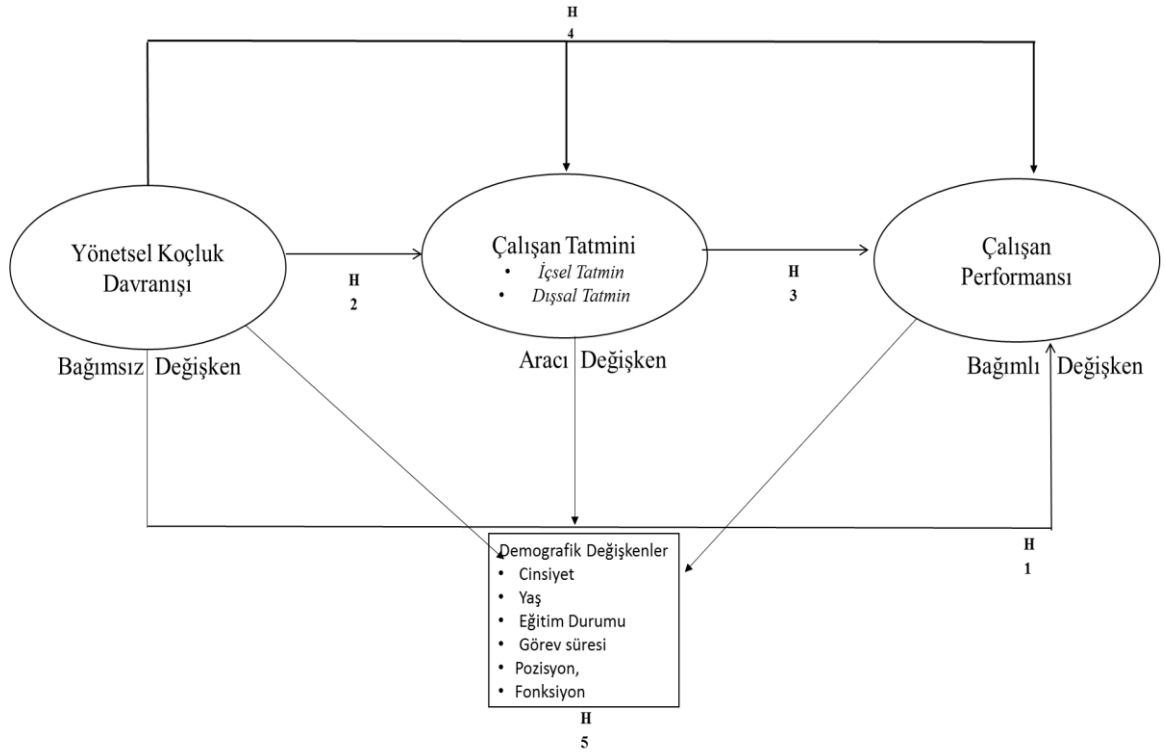
3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini Türkiye’de ilaç sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak oluşturulan anket uygulaması kullanılmıştır. Araştırmada ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde görev alan 313 çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmada etik izinlerin alınmasının ardından öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak başlanmıştır. İnternet ortamında hazırlanan ve toplam 33 sorudan oluşan ölçek ve anket maddelerini içeren link katılımcılar ile paylaşılmıştır.

3.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın modeli, literatür taramasında yer alan bilgilere göre şekillendirilmiştir. Bu kapsamda, çalışmamızın 3 değişkeni bulunmaktadır: Yönetsel Koçluk Davranışı, Çalışan Tatmini, Çalışan Performansı. Şekil 2’de gösterilen araştırma modeline göre, bu çalışmada yönetsel koçluk davranışının ile çalışan performansı etkisinde çalışan iş tatmininin aracılık etkisi incelenmektedir. Verilerin toplanmasında ve analizinde çeşitli yöntemler uygulanmıştır. Bu yöntemlerde kullanılan değişkenler araştırmanın modelinde gösterilmiştir.

Şekil 1



Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de gösterilen araştırma modeline göre, Yönetmel Koçluk Davranışı kavramının bağımsız değişken; Çalışan Performansı ise bağımlı değişken, Çalışan Tatmini aracı değişken olarak belirlenmiştir. Modele göre Yönetmel Koçluk Davranışı bağımsız değişkeninin, Çalışan Performansı bağımlı değişkeni üzerindeki etkisinde çalışan tatmininin aracı etkisi incelenmiştir. Ek olarak, demografik değişkenler ile yönetmel koçluk davranışı algısındaki farklılaşmalar, çalışan performansı arasındaki farklılaşmalar ve çalışan tatmini arasındaki farklılaşmalar incelenmiştir.

3.3.Araştırma Hipotezleri

Daha önce kuramsal kısımda belirtilen bilgiler çerçevesinde oluşturulan araştırma modelimize ait 7 adet araştırma hipotezi test edilmektedir.

H1: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan tatmini üzerinde anlamlı v pozitif bir etkisi vardır.

H2a: Yönetmel koçluk davranışının çalışanların içsel iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H2b: Yönetmel koçluk davranışının çalışanların dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H3: Çalışan tatmininin, çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı değişken olarak, anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4a: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde içsel tatminin aracı değişken olarak, anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H4b: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde dışsal tatminin aracı değişken olarak, anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H5: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışanların yönetmel koçluk davranışı algısı arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H6: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H7: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışanların genel tatmini arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H7a: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışanların içsel iş tatmini arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

H7b: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışanların dışsal iş tatmini arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

3.4. Veri Toplamada Kullanılan Araçlar

Bu bölümde, araştırmamızda kullanılan ölçekler paylaşılmaktadır. Bu araştırmada, nicel ve tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışmasına başlamadan önce, literatür taraması yapılmış, Yönetmel koçluk Davranışı, çalışan performansı ve çalışan iş tatmini ile ilgili konularda daha önce literatürde kullanılmış olan ölçeklerden

faaydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket, birinci dereceden veri toplamada çok kullanılan bir yöntemdir. Araştırmanın soruları anketi yanıtlayanlara Anket Googleforms üzerinden yönlendirilmiştir. Anket yönteminin uygulanmasında telefon, e-posta gibi araçlardan yararlanılmıştır. Anket katılımcılarının demografik ve diğer özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış olan, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyonu, çalışma süresi ve çalıştıkları fonksiyona ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Çalışmamızın hipotezlerini ölçmek için Yönetsel koçluk Davranışı leği, performans leği ve iş tatmini leği kullanılmıştır.

3.4.1 Yönetsel Koçluk Davranışı leği

Bu bölümde yer alan sorular, Ellinger ve Keller tarafından 2003 yılında geliştirilen yönetici koçluk davranışı ölçeğinde yer alan 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert leğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum,5=Kesinlikle katılıyorum) hazırlanmış toplam 8 soru mevcuttur.

3.4.2. Performans leği

Anket formunun bu bölümünde yer alan sorular Porter ve Lawler’ın (1968) tarafından 1968 yılında geliştirilen performans ölçeğinde yer alan 5 sorudan oluşmaktadır. Likert leğinde (1=Yetersiz 2= Geliştirilmesi gerekli 3= Yeterli =İyi = Mkemmek) hazırlanmış toplam 5 soru mevcuttur.

3.4.3. İş Tatmini leği

Anket formunun bu bölümünde, 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından oluşturulan Minnesota iş tatmini leğinin kısa formunda yer alan sorulardan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert leğinde (1=Hi Memnun Değilim, 5=ok Memnunum) hazırlanmış 20 soru mevcuttur.

3.5. Verilerin Toplanması

Araştırma için hazırlanan anket uygulaması, ilaç sektöründe hizmet veren organizasyonlarda uygulanmıştır. Analiz yapılabilmesine yetecek sayıda ankete ulaşabilmek amacıyla, ilaç sektörü yöneticileri ile birebir görüşmeler yapılmış ve ayrıca online ortamda oluşturulan anket linki firma yöneticileri ile paylaşılmıştır. Orta ve büyük ölçekli 11 ilaç şirketine anket yapılmıştır. Verilerin tamamı, Nisan 2021 döneminde toplanmıştır.

3.6. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma için toplamda 313 kişiden toplanan veriler, uygun istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences for Windows) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, ölçeklerin ve verilerde iç tutarlılığın değerlendirilmesi amacıyla güvenirlik analizi yapılarak Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ardından faktör analizi ile verilen cevapların faktör yükleri hesaplanmış, analize dâhil edilmemesi gerekli olan sorular analizden çıkarılmıştır. Zaman perspektifinin olumlu gelecek ve olumsuz gelecek alt boyutlarının uyarlaması amacıyla doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analiziyle iş tatmini ölçeği yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra ana modeldeki hipotezlerin test edilmesi için regresyon yöntemi ile değişkenlerin birbiri üzerindeki etkileri araştırılmış, aracılık ilişkisinin ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır ve Preacher ve Hayes (2004) tarafından geliştirilen Spss process testi ile aracı etki teyit edilmiştir. Ayrıca araştırmamızın bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenleri ile demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak için, t-testi ve Anova testleri kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Anket formunu cevaplayan 313 kişiye ait demografik veriler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, çalışanları pozisyonlarda ve fonksiyonlarda görev yaptığı tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1

Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Değişkenler	Frekans	Yüzdelik Drumu
Cinsiyet	313	
Kadın	84	27%
Erkek	229	73%
Yaş		
18-25	2	0,50%
26-33	56	18%
34-41	148	47%
42-49	90	29%
50-57	15	5%
58-65	1	0,25%
66 ve üzeri	1	0,25%
Eğitim Drumu		
Lise	24	8%
Ön Lisans	22	7%
Üniversite	220	70%

Tablo 1'in devamı

Yüksek lisans	42	13%
Doktora	5	2%
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	40	13%
1-4 yıl	80	26%
5-7 yıl	61	19%
8-10 yıl	31	10%
11-13 yıl	29	9%
14 yıl ve üzeri	72	23%
Pozisyon		
Direktör	10	3%
Müdür	55	18%
Müdür Yardımcısı	10	3%
Şef	10	3%
Kıdemli Uzman	53	17%
Uzman	89	28%
Yetkili	86	27%
Fonksiyon		
Satış	189	60%
Pazarlama	92	29%
Mali İşler	2	1%

Tablo 1'in devamı

İdari işler	6	2%
İnsan Kaynakları	8	3%
Bilgi İşlem	1	0,30%
Eğitim	5	2%
Kurumsal İletişim	4	0,70%
Teknik	6	2%

Ölçekleri ve kişisel bilgi formunu 313 kişi doldurmuştur. Katılımcılardan 84 kişi (%27) kadın, 229 kişi (%73) ise erkektir. Yaş durumuna bakıldığında 18-25 yaş aralığında 2 kişinin (%0,5), 26-33 yaş aralığında 56 kişinin (17), 34-42 yaş aralığında 148 kişinin (%47), 42-49 yaş aralığında 90 kişinin (%29), 50-57 yaş aralığında 15 kişinin (%5), 58-65 yaş aralığında 1 kişinin (0,25) ve 66 ve üzeri yaş aralığında 1 kişinin (0,25) olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, 24 kişinin (%8) lise, 22 kişinin (% 7) ön lisans, 220 kişinin %70) üniversite, 42 kişinin (%13) yüksek lisans, 5 kişinin (2) ise doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma sürelerine bakıldığında 40 kişi (%13) 1 yıldan az, 80 kişi (%26) 1-4 yıl, 61 kişinin (%19) 5-7 yıl, 31 kişinin (%10) 8-10 yıl, 29 kişinin (% 9) 11-13 yıl, 72 kişinin ise (%23) 14 yıl ve üzeri süredir olduğu görülmüştür. Katılımcıların görev aldıkları pozisyonlara bakıldığında, 10 kişi (%3) direktör, 55 kişi (%18) müdür, 10 kişinin (%3) müdür yardımcısı, 10 kişinin (%3) Şef, 53 kişinin (% 17) kıdemli uzman, 89 kişinin ise (%28) uzman, 86 kişinin ise (%27) yetkili olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları fonksiyonlara bakıldığında, 189 kişi (% 60) satış, 92 kişi (%29) pazarlama, 2 kişinin (%1) mali işler, 6 kişinin (%2) idari işler, 8 kişinin (%3) insan kaynakları, 1 kişinin ise (%0,3) bilgi işlem, 5 kişinin ise (%2) eğitim, 4 kişinin (%0,7) kurumsal İletişim, 6 kişinin ise (%2) teknik fonksiyonlarında çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 2’de, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiksel değerler görülmektedir. Araştırmamızın bağımsız değişkeni olan yönetsel koçluk davranışı tek boyutu, bağımlı değişkeni olan çalışan performansı tek boyutu bulunmaktadır. Araştırmamızın aracı değişkeni olan çalışan tatmininin içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır. Çalışan tatmini ölçeğinde 4 madde çıkartılmış olup 16 madde üzerinden analiz yapılmıştır.

Tablo 2

Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler ve Alt Boyutları	Sayı	Ort	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	Min.	Max .
Yönetsel Koçluk Davranışı	313	3,76	,69	-0,62	,61	1,25	5,00
Çalışan Performansı	313	4,07	,52	-0,32	,29	2,20	5,00
Çalışan Tatmini	313	3,94	,47	-0,32	,65	2,38	5,00
İçsel Tatmin	313	4,00	,46	-0,27	,65	2,42	5,00
Dışsal Tatmin	313	3,68	,65	-0,45	,22	1,25	5,00

Mevcut çalışmada grupların normal dağılım gösterip göstermediği belirlenmiştir. Kurtosis ve Skewness değerleri, -1.5 ile +1.5 olduğu zaman normal dağılım olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick and Fidell, 2013). Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık (Skewness) değeri -0,62 ile 0,27 arasında Basıklık (Kurtosis) değeri ise 0,65 ile 0,22 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu veriler ışığında grupların normal dağılımda olduğu söylenebilir.

4.2.Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın

hipotezlerini test edebilmek amacıyla regresyon analizleri yapılarak etkiye yönelik hipotezler test edilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ile demografik faktörler arasında bir farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır. Literatürde, yapılması planlanan çalışmaların ölçümü için güvenilirliğe ek olarak kullanılan ölçek sorularının ve maddelerin kendi arası tutarlı olması ve araştırılan konuyu iyi bir şekilde yansıtmalarının gerekli olduğu görülmektedir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen veriler üzerine yorum yapabilmek için güvenilirlik oldukça mühim olarak görülmektedir (Keleş, 2007, s.74). Bu doğrultuda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin hesaplanabilmesi için; Cronbach alfa katsayısı, KMO, Bartlett Testi ve faktör analizi uygulanmıştır. KMO değeri için, 0,90-1,00 arası mükemmel, 0,80 - 0,90 arası çok iyi, 0,70 - 0,80 arası iyi derecede uyumu açıklamaktadır (Keleş, 2007, s.76). Öncelikle değişkenlere göre faktör analizi yapılmış olu aracı değişken olana iş tatmini ölçeğinde 4 (12,13,14,17) madde çıkartılmıştır. 20 maddenin tamamının yer aldığı güvenilirlik analizinde cronbach alfa katsayısı 90 olduğu görülmüştür. 4 madde çıkarıldıktan sonra, anketin geçerliliğini test etmek için yapılan KMO ve Bartlett testi ile faktör analizi sonuçları ve anketin güvenilirliğini test etmek için tekrar yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bulunan cronbach alfa katsayıları aşağıda Tablo 3'te paylaşılmaktadır. Bununla birlikte Bartlett küresellik testi sonuçlarının da anlamlı ($p<0,000$) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3

Tüm Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Yönetsel Koçluk Davranışı	8	,87
Çalışan Performansı	5	,79
Çalışan Tatmini	16	,88

Bu çalışmada Cronbach Alfa değerleri 0.70 ile 1 arasında bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde ölçek güvenirliliği $0,70 \leq \alpha < 1.00$ aralığında bulunduğunda ölçek yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Keleş, 2007:74). Bu bilgilere istinaden çalışmada anket uygulaması için kullanılan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edildiği söylenebilmektedir.

4.2.1.Keşifsel Faktör Analizi

Bu bölümde, faktör analizi için öncelikle KMO ve Bartlett testi uygulanmıştır.KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 5, 6 ve 7’de görülmektedir. Anket uygulaması ile elde edilen verilerin faktör analizine uygun olabilmesi için Bartlett testi sonucunun anlamlı olması ve KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olması önerilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2016).

Yönetmelik Koçluk Davranışı ölçeğinin, faktörleşmeye uygun olup olmadığına dair, yapılan analizlere göre KMO ,911 ve Bartlett sig. ,000 değeri ile $p < ,001$ olduğundan faktör analizi için uygun çıkmıştır.

Performans ölçeğinin, faktörleşmeye uygun olup olmadığına dair, yapılan analizlere göre KMO 0,799 ve Bartlett sig. ,000 değeri ile $p < ,001$ olduğundan faktör analizi için uygun çıkmıştır.

İş tatmini ölçeğinin, faktörleşmeye uygun olup olmadığına dair, yapılan analizlere göre KMO ,870 ve Bartlett sig. ,000 değeri ile $p < ,001$ olduğundan faktör analizi için uygun çıkmıştır.

Bu çerçevede, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin KMO değerlerinin uygun aralıkta olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Bartlett küresellik testi sonuçlarının

anlamlı ($p<0,000$) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre değişkenlere ilişkin yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 4, 5 ve 6'da gösterilmektedir.

Tablo 4

Yönetmel Koçluk Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans
		4,279	53,484
2.Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	,810		
4.Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	,776		
3.Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	,769		
7.Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	,769		
8.Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar.	,749		
5.Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	,740		
1.Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.	,705		
6.Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	,511		

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi;

Döndürme metodu: Varimax Döndürme sayısı: 25

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: ,911

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1006,037 $p<0,05$

Açıklanan toplam varyans: %53,484

0,30'un üzerindeki tüm faktör yükleri verilmiştir

Yönetmel Koçluk Davranışı ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek adına faktör analizi yapılmıştır. En düşük faktör yükü, 50 alınmıştır. Açıklanan varyans, toplam varyansın %53,484'ünü açıklamakta, özdeğerinin ise 4,2 olduğu görülmektedir. Tablo 4'de görüldüğü gibi, sekiz madde tek faktörde toplanmıştır. Ölçeğin faktör yapısı Ellinger ve Keller'in (2003) ileri sürdüğü faktörlü yapıyla örtüştüğü belirlenmiştir.

Tablo 5
Performans Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans
		2,824	56,481
5.İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarıım	,841		
1.Genel anlamda iş performansım	,839		
4. İş performansımın niteliği	,838		
3. İşimi zamanında bitirebilme becerim	,702		
2. Başka insanlarla geçinebilme becerim	,467		

Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi;

Döndürme metodu: Varimax Döndürme sayısı: 25

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: ,799

Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 535,970 $p<0,05$

Açıklanan toplam varyans: %56,481

0,30'un üzerindeki tüm faktör yükleri verilmiştir

Performans ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek adına faktör analizi yapılmıştır. Tablo 5'te görüldüğü üzere, performans ölçeğinin literatüre uygun olarak, beş maddenin tek faktör altında toplandığı görülmektedir. En düşük faktör yükü, 40 alınmıştır. Açıklanan varyans, toplam varyansın %56,481'ünü açıklamakta, özdeğerinin ise 2,8 olduğu görülmektedir. Ölçeğin faktör yapısı Porter, and Lawler'in (1968) ileri sürdüğü tek faktörlü yapıyla örtüştüğü belirlenmiştir.

Tablo 6

İş Tatmini Ölçeği Faktör Yükleri

	Faktör yükü	Özdeğer	Açıklanan Varyans
1.Faktör: İçsel Tatmin		1,354	45,599
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	,694		
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından	,674		
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	,667		
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,666		
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından	,646		
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	,643		
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	,573		
4-Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	,541		
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilmem açısından	,532		
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,493		
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	,407		
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	,400		

Tablo 6'nın Devamı

2.Faktör: Dışsal Tatmin	5,942	28,157
5-Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından.	,889	
6-Amirimi karar vermedeki yeteneği bakımından.	,802	
18-Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından	,635	
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	,518	
Faktör çıkarma metodu: Temel bileşenler analizi Döndürme metodu: Varimax Döndürme sayısı: 25 Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluğu Testi: ,870 Bartlett's Küresellik Testi için Ki-Kare: 1863,809 p<0,05 Açıklanan toplam varyans: %45,599 0,30'un üzerindeki tüm faktör yükleri verilmiştir		

Tablo 6'da iş tatmini bağımlı değişkenine ait içsel tatmin ve dışsal tatmin boyutlarına uygulanan faktör analizinden elde edilen bulgulara yer verilmektedir. İş tatmini ölçeğinin yapı geçerliliğini belirlemek adına faktör analizi yapılmıştır. Bu değişkene ait toplam 20 ifade bulunmaktadır. Faktör değerlerine bakıldığında, 20 ifadeye ait değerlerin hepsi, 40 ve üzerinde bulunarak anlamlı bir dağılım göstermektedir. Teoride ilk 12 ifade (1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20) içsel tatmin; diğer 8 ifade (5,6,12,13,14,17,18,19) ise dışsal tatmin olarak belirlenmektedir (Wasti,2000). Tablo 6'da görüldüğü üzere, iş tatmini ölçeğinin literatüre uygun olarak iki faktör altında toplandığı görülmektedir. İyi bir faktörel çözümlemede en az sayıda faktör ile en yüksek varyansın açıklanması beklenir. Toplam varyansın %30-75'ini açıklayan bir analiz geçerli olarak kabul edilir (Çakır, 2014, s.10). Faktör yükleri ,40'ın üzerinde olan sorular analizlere dahil edilmiştir. Buna göre 12,13,14,17. maddeler birbirine yakın yük değerleri aldığı için ölçekten çıkarılmıştır. Bu maddeler çıkarıldıktan sonra analiz tekrarlandığında, özdeğeri 1'in üzerinde olan

açıklanan varyansın %45,599'sini oluşturmuştur. Ölçeğin faktör yapısı Wasti'nin (2000) ileri sürdüğü yapıyla büyük ölçüde örtüştüğü belirlenmiştir. Maddeler özgün yapıya uygun dağılmışlardır.

4.3.Hipotez Testleri

Bu bölümde, araştırmamızın hipotezleri ile ilgili hipotez testlerinin sonuçları paylaşılmaktadır. Analizlere dâhil edilen yönetsel koçluk davranışının, öncelikle çalışan performansı üzerinde, ardından çalışan tatmini ve alt boyutları üzerindeki etkileri test edilmiştir. Daha sonra çalışan tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonrasında ise yönetsel koçluk davranışını ve çalışan performansı arasındaki ilişkide çalışan tatmini ve alt boyutlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Hipotez testleri için basit doğrusal regresyon ve aracılık etkisini değerlendirmek için ise hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Son olarak ise yönetsel koçluk davranışı, çalışan performansı ve çalışan tatmini ile demografik faktörler arasındaki farklılaşmaya yönelik t-testi ve anova testlerinin sonuçları paylaşılacaktır.

4.3.1. Yönetsel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Daha önceki analizlerde tek boyut altında toplanan Yönetsel Koçluk Davranışının çalışan performansına etkisi ve yönü H1 hipotezi ile ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

H1: Yönetsel Koçluk Davranışının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmamızın ilk hipotezi olan “H1: Yönetsel koçluk davranışının çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotezine ait regresyon analizi Tablo7’de gösterilmektedir.

Tablo 7

Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	P
	B	Std. Hata	Beta			
1						,000
	Sabit	3,475	,160	21,692		
	Yönetsel Koçluk Davranışı	,159	,042	,211	3,811	,000
Bağımlı Değişken: Performans Bağımsız Değişken: Yönetsel Koçluk Davranışı						
R: ,211 ^a R ² : ,045 Düzeltilmiş R ² : ,042 Model için F: 14,525						

Çalışmada test edilen ilk hipotez yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisidir. Tablo 7'ye bakıldığında, P ve F değerlerinin P ,000 < 0,05 ve F: 14,525 şeklinde olduğu görülmektedir. Düzeltmiş R² = ,045'tir. Buna paralel olarak yönetmel koçluk davranışının ve çalışan performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş Beta değeri ,211 olarak bulunmuştur. Tablo 7 incelendiğinde, yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = ,211$, $p < 0,05$). Bu bilgiler ışığında, Yönetmel koçluk davranışının çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve gücünün ise %4,2 olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.2. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Daha önceki analizlerde tek boyut altında toplanan Yönetmel Koçluk Davranışının çalışan tatminine etkisi ve yönü H2 hipotezi ile ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

H2: Yönetmel Koçluk Davranışının çalışan tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H2: Yönetmel Koçluk Davranışının çalışan tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8

Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Tatmini Üzerindeki etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar		t	P
	B	Std. Hata	Beta			
1	Sabit	2,260	,113	20,056		,000
	Yönetmel Koçluk Davranışı	,447	,029	,653	15,189	,000

Bağımlı Değişken: Çalışan Tatmini Bağımsız Değişken: Yönetmel Koçluk Davranışı
R: ,653^a R²: ,426 Düzeltilmiş R²: ,424 Model için F: 230,716

Çalışmada test edilen ikinci hipotez Yönetmel koçluk davranışının çalışan tatmini üzerindeki etkisi ve yönüdür. Tablo 8’e bakıldığında, P ve F değerlerinin P ,000 < 0,05 ve F:230,716 şeklinde olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R²=,424’tür. Buna paralel olarak yönetmel koçluk davranışının ve çalışan tatmini değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş Beta değeri ,653 olarak bulunmuştur. Tablo 8 incelendiğinde, yönetmel koçluk davranışının, çalışan tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür (β =,653, p <0,05). Bu bilgiler ışığında, Yönetmel koçluk davranışının çalışan tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve gücünün ise %42,4 olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H2 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.3. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışanların İçsel Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Daha önceki analizlerde tek boyut altında toplanan Yönetmel Koçluk Davranışı ile çalışanların içsel iş tatminine etkisi ve yönü H2a hipotezi ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

H2a: Yönetmel koçluk davranışının çalışanların içsel iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmamızın ikinci hipotezi olan “H2a: Yönetmel koçluk davranışının içsel tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9

Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışanların İçsel Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar	Std. Hata	Standardize katsayılar	t	P
	B		Beta		
					,000
1	Sabit	2,676	,122	22,870	
	Yönetmel Koçluk Davranışı	,352	,032	,503	11,031
Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin Bağımsız Değişken: Yönetmel Koçluk Davranışı					
R: ,530 ^a R ² : ,281 Düzeltilmiş R ² : ,279 Model için F: 121,674					

Çalışmada test edilen ikinci hipotezin alt boyutu olan, yönetmel koçluk davranışının çalışanların içsel iş tatmini arasındaki ilişkidir. Tablo 9’a bakıldığında, P ve F değerlerinin P ,000 < 0,05 ve F: 121,674 şeklinde olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R² = ,279’tür. Buna paralel olarak yönetmel koçluk davranışının ve içsel tatmin değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş Beta değeri ,503

Çalışmada test edilen ikinci hipotezin alt boyutu olan, yönetsel koçluk davranışının çalışanların dışsal iş tatmini üzerindeki etkisi ve yönüdür. Tablo 10'a bakıldığında, P ve F değerlerinin $P = 0,000 < 0,05$ ve $F: 339,437$ şeklinde olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş $R^2 = ,520$ 'dir. Buna paralel olarak yönetsel koçluk davranışının ve dışsal iş tatmini değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş Beta değeri ,722 olarak bulunmuştur. Tablo 10 incelendiğinde, yönetsel koçluk davranışının, çalışan dışsal tatmini üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta = ,722$, $p < 0,05$). Bu bilgiler ışığında, Yönetsel koçluk davranışının çalışanların dışsal iş tatminini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve gücünün ise %52 olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H2b hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.5. Çalışan Tatmininin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Hipotez Testleri

Çalışan tatmininin çalışan performansına etkisi ve yönü H3 hipotezi ile basit doğrusal regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

H3: Çalışan tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmamızın üçüncü hipotezi olan “H3: Çalışan tatmininin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezine ait regresyon analizi Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11

Çalışan Tatmininin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
					,000
	Sabit	3,232	13,274		
1	Çalışan Tatmini	,214	,061	,194	3,489
					,001

Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı Bağımsız Değişken: Çalışan Tatmini

R: ,194^a R²: ,038 Düzeltilmiş R²: ,035 Model için F: 12,175

Çalışmada test edilen üçüncü hipotez çalışan tatmininin çalışan performansına etkisi ve yönüdür. Tablo 11'e bakıldığında, P ve F değerlerinin P ,001 <0,05 ve F:12,175 şeklinde olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş $R^2=,035$ 'tir. Buna paralel olarak çalışan tatmininin ve çalışan performansı değişkenlerinin arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmiş Beta değeri ,194 olarak bulunmuştur. Tablo 11 incelendiğinde, çalışan tatmininin, çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta=0,194$, $p<0,05$). Bu bilgiler ışığında, çalışan tatminin çalışan performansını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği ve gücünün ise %3,5 olduğu görülmektedir. Yapılan regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H3 hipotezi kabul edilmektedir.

4.3.6. Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Tatmininin Aracılık Rolüne Yönelik Hipotez Testleri

Araştırmanın dördüncü hipotezini test etmek amacıyla, Baron ve Kenny'ye (1986, s.1177) ait üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Öncelikle, aracılık etkisinden söz edebilmek için, bazı koşulların sağlanması gerekmektedir. Baron ve Kenny adımları olarak bilinen, bu koşullar, bağımsız değişken aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır. Bağımsız değişken bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır. Son koşul ise aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki ortaya çıkarsa tam aracılık etkisinden, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma olursa kısmi aracılık etkisinden bahsedilebilir.

Daha önceki analizlerde tek boyut altında toplanan Yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisi ve yönü H1 hipotezi ile regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Yönetmel koçluk davranışının çalışan tatminine etkisi ve yönü H2 hipotezi ile regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aracılık etkisinin adımı gerçekleşmiştir. Tablo 7, 8, 9,10 da bilgiler yer almaktadır. Araştırmamızın dördüncü hipotezi olan "H4: Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine Çalışan Tatmininin (içsel-dışsal tatmin) Aracı etkisi vardır." hipotezine ait regresyon analizi Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12

Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Tatmininin (içsel-dışsal tatmin) Aracılık Rolüne Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Standardize edilmemiş katsayılar	Std. Hata	Standardize katsayılar	t	P	
	B		Beta			
1	Sabit	3,231	,242	13,135	,000	
			,055	,147	2,016	,045
	Yönetsel Koçluk Davranışı	,111				
	Çalışan Tatmini	,108	,081	,098	1,341	,181
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı Bağımsız Değişken: Yönetsel Koçluk Davranışı ve ÇalışanTatmini R: ,224 ^a R ² : ,050 Düzeltilmiş R ² : ,044 Model için F: 8,180						
	B	Std. Hata	Beta			
2	Sabit	3,064	,254	12,072	,000	
			,049	,140	2,147	,033
	Yönetsel Koçluk Davranışı	,105				
	İçsel Tatmin	,153	,074	,135	2,077	,039
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı Bağımsız Değişken: Yönetsel Koçluk Davranışı ve İçsel Tatmin R: ,240 ^a R ² : ,058 Düzeltilmiş R ² : ,052 Model için F: 9,497						
	B	Std. Hata	Beta			
3	Sabit	3,231	,242	13,135	,000	
			,060	,270	3,372	,001
	Yönetsel Koçluk Davranışı	,204				
	Dışsal Tatmin	-,061	,060	-,082	-1,019	,309
Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı Bağımsız Değişken: Yönetsel Koçluk Davranışı ve Dışsal Tatmin R: ,219 ^a R ² : ,048 Düzeltilmiş R ² : ,042 Model için F: 7,783						

Çalışmada test edilen dördüncü hipotez Yönetmel koçluk davranışının ve çalışan performansı üzerinde çalışan tatmininin aracı etkisidir. Tablo 12'ye bakıldığında, P değerlerinin anlamlılık düzeyi $P: ,045 < 0,05$ olduğundan anlamlı. Modelde yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinin, %4,4 ü ($R^2: ,044$) çalışan tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişken yönetmel koçluk davranışının, bağımlı değişken çalışan performansı üzerinde çalışan tatminin aracılık etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür. Yönetmel koçluk davranışı ile çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkide azalma vardır. (Yönetmel koçluk davranışı $\beta=,147$, çalışan tatmini $\beta=,098$). Yönetmel koçluk davranışının performans üzerindeki etkisinde azalma olması, çalışan tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgiler ışığında, çalışan tatmininin, yönetmel koçluk davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H4 hipotezi kısmi olarak kabul edilmektedir.

Çalışmada test edilen dördüncü hipotez yönetmel koçluk davranışının ve çalışan performansı üzerinde içsel tatmininin aracı etkisidir. Tablo 12'ye bakıldığında, P değerlerinin anlamlılık düzeyi $P: ,033 < 0,05$ olduğundan anlamlı. Modelde yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinin, %5,2 si ($R^2: ,052$) çalışan içsel tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişken yönetmel koçluk davranışının, bağımlı değişken çalışan performansı üzerinde çalışan içsel tatminin aracılık etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür. Yönetmel koçluk davranışı ile çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkide azalma vardır. (Yönetmel koçluk davranışı $\beta=,140$, çalışan tatmini $\beta=,135$). Yönetmel koçluk davranışının performans üzerindeki etkisinde azalma olması, çalışanların içsel iş tatmininin kısmi aracılık etkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgiler ışığında, çalışanların içsel iş tatmininin, yönetmel koçluk davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H4a hipotezi kabul edilmektedir.

Çalışmada test edilen dördüncü hipotez Yönetmel koçluk davranışının ve çalışan performansı üzerinde çalışanların dışsal tatmininin aracı etkisidir. Tablo 12'ye bakıldığında, P değerinin anlamlılık düzeyi $P: ,001 < 0,05$ olduğundan anlamlı. Modelde

yönetmel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinin, %4,2 si ($R^2: ,042$) çalışan dışsal iş tatmini tarafından açıklanmaktadır. Bağımsız değişken yönetmel koçluk davranışının, bağımlı değişken çalışan performansı üzerinde çalışan dışsal tatminin aracılık etkisi anlamlı ve negatif yönlüdür. Yönetmel koçluk davranışı ile çalışan performansı değişkenleri arasındaki ilişkide azalma vardır. Yönetmel koçluk davranışı $\beta=,270$, çalışan tatmini $\beta=-,082$). Yönetmel koçluk davranışının performans üzerindeki etkisinde azalma olması, çalışanların dışsal tatmininin kısmi aracılık etkisi olduğuna işaret etmektedir. Bu bilgiler ışığında, çalışanların dışsal iş tatmininin, yönetmel koçluk davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolüne sahip olduğu söylenebilir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre H4b hipotezi kısmi olarak kabul edilmektedir.

4.4.Korelasyon Analizleri Sonuçları

Bu bölümde, korelasyon analizi için Pearson Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Pearson Korelasyon Analizi Tablo 13 ve 14 ve 15’de görülmektedir.

Tablo 13

Yönetici Koçluk Davranışı, Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Yönetici Koçluk Davranışı	Çalışan Performansı	313	,653	,000

Yönetici koçluk davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %65,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<0,05$) ortabir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici koçluk davranışı değişkeninin puanı arttıkça iş tatmini değişkeninin de puanı artmaktadır.

Tablo 14

Yönetici Koçluk Davranışı, Çalışan Tatmini (İçsel Tatmini ve Dışsal Tatmin) Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Yönetici Koçluk Davranışı	Çalışan Tatmini	313	,653	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	İçsel Tatmin	313	,530	,000
Yönetici Koçluk Davranışı	Dışsal Tatmin	313	,722	,000

Yönetici koçluk davranışı ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %65,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici koçluk davranışı değişkeninin puanı arttıkça çalışan tatmini değişkeninin de puanı artmaktadır.

Yönetici koçluk davranışı ile içsel ve dışsal tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, içsel iş tatmini değişkeniyle %53 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) orta bir ilişki, dışsal iş tatmini değişkeniyle %72,2 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,000<,05$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici koçluk davranışı değişkeninin puanı arttıkça içsel tatmin ve dışsal tatmin değişkenlerinin de puanı artmaktadır.

Tablo15

Çalışan Tatmininin, Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Boyutlar	Boyut	N	r	p
Çalışan Tatmini	Çalışan Performansı	313	,194	,001

Çalışan Tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda %19,4 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ($p=,001<,05$) bir

ilişki bulunmuştur. Buna göre çalışan tatmini değişkeninin puanı arttıkça çalışan performansı değişkeninin de puanı artmaktadır.

4.5. Yönetmel Koçluk Davranışı ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Hipotez Testleri

Bu bölümde, anket katılımcılarının demografik özellikleri ile yönetmel koçluk davranışı algıları arasındaki farklılaşma araştırılmaktadır. Çalışmamızın beşinci hipotezi olan; ‘H5: Çalışanların demografik değişkenleri ile yönetmel koçluk arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.’ hipotezine yönelik yapılan T-testi ve anova testi sonuçları aşağıda paylaşılmaktadır.

4.5.1. Yönetmel Koçluk Davranışı Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi

Yönetmel Koçluk Davranışı algılarının, çalışanların cinsiyetine göre farklılaşmasını göstermek ile ilgili yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tablo 16’da yer almaktadır. Araştırmamıza katılan çalışanların %27’ü (84 kişi) kadın, %73’i (229 kişi) erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 16

Yönetmel Koçluk Davranışı ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Cinsiyet	N	ORTALAMA	S.S.	S.S.0.
Yönetmel Koçluk Davranışı	Kadın	84	3,7411	,77683	,08474
	Erkek	229	3,7751	,66293	,04381

Tanımlayıcı istatistiklere göre erkeklerin yönetmel koçluk davranışı ortalamalarının (3,7751), kadınların ortalamalarından (3,7411) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 17

Yönetmel Koçluk Davranışının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi

Yönetmel Koçluk Davranışı	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
	F	Sig.			Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Farkı	
			t	df				Alt	Üst
Varyanslar Eşit	4,910	,027	-,384	311	,701	-,03404	,08867	-,20851	,14044
Varyanslar Eşit Değil			-,357	129,893	,722	-,03404	,09541	-,22280	,15472

Çalışanların, yönetmel koçluk davranışları algılarının Cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Levene testine göre varyansların eşit dağılmadığı (,027) görülmektedir. Ayrıca P değerinin $P = ,722 > 0,05$ şeklinde bulunmasından dolayı, yönetmel koçluk davranışı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

4.5.2.Yönetmel Koçluk Davranışının Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda yönetmel koçluk davranışı algılarının, çalışanların yaş grubuna göre farklılaşmalarını göstermek amacı ile Anova analizi yapılmıştır. Anket sorularında yer alan yaş grupları 18-25, 26-33, 34-41, 42-49, 50-57, 58- 64, 65 yaş ve üzeri olmak üzere 6 gruptan oluşmaktadır. 58-64 yaş 1 ve 65 yaş ve üzeri 1 çalışan bulunmamaktadır. Bulgular aşağıdaki tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18

Yönetmelik Koçluk davranışının Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Yönetmelik		Ortalamanın %95						
Koçluk			Std.	Std.	Güven Aralığı			
Davranışı	N	Ortalama	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min.	Max.
18-25	2	3,8125	1,67938	1,18750	-	18,9011	2,63	5,00
					11,2761			
26-33	56	3,8661	,68873	,09204	3,6816	4,0505	1,25	5,00
34-41	148	3,7390	,70423	,05789	3,6246	3,8534	2,00	5,00
42-49	90	3,7278	,68480	,07218	3,5843	3,8712	1,75	5,00
50-57	15	3,8500	,59799	,15440	3,5188	4,1812	2,75	5,00
58-65	1	4,6250					4,63	4,63
66 ve üzeri	1	3,3750					3,38	3,38
Toplam	313	3,7660	,69420	,03924	3,6888	3,8432	1,25	5,00

Yaş aralığı 18-25 olan çalışanların ortalaması 3,81; 26-33 yaş aralığında olanların 3,86; 34-41 yaş aralığında olanların 3,73; 42-49 yaş aralığında olanların 3,72 , 50-57 yaş aralığında olanların 3,85 , 58-65 4,62 , 66 v üzerin olan 3,37'dir.

Tablo 19

Yönetmelik koçluk Davranışı ile Yaş Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Yönetmelik Koçluk Davranışı	1,529		4	306	,194

Yaş gruplarına göre yönetmelik koçluk davranışı puanlarının varyansları ,194 >0,05 şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 20

Yönetmel koçluk Davranışı ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,801	6	,300	,618	,716
Gruplar İçinde	148,557	306	,485		
Toplam	150,358	312			

Yönetmel koçluk davranışı ve yaş arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,716 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, yönetmel koçluk davranışı ve yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.5.3.Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda yönetmel koçluk davranışı algılarının, çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmalarını göstermek için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 21 'de analiz detayları paylaşılmıştır.

Tablo 21

Yönetmelik Koçluk davranışının Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Yönetmelik Koçluk Davranışı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Lise	24	3,7604	0,58505	0,11942	3,5134	4,0075	2,00	5,00
Ön Lisans	22	4,0000	0,65918	0,14054	3,7077	4,2923	2,50	5,00
Üniversite	220	3,7744	0,70207	0,04733	3,6811	3,8677	1,25	5,00
Yüksek lisans	42	3,6071	0,71545	0,11040	3,3842	3,8301	2,13	5,00
Doktora	5	3,7250	0,73101	0,32692	2,8173	4,6327	2,75	4,63
Toplam	313	3,7660	0,69420	0,03924	3,6888	3,8432	1,25	5,00

Eğitim durumu lise olan çalışanların ortalaması 3,76; ön lisans olanların ortalaması 4,00 üniversite olanların ortalaması 3,77, yüksek lisans olanların ortalaması 3,60; doktora olanların ortalaması ise 3,72'dir.

Tablo 22

Yönetmelik koçluk Davranışı ile Eğitim Durumu Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Yönetmelik Koçluk Davranışı	673		4	308	,608

Eğitim durumlarına göre yönetmelik koçluk davranışı puanlarının varyansları $p=,608 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 23

Yönetmelik koçluk Davranışı ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,289	4	,572	1,191	,315
Gruplar İçinde	148,068	308	,481		
Toplam	150,358	312			

Yönetmelik koçluk davranışı ve eğitim durumu arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,315 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, yönetmelik koçluk davranışı ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.5.4.Yönetmelik Koçluk Davranışının Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda yönetmelik koçluk davranışı algılarının, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 24 'te analiz detayları paylaşılmıştır.

Tablo 24

Yönetmelik Koçluk davranışının Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın %95 Güven						
Yönetmelik Koçluk		Ortalama	Std.	Std.	Aralığı			
Davranışı	N	a	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min.	Max.
1 yıldan az	40	3,8969	,68809	,10880	3,6768	4,1169	1,75	5,00
1-4 yıl	80	3,8047	,70622	,07896	3,6475	3,9618	2,00	5,00

Tablo 24'ün devamı

5-7 yıl	61	3,5615	,69095	,08847	3,3845	3,7384	1,25	4,75
8-10 yıl	31	3,9960	,69409	,12466	3,7414	4,2506	2,38	5,00
11-13 yıl	29	3,6422	,63186	,11733	3,4019	3,8826	2,38	5,00
14 yıl ve üzeri	72	3,7743	,67937	,08006	3,6147	3,9340	2,13	5,00
Total	313	3,7660	,69420	,03924	3,6888	3,8432	1,25	5,00

Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların ortalaması 3,89; 1-4 yıl aralığında olan çalışanların ortalaması 3,80; 5-7 yıl aralığında olanların 3,56; 8-10 yıl olan çalışanların ortalaması 3,99; 11-13 olan çalışanların ortalaması 3,64; 14- yıl ve üzeri olan çalışanların ortalaması ise 3,77'dir.

Tablo 25

Yönetmelik Koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Yönetmelik Koçluk Davranışı	0,03		5	307	1,000

Çalışma sürelerine göre yönetmelik koçluk davranışı puanlarının varyansları $p=1,000 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 26

Yönetmelik koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	5,445	5	1,089	2,307	,044
Gruplar İçinde	144,913	307	0,472		
Toplam	150,358	312			

Yönetmel koçluk davranışı ve çalışma süreleri arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,044 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, yönetmel koçluk davranışı ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 27

Yönetmel koçluk Davranışı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I (Süre)	J (süre)	Ort Farkı(I-J)	Std. Hata	P
Yönetmel Koçluk Davranışı	1 Yıldan az	5-7 yıl	,3354	,13978	,017
	1-4 yıl	5-7 yıl	,24321	,11678	,038
	5-7 yıl	8-10 yıl	-,43449	,15154	,004
	8-10 yıl	11-13 yıl	,35373	,17749	,047

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yönetmel koçluk davranışları ile çalışma süreleri 1 yıldan az ile 5-7 yıl, 1-4 yıl ile 5-7 yıl, 5-7 yıl ile 8-10 yıl ve 8-10 yıl ile 11-13 yıl olanlar arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların yönetmel koçluk davranışı algılarının, çalışma süreleri 8-10 yıl ve 11-13 yıl olanların diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, daha uzun süre çalışan grubun yönetmel koçluk davranışı algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.5.Yönetmel Koçluk Davranışının Pozisyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda yönetmel koçluk davranışı algılarının, çalışanların pozisyonuna göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 28 'de analiz detayları paylaşılmıştır.

Tablo 28

Yönetmel Koçluk davranışının Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Direktör	10	3,9250	,60725	,19203	3,4906	4,3594	2,75	4,75
Müdür	55	3,6500	,69738	,09404	3,4615	3,8385	2,00	5,00
Müdür Yardımcısı	10	3,5125	,65999	,20871	3,0404	3,9846	2,00	4,25
Şef	10	3,1375	,84666	,26774	2,5318	3,7432	1,75	4,25
Kıdemli Uzman	53	3,7877	,67341	,09250	3,6021	3,9733	2,38	5,00
Uzman	89	3,8315	,61731	,06543	3,7014	3,9615	1,75	5,00
Yetkili	86	3,8430	,74191	,08000	3,6840	4,0021	1,25	5,00
Toplam	313	3,7660	,69420	,03924	3,6888	3,8432	1,25	5,00

Pozisyon durumlarında bakıldığında direktör pozisyonunda olan çalışanların ortalaması 3,92, müdür olanların 3,60; müdür yardımcısı olanların 3,51; Şef olan çalışanların ortalaması 3,13; Kıdemli uzman olan çalışanların ortalaması 3,78; uzman olan olanların ortalaması ise 3,83, yetkili olan çalışanların ortalaması 3,84'tür.

Tablo 29

Yönetmel Koçluk Davranışı ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Yönetmel Koçluk Davranışı	0,680	6	306	,666

Pozisyonlara göre yönetmel koçluk davranışı puanlarının varyansları $p=,666 >0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 30

Yönetmel koçluk Davranışı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,502	6	1,084	2,305	,034
Gruplar İçinde	143,855	306	,470		
Toplam	150,358	312			

Yönetmel koçluk davranışı ve pozisyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,034 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, yönetmel koçluk davranışı ve çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 31

Yönetmel koçluk Davranışı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I (pozisyon)	J (pozisyon)	Ort Farkı(I-J)	Std. Hata	P
Yönetmel Koçluk Davranışı	Direktör	Şef	,78750	,306638	,011
	Müdür	Şef	,51250	,23571	,030
	Şef	Kıdemli Uzman	-,65024	,23639	,006
	Şef	Uzman	-,69396	,22863	,003
	Şef	Yetkili	-,70552	,22908	,002

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların yönetmel koçluk davranışları ile pozisyonlar arasında, Direktör ile Şef, Müdür ile şef, Şef ile kıdemli uzman, şef ile uzman, şef ile yetkili olanlar arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma

olduğu görülmektedir. Çalışanların yönetsel koçluk davranışı algılarının, direktör ve şef pozisyonunda olanların, diğer pozisyonlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, üst düzey çalışan grubunun yönetsel koçluk davranışı algısının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5.6.Yönetsel Koçluk Davranışının Fonksiyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda yönetsel koçluk davranışı algılarının, çalışanların fonksiyonuna göre farklılaşma göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 32

Yönetsel Koçluk davranışının Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Yönetsel Koçluk Davranışı	N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Satış	189	3,7983	,69518	,05057	3,6985	3,8980	1,25	5,00
Pazarlama	92	3,7704	,66384	,06921	3,6329	3,9079	1,75	5,00
Maili İşler	2	3,0625	,79550	,56250	-4,0847	10,2097	2,50	3,63
İdari İşler	6	3,3958	,64429	,26303	2,7197	4,0720	2,88	4,25
İnsan Kaynakları	8	3,6094	1,03819	,36706	2,7414	4,4773	2,38	5,00
Bilgi İşlem	1	4,2500					4,25	4,25
Eğitim	5	3,6500	,68122	,30465	2,8042	4,4958	2,75	4,63
Kurumsal İletişim	4	3,5938	,79958	,39979	2,3214	4,8661	2,75	4,63
Teknik	6	3,6250	,72457	,29580	2,8646	4,3854	2,38	4,63
Toplam	313	3,7660	,69420	,03924	3,6888	3,8432	1,25	5,00

Fonksiyon durumlarında bakıldığında satış fonksiyonunda görev alan çalışanların ortalaması 3,79, pazarlamada olanların ortalaması 3,77, Mali işlerde olanların 3,06, idari işlerde olanların ortalaması 3,39, İnsan kaynaklarında olanların 3,60, bilgi işlemde olanların 4,25, eğitim fonksiyonunda olanların ortalaması 3,65 kurumsal iletişimde olanların 3,59 ve teknik fonksiyonlarda olanların ortalaması 3,62 ‘dir.

Tablo 33

Yönetmel koçluk Davranışı ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Yönetmel Koçluk Davranışı	,623		7	304	,737

Çalışanların fonksiyonlarına göre yönetmel koçluk davranışı puanlarının varyansları $p=,737>0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 34

Yönetmel koçluk Davranışı ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,746	8	,343	,707	,685
Gruplar İçinde	147,611	304	,486		
Toplam	150,358	312			

Yönetmel koçluk davranışı ve fonksiyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,685> 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, yönetmel koçluk davranışı ve fonksiyonlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.6. Çalışan Performansı ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Hipotez Testleri

Bu bölümde, anket katılımcılarının demografik özellikleri ile çalışan performansı arasındaki farklılaşma araştırılmaktadır. Çalışmamızın altıncı hipotezi olan, ‘H6: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışan performansı arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.’ hipotezine yönelik yapılan T-testi ve anova testi sonuçları aşağıda paylaşılmaktadır.

4.6.1. Çalışan Performansının Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi

Çalışan Performansının, çalışanların cinsiyetine göre farklılaşma göstermek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tablo 35’de yer almaktadır. Araştırmamıza katılan çalışanların %27’ü (84 kişi) kadın, %73’i (229 kişi) erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 35

Çalışan Performansı ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Cinsiyet	N	ORTALAMA	S.S.	S.S.0.
Çalışan Performansı	Kadın	84	4,1190	,48008	,05238
	Erkek	229	4,0594	,53930	,03564

Tanımlayıcı istatistiklere göre kadın çalışan performansı ortalamalarının (4,1190), erkeklerin ortalamalarından (4,0594) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 36

Çalışan Performansının Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi

Yönetmelik Koçluk Davranışı	Levene'in Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
					Sig. (2- tail ed)	Ort. Farkı	Std. Hata Farkı	95% Güven Farkı Aralığı	
	F	Sig.	t	df				Alt	Üst
Varyanslar Eşit	,715	,398	,892	311	,373	,05966	,06686	-,07190	,19122
Varyanslar Eşit Değil			,942	164,771	,348	,05966	,06335	-,06543	,18475

Çalışanların performanslarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Levene testine göre varyansların eşit dağıldığı (,398) görülmektedir. Ayrıca P değerinin $P = ,373 > 0,05$ şeklinde bulunmasından dolayı, çalışan performansı ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

4.6.2.Çalışan Performanslarının Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışan performansının çalışanların yaş grubuna göre farklılaşmasını göstermek amacı ile anova analizi uygulanmıştır. Anket sorularında yer alan yaş grupları 18-25, 26-33, 34-41, 42-49, 50-57, 58- 64, 65 yaş ve üzeri olmak üzere 6 gruptan oluşmaktadır. Bulgular tablo 37, 38 ve 39 'da verilmiştir.

Tablo 37

Çalışan Performanslarının Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın %95						
Çalışan			Std.	Std.	Güven Aralığı			
Performansı	N	Ortalama	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min.	Max.
18-25	2	4,7000	,42426	,30000	0,8881	8,5119	4,40	5,00
26-33	56	4,0000	,66497	,08886	3,8219	4,1781	2,20	5,00
34-41	148	4,0270	,47675	,03919	3,9496	4,1045	3,00	5,00
42-49	90	4,1756	,50153	,05287	4,0705	4,2806	3,00	5,00
50-57	15	4,1333	,45774	,11819	3,8798	4,3868	3,40	5,00
58-65	1	4,2000					4,20	4,20
66 ve üzeri	1	4,2000					4,20	4,20
Toplam	313	4,0754	,52398	,02962	4,0171	4,1337	2,20	5,00

Yaş aralığı 18-25 olan çalışanların ortalaması 4,70; 26-33 yaş aralığında olanların 4,00; 34-41 yaş aralığında olanların 4,02; 42-49 yaş aralığında olanların 4,17; 50-57 yaş aralığında olanların 4,13; 58-65 4,20; 66 ve üzeri olanların ortalaması 4,20'dır.

Tablo 38

Çalışan Performansı ile Yaş Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Performansı	2,753		4	306	,028

Yaş gruplarına göre çalışan performansı puanlarının varyansları ,028 >0,05 şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılmadığı görülmektedir.

Tablo 39

Çalışan Performansı ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,429	6	,405	1,488	,182
Gruplar İçinde	83,231	306	,272		
Toplam	85,661	312			

Çalışan performansı ve yaş arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,182 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan performansı ve yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.6.3.Çalışan Performansının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmalarını göstermek amacı ile Anova analizi yapılmıştır. Bulgular tablo 40, 41 ve 42 'de verilmiştir.

Tablo 40

Çalışan Performansının Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın %95 Güven						
Çalışan Performansı	N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata	Aralığı Alt	Üst	Max Min.	.
Lise	24	4,2167	,52392	,10694	3,9954	4,4379	3,20	5,00
Ön Lisans	22	4,0273	,67976	,14493	3,7259	4,3287	2,20	5,00

Tablo 40'ın Devamı

Üniversite	220	4,0582	,51593	,03478	3,9896	4,1267	2,60	5,00
Yüksek lisans	42	4,1095	,48630	,07504	3,9580	4,2611	3,00	5,00
Doktora	5	4,0800	,50200	,22450	3,4567	4,7033	3,20	4,40
Toplam	313	4,0754	,52398	,02962	4,0171	4,1337	2,20	5,00

Eğitim durumu lise olan çalışanların ortalaması 4,21; ön lisans olanların ortalaması 4,02 üniversite olanların ortalaması 4,05, yüksek lisans olanların ortalaması 4,10; doktora olanların ortalaması ise 4,08'dir.

Tablo 41

Yönetmelik Davranışı ile Eğitim Durumu Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Performansı	1,151		4	308	,333

Eğitim durumlarına göre çalışan performansının puanlarının varyansları $p=,333 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 42

Çalışan Performansı ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,644	4	0,161	,583	,675
Gruplar İçinde	85,016	308	0,276		
Toplam	85,661	312			

Çalışan Performansı ve eğitim durumu arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,675 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan performansı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.6.4. Çalışan performansının Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmalarını göstermek için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 43'de analiz sonuçları detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 43

Çalışan performansının Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Yönetsel Koçluk Davranışı	N	Ortalama a	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
1 yıldan az	40	4,0650	,58422	,09237	3,8782	4,2518	2,60	5,00
1-4 yıl	80	4,0400	,48303	,05400	3,9325	4,1475	2,20	5,00
5-7 yıl	61	4,0131	,50049	,06408	3,8849	4,1413	3,00	5,00
8-10 yıl	31	4,1419	,57548	,10336	3,9308	4,3530	3,00	5,00
11-13 yıl	29	4,1931	,53847	,09999	3,9883	4,3979	3,00	5,00
14 yıl ve üzeri	72	4,0972	,52967	,06242	3,9728	4,2217	3,00	5,00
Total	313	4,0754	,52398	,02962	4,0171	4,1337	2,20	5,00

Çalışma süresi 1-4 yıl aralığında olan çalışanların ortalaması 4,06; 5-7 yıl aralığında olanların 4,04; 8-10 yıl aralığında olanların 4,01; 11-13 yıl aralığında olanların 4,14; 14 yıl ve üzeri olanların 4,09'dur.

11-13 olan çalışanların ortalaması 4,19; 14- yıl ve üzeri olan çalışanların ortalaması ise 4,09'dur.

Tablo 44

Çalışan Performansı ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Perfomansı	0,732		5	307	,600

Çalışma sürelerine göre Çalışan Performansı puanlarının varyansları $p=,600 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 45

Çalışan Performansı ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,915	5	0,183	,663	,652
Gruplar İçinde	84,746	307	0,276		
Toplam	85,661	312			

Çalışan Performansı ve çalışma süreleri arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,652 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan performansı ve çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır.

4.6.5.Çalışan Performansının Pozisyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların pozisyonuna göre farklılaşma göstermek için Anova analizi yapılmıştır. Tablo 46 'da analiz sonuçları detaylı olarak görülmektedir.

Tablo 46

Çalışan Performansının Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Direktör	10	3,9600	,48808	,15434	3,6108	4,3092	3,20	4,60
Müdür	55	4,1091	,47425	,06395	3,9809	4,2373	3,00	5,00
Müdür Yardımcısı	10	4,2800	,46380	,14667	3,9482	4,6118	3,60	5,00
Şef	10	4,3600	,45995	,14545	4,0310	4,6890	3,60	5,00
Kıdemli Uzman	53	4,1321	,56288	,07732	3,9769	4,2872	2,80	5,00
Uzman	89	4,1079	,39664	,04204	4,0243	4,1914	3,00	5,00
Yetkili	86	3,9419	,63236	,06819	3,8063	4,0774	2,20	5,00
Toplam	313	4,0754	,52398	,02962	4,0171	4,1337	2,20	5,00

Pozisyon durumlarında bakıldığında direktör pozisyonunda olan çalışanların ortalaması 3,96, müdür olanların 4,10; müdür yardımcısı olanların 4,28; Şef olan çalışanların ortalaması 4,36; Kıdemli uzman olan çalışanların ortalaması 4,13; uzman olan olanların ortalaması ise 4,10, yetkili olan çalışanların ortalaması 3,94'tür.

Tablo 47

Çalışan Performansı ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Performansı	2,962	6	306	,008

Pozisyonlara göre çalışan Performansı puanlarının varyansları $p=,008 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen olmadığı görülmektedir.

Tablo 48

Çalışan Performansı ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	3,222	6	,537	1,993	,066
Gruplar İçinde	82,439	306	,269		
Toplam	85,661	312			

Çalışan performansı ve pozisyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,066 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan performansı ve çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır.

4.6.6. Çalışan Performansının Fonksiyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların fonksiyonuna göre farklılaşma göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 49

Çalışan Performansının Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın %95 Güven						
		Ortala	Std.	Std.	Aralığı		Ma	
Çalışan Performansı	N	ma	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min.	x.
Satış	189	4,0413	,54791	,03985	3,9627	4,1199	2,60	5,00
Pazarlama	92	4,1283	,49221	,05132	4,0263	4,2302	2,20	5,00
Maili İşler	2	3,7000	,42426	,30000	-	7,5119	3,40	4,00
					0,1119			
İdari İşler	6	4,0000	,55136	,22509	3,4214	4,5786	3,60	5,00

Tablo 49'un Devamı

İnsan Kaynakları	8	4,2750	,48917	,17295	3,8660	4,6840	3,60	5,00
Bilgi İşlem	1	4,4000					4,40	4,40
Eğitim	5	4,3200	,22804	,10198	4,0369	4,6031	4,00	4,60
Kurumsal İletişim	4	3,7500	,61914	,30957	2,7648	4,7352	3,20	4,60
Teknik	6	4,2333	,26583	,10853	3,9544	4,5123	3,80	4,60
Toplam	313	4,0754	,52398	,02962	4,0171	4,1337	2,20	5,00

Fonksiyon durumlarına bakıldığında satış fonksiyonunda görev alan çalışanların ortalaması 4,04; pazarlamada olanların ortalaması 4,12; mali işlerde olanların 3,70; idari işlerde olanların ortalaması 4,00; İnsan kaynaklarında olanların 4,27; bilgi işlemde olanların 4,40; eğitim fonksiyonunda olanların ortalaması 4,32 kurumsal iletişimde olanların 3,75 ve teknik fonksiyolarda olanların ortalaması 4,23 'tür.

Tablo 50

Çalışan Performansı ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Performansı	0,835	7	304	,559

Çalışanların fonksiyonlarına göre çalışan performansı puanlarının varyansları $p=,559>0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 51

Çalışan Performansı ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,090	8	,261	,950	,475
Gruplar İçinde	83,571	304	,275		
Toplam	85,661	312			

Çalışan performansı ve fonksiyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,475 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan performansı ve fonksiyonlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.7. Çalışan Tatmini ile Demografik Faktörler Arasındaki İlişkiye Yönelik Yapılan Hipotez Testleri

Bu bölümde, anket katılımcılarının demografik özellikleri ile çalışan tatmini arasındaki farklılaşma araştırılmaktadır. Çalışmamızın altıncı hipotezi olan, ‘H7: Çalışanların demografik değişkenleri ile çalışan tatmini arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.’ hipotezine yönelik yapılan T-testi ve anova testi sonuçları aşağıda paylaşılmaktadır.

4.7.1. Çalışan Tatmini Cinsiyete Göre Farklılaşmasının T-testi Analizi

Araştırmamızın çalışanların cinsiyetine göre farklılaşma göstermesi ile ilgili yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tablo52’de yer almaktadır. Araştırmamıza katılan çalışanların %27’ü (84 kişi) kadın, %73’i (229 kişi) erkek çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 52

Çalışan Tatmini ve alt boyutları içsel tatmin, dışsal tatmin ve Cinsiyet ile İlgili Betimleyici İstatistikler

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Hata	Std. Hata. Ort.
Çalışan Tatmini	Kadın	84	3,9621	0,52336	0,05710
	Erkek	229	3,9359	0,45759	0,03024
İçsel Tatmin	Kadın	84	4,0278	0,52344	0,05711
	Erkek	229	3,9934	0,43723	0,02889
Dışsal Tatmin	Kadın	84	3,7649	0,74784	0,08160
	Erkek	229	3,7631	0,68613	0,04534

Tanımlayıcı istatistiklere göre çalışan tatmininde kadınların ortalamalarının (3,9621), erkeklerin ortalamalarından (3,9359) daha yüksek, içsel tatminde kadınların ortalamalarının (4,0278) erkeklerin ortalamalarında (3,9934) yüksek olduğu, dışsal tatmine kadın (3,7649) ve erkeklerin (3,7649) ortalamalarını aynı oranda olduğu görülmektedir. Bu farklılığın anlamlı olup olmadığını belirlemek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 53

Çalışan Tatmininin (içsel-dışsal tatmin) Cinsiyete Göre Bağımsız Örneklem T- Testi Analizi

Değişkenler	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi						
							95% Güven Farkı		Std. Hata Farkı
Çalışan Tatmini	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Alt	Üst	
Varyanslar Eşit	1,381	,241	,431	311	,667	,02619	-,09329	,14567	
Varyanslar Eşit Değil			,405	132,288	,686	,02619	-,10162	,15401	
İçsel Tatmin	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Alt	Üst	Std. Hata Farkı
Varyanslar Eşit	3,921	,049	,583	311	,560	,03433	-,08158	,15024	
Varyanslar Eşit Değil			,536	127,874	,593	,03433	-,09232	,16097	
Dışsal Tatmin	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Ort. Farkı	Alt	Üst	Std. Hata Farkı
Varyanslar Eşit	2,076	,151	,020	311	,984	,00178	-,17470	,17826	
Varyanslar Eşit Değil			,019	137,400	,985	,00178	-,18280	,18636	

Çalışanların iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Levene testine göre varyansların çalışanların genel tatminlerinin eşit dağıldığı (,241) görülmektedir. Ayrıca P değerinin, $P = ,667 > 0,05$ şeklinde bulunmasından dolayı, çalışanların genel tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Çalışanların içsel iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Levene testine göre varyansların çalışanların genel tatminlerinin eşit dağılmadığı (,049) görülmektedir. Ayrıca P değerinin $P = ,560 > 0,05$ şeklinde bulunmasından dolayı, çalışanların içsel tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Çalışanların, dışsal iş tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Levene testine göre varyansların çalışanların genel tatminlerinin eşit dağıldığı (,151) görülmektedir. Ayrıca P değerinin $P = ,984 > 0,05$ şeklinde bulunmasından dolayı, çalışanların dışsal tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.7.2.Çalışan Tatmininin Yaş Grubuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızın bu kısmında, çalışan tatmininin, çalışanların yaş grubuna göre farklılaşmalarını gösterilmektedir. Anket sorularında yer alan yaş grupları 18-25, 26-33, 34-41, 42-49, 50-57, 58- 64, 65 yaş ve üzeri olmak üzere 6 gruptan oluşmaktadır. 58-64 yaş 1 ve 65 yaş ve üzeri 1 çalışan bulunmamaktadır. Bu nedenle Post Hoc LSD testi yapılamamaktadır. Bu nedenle, değişkenlerin yaş gruplarına göre farklılaşmalara ilişkin LSD testi yapabilmek ve farklılaşmayı görebilmek için 2'den az veriye post hoc testi yapılamayacağından, 58-64 yaş grubundaki 1 ve 65 yaş ve üzeri grubundaki 1 çalışan, 50-57 yaş aralığı ile birleştirilmiştir. Bulgular aşağıdaki tablo 54'de verilmiştir.

Tablo 54

Çalışan Tatmininin Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Değişkenler	N	Ortalama	Ortalamanın %95 Güven					
			Std.	Std.	Aralığı		Min.	Max.
			Hata	Hata	Alt	Üst		
18-25	2	3,1250	0,26517	0,18750	0,7426	5,5074	2,94	3,31
25-33	56	3,9799	0,53488	0,07148	3,8367	4,1232	2,38	5,00
Çalışan	34-41	148	3,9531	0,46759	3,8772	4,0291	2,38	5,00
Tatmini	42-49	90	3,8778	0,43984	3,7857	3,9699	2,44	4,81
	50-57	17	4,1728	0,40657	3,9638	4,3818	3,31	4,63
Total	313	3,9429	0,47542	0,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00

Çalışan Tatmini ile 18-25 olan çalışanların ortalaması 3,12; 26-33 yaş aralığında olanların 3,97; 34-41 yaş aralığında olanların 3,95; 42-49 yaş aralığında olanların 3,87; 50-57 yaş aralığında olanların 4,17'dir.

Tablo 55

İçsel Tatminin Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Değişkenler	N	Ortalama	Ortalamanın %95 Güven					
			Std.	Std.	Aralığı		Min.	Max.
			Hata	Hata	Alt	Üst		
18-25	2	3,0000	0,11785	0,08333	1,9411	4,0589	2,92	3,08
25-33	56	4,0149	0,50655	0,06769	3,8792	4,1505	2,58	5,00
İçsel	34-41	148	4,0130	0,44994	3,9399	4,0860	2,42	5,00
Tatmin	42-49	90	3,9556	0,43314	3,8648	4,0463	2,75	4,92
	50-57	17	4,2402	0,40492	4,0320	4,4484	3,42	4,83
Total	313	4,0027	0,46133	0,02608	3,9514	4,0540	2,42	5,00

İçsel tatmini 18-25 olan çalışanların ortalaması 3,00; 26-33 yaş aralığında olanların 4,01; 34-41 yaş aralığında olanların 4,01; 42-49 yaş aralığında olanların 3,95; 50-57 yaş aralığında ve üzeri olanların 4,24'tür.

Tablo 56

Dışsal Tatminin Yaşa Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın							
			Std.	Std.	%95 Güven				
Değişkenler	N	Ortalama	Hata	Hata	Aralığı		Min.	Max.	
Dışsal Tatmin	18-25	2	3,5000	,70711	,50000	-2,8531	9,8531	3,00	4,00
	25-33	56	3,8750	,83394	,11144	3,6517	4,0983	1,50	5,00
	34-41	148	3,7736	,68346	,05618	3,6626	3,8847	1,50	5,00
	42-49	90	3,6444	,66300	,06989	3,5056	3,7833	1,25	5,00
	50-57	17	3,9706	,52203	,12661	3,7022	4,2390	2,75	5,00
	Total	313	3,7636	,70200	,03968	3,6855	3,8417	1,25	5,00

Dışsal tatmini 18-25 olan çalışanların ortalaması 3,50; 26-33 yaş aralığında olanların 3,87; 34-41 yaş aralığında olanların 3,77; 42-49 yaş aralığında olanların 3,64; 50-57 yaş aralığında ve üzeri olanların 3,97'dir.

Tablo 57

Çalışan Tatmini ile Yaş Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Tatmini	0,371		4	308	,829
İçsel	,393		4	308	,814
Dışsal	,1310		4	308	,266

Yaş gruplarına göre çalışanların dışsal tatminn puanlarının varyansları genel tatmin ,829 >0,05, içsel tatmin ,814 >0,05, dışsal tatmin ,266 >0,05 şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 58

Çalışan Tatmini ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,710	4	0,678	3,078	,017
Gruplar İçinde	67,808	308	0,220		
Toplam	70,518	312			

Çalışan Tatmini ve yaş arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,017 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışanların genel tatmini ve yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

Tablo 59

İçsel Tatmin ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	3,194	4	0,798	3,890	,004
Gruplar İçinde	63,207	308	0,205		
Toplam	66,401	312			

İçsel Tatmini ve yaş arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,004 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışanların içsel tatmin ve yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır.

Tablo 60

Çalışan Tatmin ve İçsel Tatmin ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I (pozisyon)	J (pozisyon)	Ort Farkı(I-J)	Std. Hata	P
Çalışan Tatmini	18-25	26-33	-,85491*	,33765	,012
	18-25	34-41	-,82813*	,33401	,014
	18-25	42-49	-,75278*	,33545	,026
	18-25	50-57	-1,04779*	,35075	,003
	42-49	50-57	-,29502*	,12408	,018
İçsel Tatmin	18-25	26-33	-1,01488*	,32600	,002
	18-25	34-41	-1,01295*	,32248	,002
	18-25	42-49	-,95556*	,32387	,003
	18-25	50-57	-1,24020*	,33864	,000
	42-49	50-57	-,28464*	,11980	,018

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların genel tatmin ve içsel tatmin düzeyleri ile yaş grubu arasında, 18-25yaş ile 26-33, 34-41, 42-49 yaş grubu arasında, 42-49 yaş-50-57 yaş grubu arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların genel iş tatminlerini, çalışma süreleri 18-25 yaş grubunun, 50-57 yaş grubuna göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, daha ileri yaş çalışan grubunun içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların içsel iş tatminlerini, çalışma süreleri 18-25 yaş grubunun, 50-57 yaş grubuna göre daha düşük olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, daha ileri yaş çalışan grubunun içsel iş tatminlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 61

Dışsal Tatmin ile Yaş Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,855	4	0,714	1,457	,215
Gruplar İçinde	150,900	308	0,490		
Toplam	153,755	312			

Dışsal Tatmini ve yaş arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,215 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışanların dışsal tatmin ve yaş arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.7.3.Çalışan Tatminin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların tatmininin çalışanların eğitim durumuna göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 62

Çalışan Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Çalışan Tatmini	N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Lise	24	4,0547	,28212	,05759	3,9356	4,1738	3,44	4,63
Ön Lisans	22	4,0994	,48476	,10335	3,8845	4,3144	2,94	5,00
Üniversite	220	3,9239	,47934	,03232	3,8602	3,9876	2,38	5,00
Yüksek lisans	42	3,8557	,49990	,07714	3,6999	4,0114	2,50	5,00
Doktora	5	4,2875	,58229	,26041	3,5645	5,0105	3,25	4,63
Toplam	313	3,9429	,47542	,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00

Eğitim durumu lise olan çalışanların ortalaması 4,05; ön lisans olanların ortalaması 4,09 üniversite olanların ortalaması 3,92, yüksek lisans olanların ortalaması 3,85 ; doktora olanların ortalaması ise 4,28'dir.

Tablo 63

İçsel Tatmininin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

İçsel Tatmin	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Lise	24	4,1042	,31301	,06389	3,9720	4,2363	3,42	4,92
Ön Lisans	22	4,1402	,48413	,10322	3,9255	4,3548	2,92	5,00
Üniversite	220	3,9833	,45404	,03061	3,9230	4,0437	2,42	5,00
Yüksek lisans	42	3,9286	,51586	,07960	3,7678	4,0893	2,50	5,00
Doktora	5	4,3833	,60553	,27080	3,6315	5,1352	3,33	4,83
Toplam	313	4,0027	,46133	,02608	3,9514	4,0540	2,42	5,00

Eğitim durumu lise olan çalışanların ortalaması 4,10; ön lisans olanların ortalaması 4,14 üniversite olanların ortalaması 3,98; yüksek lisans olanların ortalaması 3,92; doktora olanların ortalaması ise 4,38'dir.

Tablo 64

Dışsal Tatminin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Dışsal Tatmin	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Lise	24	3,9063	,54580	0,11141	3,6758	4,1367	2,50	4,75
Ön Lisans	22	3,9773	,62635	0,13354	3,6996	4,2550	3,00	5,00
Üniversite	220	3,7455	,72385	0,04880	3,6493	3,8416	1,25	5,00
Yüksek lisans	42	3,6369	,68788	0,10614	3,4225	3,8513	1,75	5,00
Doktora	5	4,0000	,70711	0,31623	3,1220	4,8780	3,00	5,00
Toplam	313	3,7636	,70200	0,03968	3,6855	3,8417	1,25	5,00

Eğitim durumu lise olan çalışanların ortalaması 3,90; ön lisans olanların ortalaması 3,97; üniversite olanların ortalaması 3,74, yüksek lisans olanların ortalaması 3,63; doktora olanların ortalaması ise 4,00'tür.

Tablo 65

Çalışan Tatmini ile Eğitim Durumu Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Tatmini	1,421		4	308	,227
İçsel	1,090		4	308	,261
Dışsal	,895		4	308	,467

Eğitim durumlarına göre Çalışan Tatmini puanlarının varyansları $p=,227 >0,05$ şeklinde İçsel tatmini puanlarının varyansları $p=,261 >0,05$ şeklinde, dışsal tatmin

puanlarının varyansları $p=,467 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 66

Çalışan Tatmini ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,832	4	,458	2,054	,087
Gruplar İçinde	68,686	308	,223		
Toplam	70,518	312			

Çalışan tatmini ve eğitim durumu arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,087 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, genel tatmin ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 67

İşsel Tatmin ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,700	4	0,425	2,024	,091
Gruplar İçinde	64,700	308	0,210		
Toplam	66,401	312			

İşsel tatmin ve eğitim durumu arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,091 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, işsel tatmin ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 68

Dışsal Tatmin ile Eğitim Durumu Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,519	4	0,630	1,282	,277
Gruplar İçinde	151,236	308	0,491		
Toplam	153,755	312			

Dışsal tatmin ve eğitim durumu arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,277 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, dışsal tatmin ve eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.7.4.Çalışan Tatmininin Çalışma Süresine Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların çalışma sürelerine göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 69

Çalışan Tatmininin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

		Ortalamanın %95 Güven Aralığı						
Çalışan Tatmini	N	Ortalama	Std.	Std.				
		a	Sapma	Hata	Alt	Üst	Min.	Max.
1 yıldan az	40	4,0250	,57209	,09045	3,8420	4,2080	2,50	5,00
1-4 yıl	80	3,9992	,45370	,05073	3,8983	4,1002	2,94	5,00
5-7 yıl	61	3,8350	,48035	,06150	3,7120	3,9581	2,38	4,75
8-10 yıl	31	3,9899	,50957	,09152	3,8030	4,1768	2,81	4,94
11-13 yıl	29	3,9483	,38783	,07202	3,8008	4,0958	3,31	5,00

Tablo 69'un devamı

14 yıl ve üzeri	72	3,9036	,44775	,05277	3,7984	4,0089	2,44	4,63
Total	31	3,9429	,47542	,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00
	3							

Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların ortalaması 4,02, 1-4 yıl aralığında olan çalışanların ortalaması 3,99; 5-7 yıl aralığında olanların 3,83; 8-10 olan çalışanların ortalaması 3,98; 11-13 olan çalışanların ortalaması 3,94; 14- yıl ve üzeri olan çalışanların ortalaması ise 3,90'dır.

Tablo 70

İçsel Tatminin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Çalışan Tatmini	N	Ortalama a	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
1 yıldan az	40	4,0438	,53675	,08487	3,8721	4,2154	2,50	5,00
1-4 yıl	80	4,0510	,46265	,05173	3,9481	4,1540	2,92	5,00
5-7 yıl	61	3,9358	,46780	,05990	3,8160	4,0556	2,42	4,92
8-10 yıl	31	4,0269	,46117	,08283	3,8577	4,1960	3,00	4,92
11-13 yıl	29	4,0115	,39511	,07337	3,8612	4,1618	3,25	5,00
14 yıl ve üzeri	72	3,9688	,43995	,05185	3,8654	4,0721	2,75	4,92
Total	313	4,0027	,46133	,02608	3,9514	4,0540	2,42	5,00

Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların ortalaması 4,04, 1-4 yıl aralığında olan çalışanların ortalaması 4,05; 5-7 yıl aralığında olanların 3,93; 8-10 olan çalışanların ortalaması 4,02; 11-13 olan çalışanların ortalaması 4,01; 14- yıl ve üzeri olan çalışanların ortalaması ise 3,96'dır.

Tablo 71

Dışsal Tatminin Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Çalışan Tatmini	N	Ortalama a	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
1 yıldan az	40	3,9688	,86266	,13640	3,6929	4,2446	1,25	5,00
1-4 yıl	80	3,8438	,62941	,07037	3,7037	3,9838	1,75	5,00
5-7 yıl	61	3,5328	,71948	,09212	3,3485	3,7171	1,75	4,75
8-10 yıl	31	3,8790	,79810	,14334	3,5863	4,1718	1,50	5,00
11-13 yıl	29	3,7586	,59941	,11131	3,5306	3,9866	2,50	5,00
14 yıl ve üzeri	72	3,7083	,61810	,07284	3,5631	3,8536	1,50	5,00
Total	313	3,7636	,70200	,03968	3,6855	3,8417	1,25	5,00

Çalışma süresi 1 yıldan az olan çalışanların ortalaması 3,96, 1-4 yıl aralığında olan çalışanların ortalaması 3,84; 5-7 yıl aralığında olanların 3,53; 8-10 olan çalışanların ortalaması 3,87; 11-13 olan çalışanların ortalaması 3,75; 14- yıl ve üzeri olan çalışanların ortalaması ise 3,70'dır.

Tablo 72

Çalışan Tatmini ile Çalışma Süresi Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Tatmini	,637		5	307	,672
İçsel	,196		5	307	,964
Dışsal	,1499		5	307	,210

Çalışma sürelerine göre çalışan tatmini puanlarının varyansları $p=,672 > 0,05$, içsel tatmin puanlarının varyansları $p=,964 > 0,05$, dışsal tatmin puanlarının varyansları $p=,210 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 73

Çalışan Tatmini ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	1,413	5	0,283	1,256	,283
Gruplar İçinde	69,105	307	0,225		
Toplam	70,518	312			

Çalışan Tatmini ve çalışma süreleri arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,283 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, çalışan tatmini ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 74

İçsel Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	0,631	5	0,126	,589	,709
Gruplar İçinde	65,770	307	0,214		
Toplam	66,401	312			

İçsel tatmin ve çalışma süreleri arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,709 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, içsel tatmin ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 75

Dışsal Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	6,081	5	1,216	2,528	,029
Gruplar İçinde	147,674	307	0,481		
Toplam	153,755	312			

Dışsal Tatmini ve çalışma süreleri arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,029 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, dışsal tatmin ve çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 76

Dışsal Tatmin ile Çalışma Süresi Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I (Süre)	J (süre)	Ort Farkı(I-J)	Std. Hata	P
Dışsal Tatmin	1 Yıldan az	5-7 yıl	,43596	,14111	,002
	1-4 yıl	5-7 yıl	,31096	,11789	,009
	5-7 yıl	8-10 yıl	-,34625	,15298	,024

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların dışsal iş tatminleri ile çalışma süreleri 1 yıldan az ile 5-7 yıl, 1-4 yıl ile 5-7 yıl, 5-7 yıl ile 8-10 yıl olanlar arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların dışsal tatminini, çalışma süreleri 1 yıldan az ve 5-7 yıl olanların diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, daha kısa süre çalışan grubun dışsal tatminin daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.5.Çalışan Tatmininin Pozisyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların performansının, çalışanların pozisyonlarına göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 77

Çalışan Tatmininin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Direktör	10	4,3188	,42538	,13452	4,0145	4,6230	3,25	4,75
Müdür	55	3,8875	,46653	,06291	3,7614	4,0136	2,38	4,81
Müdür Yardımcısı	10	3,7688	,37621	,11897	3,4996	4,0379	3,31	4,63
Şef	10	3,5250	,64832	,20502	3,0612	3,9888	2,50	4,44
Kıdemli Uzman	53	3,8432	,46652	,06408	3,7146	3,9717	2,81	5,00
Uzman	89	4,0112	,43112	,04570	3,9204	4,1021	2,38	5,00
Yetkili	86	3,9942	,48028	,05179	3,8912	4,0972	2,44	5,00
Toplam	313	3,9429	,47542	,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00

Pozisyon durumlarında bakıldığında direktör pozisyonunda olan çalışanların ortalaması 4,31, müdür olanların 3,88; müdür yardımcısı olanların 3,76; Şef olan çalışanların ortalaması 3,52; Kıdemli uzman olan çalışanların ortalaması 3,84; uzman olanların ortalaması ise 4,01, yetkili olan çalışanların ortalaması 3,99'dur.

Tablo 78

İçsel Tatminin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı		Min.	Max.
					Alt	Üst		
Direktör	10	4,4250	,43647	,13803	4,1128	4,7372	3,33	4,92
Müdür	55	3,9652	,44232	,05964	3,8456	4,0847	2,58	4,83
Müdür Yardımcısı	10	3,8500	,47434	,15000	3,5107	4,1893	3,33	4,83
Şef	10	3,6083	,59193	,18719	3,1849	4,0318	2,50	4,50
Kıdemli Uzman	53	3,9135	,43638	,05994	3,7932	4,0338	3,00	5,00
Uzman	89	4,0730	,41644	,04414	3,9853	4,1608	2,42	5,00
Yetkili	86	4,0233	,47566	,05129	3,9213	4,1252	2,75	5,00
Toplam	313	4,0027	,46133	,02608	3,9514	4,0540	2,42	5,00

Pozisyon durumlarında bakıldığında direktör pozisyonunda olan çalışanların ortalaması 4,42, müdür olanların 3,96; müdür yardımcısı olanların 3,85; Şef olan çalışanların ortalaması 3,60; Kıdemli uzman olan çalışanların ortalaması 3,91; uzman olanların ortalaması ise 4,07, yetkili olan çalışanların ortalaması 4,02'dir.

Tablo 79

Dışsal Tatminin Pozisyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Direktör	10	4,0000	,69722	,22048	3,5012	4,4988	3,00	5,00
Müdür	55	3,6545	,69803	,09412	3,4658	3,8432	1,75	4,75
Müdür Yardımcısı	10	3,5250	,95343	,30150	2,8430	4,2070	1,50	4,50
Şef	10	3,2750	1,12083	,35444	2,4732	4,0768	1,25	4,75
Kıdemli Uzman	53	3,6321	,69959	,09610	3,4392	3,8249	1,50	5,00
Uzman	89	3,8258	,63783	,06761	3,6915	3,9602	2,00	5,00
Yetkili	86	3,9070	,64289	,06932	3,7691	4,0448	1,50	5,00
Toplam	313	3,7636	,70200	,03968	3,6855	3,8417	1,25	5,00

Pozisyon durumlarında bakıldığında direktör pozisyonunda olan çalışanların ortalaması 4,00, müdür olanların 3,65; müdür yardımcısı olanların 3,52; Şef olan çalışanların ortalaması 3,27; Kıdemli uzman olan çalışanların ortalaması 3,63; uzman olan olanların ortalaması ise 3,82, yetkili olan çalışanların ortalaması 3,90'dır.

Tablo 80

Çalışan Tatmini ile Pozisyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Tatmini	1,324	6	306	,246
İçsel	,731	6	306	,625
Dışsal	2,624	6	306	,017

Pozisyonlara göre genel tatmin puanlarının varyansları $p=,246 > 0,05$, tatmin davranışı puanlarının varyansları $p=,625 > 0,05$, dışsal tatmin puanlarının varyansları $p=,017 > 0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılmamaktadır.

Tablo 81

Çalışan Tatmini ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,800	6	0,800	3,725	,001
Gruplar İçinde	65,718	306	0,215		
Toplam	70,518	312			

Yönetmelik koçluk davranışı ve pozisyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,001 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, genel çalışan tatmini ve çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 82

İçsel Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,547	6	,758	3,750	,001
Gruplar İçinde	61,853	306	,202		
Toplam	66,401	312			

İçsel tatmin ve pozisyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,001 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, içsel tatmin ve çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 83

Dışsal Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	7,199	6	1,200	2,505	,022
Gruplar İçinde	146,556	306	,479		
Toplam	153,755	312			

Dışsal tatmin ve pozisyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,022 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, dışsal tatmin ve çalışanların pozisyonları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunduğu söylenebilir.

Tablo 84

Çalışan Tatmini ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I (pozisyon)	J (pozisyon)	Ort Farkı(I-J)		
			J)	Std. Hata	P
Çalışan Tatmini	Direktör	Müdür	,43125	,15932	,007
	Direktör	Müdür Yrd.	,55000	,20725	,008
	Direktör	Şef	,79375	,20725	,000
	Direktör	Kıdemli Uzman	,47559	,15978	,003
	Direktör	Uzman	,30751	,15456	,048
	Direktör	Yetkili	,32456	,15483	,037
	Müdür	Şef	-36250	,15932	,024
	Şef	Kıdemli Uzman	-,31816	,15978	,047
	Şef	Uzman	-,48624	,15456	,002
	Şef	Yetkili	-,46919	,15483	,003

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların Çalışan Tatmini ile pozisyonlar arasında, Direktör ile müdür, müdür yardımcısı, şef, kıdemli uzman, uzman, yetkili arasında; Şef ile Müdür ile kıdemli uzman, uzman, yetkili arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların genel iş tatmininin, direktör ve şef pozisyonunda olanların, diğer pozisyonlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, üst düzey çalışan grubunun iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 85

İçsel Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	I		Ort Farkı(I-		P
	(pozisyon)	J (pozisyon)	J)	Std. Hata	
İçsel Tatmin	Direktör	Müdür	,45985	,15456	,003
	Direktör	Müdür Yrd.	,57500	,20106	,005
	Direktör	Şef	,72500	0,30950	0,020
	Direktör	Kıdemli Uzman	,51148	,15501	,001
			,35197	,14995	,020
	Direktör	Uzman			
	Direktör	Yetkili	,40174	,15021	,008
	Müdür	Şef	,35682	,15456	,022
	Şef	Kıdemli Uzman	-,30519	,15501	,050
	Şef	Uzman	-,46470	,14995	,002
	Şef	Yetkili	-,41492	,15021	,006

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların içsel tatmin ile pozisyonlar arasında, Direktör ile müdür, müdür yardımcısı, şef, kıdemli uzman, uzman, yetkili arasında; Şef ile Müdür ile kıdemli uzman, uzman, yetkili arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların içsel iş tatmininin, direktör ve

şef pozisyonunda olanların, diğer pozisyonlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, üst düzey çalışan grubunun içsel iş tatminin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 86

Dışsal Tatmin ile Pozisyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova-LSD Analizi Sonuçları

Değişken	J		Ort Farkı(I-J)	Std. Hata	P
	I (pozisyon)	(pozisyon)			
DışsalTatmin	Direktör	Şef	,81667	,20106	,000
	Müdür	Yetkili	-,25243	,11949	,035
	Şef	Uzman	-,55084	,23081	,018
	Şef	Yetkili	-,63198	,23122	,007
	Kıdemli Uzman	Yetkili	-,27490*	,12085	,024

Post Hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılanların dışsal tatmin ile pozisyonlar arasında, Direktör ile şef arasında, müdür ile yetkili arasında, Şef ile Uzman, Şef ile yetkili arasında, kıdemli uzaman ile yetkili arasında ($P > 0,05$) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Çalışanların dışsal iş tatmininin, direktör ve şef pozisyonunda olanların, diğer pozisyonlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, üst düzey çalışan grubunun dışsal iş tatminin daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.7.6.Çalışan Tatmininin Fonksiyona Göre Farklılaşmasının Anova Analizi

Çalışmamızda çalışanların iş tatmininin, çalışanların fonksiyonlarına göre farklılaşmasını göstermek için Anova analizi yapılmıştır.

Tablo 87

Çalışan Tatmininin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

Çalışan Tatmini	N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Satış	189	3,9719	0,45420	,03304	3,9067	4,0371	2,38	5,00
Pazarlama	92	3,8954	0,46918	,04892	3,7982	3,9925	2,38	4,69
Mali İşler	2	3,1563	0,92808	,65625	-5,1822	11,4947	2,50	3,81
İdari İşler	6	3,9896	0,55539	,22674	3,4067	4,5724	3,56	4,75
Tablo 87'in devamı								
İnsan Kaynakları	8	3,9531	,76819	,27160	3,3109	4,5954	2,81	5,00
Bilgi İşlem	1	4,3750					4,38	4,38
Eğitim	5	4,1250	,52478	,23469	3,4734	4,7766	3,31	4,50
Kurumsal	4	3,9219	,44888	,22444	3,2076	4,6362	3,25	4,19
İletişim								
Teknik	6	3,7500	,50312	,20540	3,2220	4,2780	3,06	4,56
Toplam	313	3,9429	,47542	,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00

Fonksiyon durumlarında bakıldığında satış fonksiyonunda görev alan çalışanların ortalaması 3,97, pazarlamada olanların ortalaması 3,89, Mali işlerde olanların 3,15, idari işlerde olanların ortalaması 3,98, İnsan kaynaklarında olanların 3,95, bilgi işlemde olanların 4,37, eğitim fonksiyonunda olanların ortalaması 4,12 kurumsal iletişimde olanların 3,92 ve teknik fonksiyonlarda olanların ortalaması 3,75 'tir.

Tablo 88

İçsel Tatminin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

İçsel Tatmin	N	Ortala ma	Std. Sapma	Std. Hata	Ortalamanın %95 Güven Aralığı			
					Alt	Üst	Min.	Max.
Satış	189	3,9719	,45420	,03304	3,9067	4,0371	2,38	5,00
Pazarlama	92	3,8954	,46918	,04892	3,7982	3,9925	2,38	4,69
Mali İşler	2	3,1563	,92808	,65625	-5,1822	11,4947	2,50	3,81
İdari İşler	6	3,9896	,55539	,22674	3,4067	4,5724	3,56	4,75
İnsan Kaynakları	8	3,9531	,76819	,27160	3,3109	4,5954	2,81	5,00
Bilgi İşlem	1	4,3750					4,38	4,38
Eğitim	5	4,1250	,52478	,23469	3,4734	4,7766	3,31	4,50
Tablo 88'in devamı								
Kurumsal İletişim	4	3,9219	,44888	,22444	3,2076	4,6362	3,25	4,19
Teknik	6	3,7500	,50312	,20540	3,2220	4,2780	3,06	4,56
Toplam	313	3,9429	,47542	,02687	3,8900	3,9958	2,38	5,00

Fonksiyon durumlarında bakıldığında satış fonksiyonunda görev alan çalışanların ortalaması 3,97, pazarlamada olanların ortalaması 3,89, Mali işlerde olanların 3,15, idari işlerde olanların ortalaması 3,98, İnsan kaynaklarında olanların 3,95, bilgi işlemde olanların 4,37, eğitim fonksiyonunda olanların ortalaması 4,12 kurumsal iletişimde olanların 3,92 ve teknik fonksiyonlarda olanların ortalaması 3,75 'tir.

Tablo 89

Dışsal Tatminin Fonksiyona Göre Bağımsız Örneklem Anova Testi Analizi

					Ortalamanın %95 Güven			
Dışsal Tatmin	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	Aralığı		Min.	Max.
					Alt	Üst		
Satış	189	3,8228	,70073	,05097	3,7222	3,9233	1,25	5,00
Pazarlama	92	3,6984	,64037	,06676	3,5658	3,8310	2,00	5,00
Mali İşler	2	3,0000	,70711	,50000	-3,3531	9,3531	2,50	3,50
İdari İşler	6	3,2500	,83666	,34157	2,3720	4,1280	2,50	4,25
İnsan Kaynakları	8	3,6875	1,01550	,35904	2,8385	4,5365	2,25	5,00
Bilgi İşlem	1	4,7500					4,75	4,75
Eğitim	5	3,7000	,69372	,31024	2,8386	4,5614	2,75	4,50
Kurumsal İletişim	4	3,7500	,50000	,25000	2,9544	4,5456	3,00	4,00
Teknik	6	3,6667	1,03280	,42164	2,5828	4,7505	2,00	5,00
Toplam	313	3,7636	,70200	,03968	3,6855	3,8417	1,25	5,00

Fonksiyon durumlarında bakıldığında satış fonksiyonunda görev alan çalışanların ortalaması 3,82, pazarlamada olanların ortalaması 3,69, Mali işlerde olanların 3,00, idari işlerde olanların ortalaması 3,25, İnsan kaynaklarında olanların 4,68, bilgi işlemde olanların 4,75, eğitim fonksiyonunda olanların ortalaması 3,70 kurumsal iletişimde olanların 3,75 ve teknik fonksiyonlarda olanların ortalaması 3,66'dır.

Tablo 90

Çalışan Tatmini ile Fonksiyon Varyanslarının Homojenlik Testi

Değişkenler	Levene	Sataistik	df.1	2f.2	Sig.
Çalışan Tatmini	1,673		7	304	,115
<i>İçsel</i>	1,565		7	304	,145
<i>Dışsal</i>	1,335		7	30	,233

Çalışanların fonksiyonlarına göre genel çalışan tatmini puanlarının varyansları $p=,115>0,05$, içsel tatmin puanlarının varyansları $p=,145>0,05$, dışsal tatmin puanlarının varyansları $p=,233>0,05$ şeklinde bulunduğu için homojen bir dağılımdan söz edilebilir.

Tablo 91

Çalışan Tatmini ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,196	8	,274	1,221	,286
Gruplar İçinde	68,323	304	,225		
Toplam	70,518	312			

Çalışan tatmini ve fonksiyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,286>0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, genel çalışan tatmini ve fonksiyonlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 92

İçsel Tatmin ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	2,544	8	,318	1,514	,152
Gruplar İçinde	63,857	304	,210		
Toplam	66,401	312			

İçsel tatmin ve fonksiyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,152>0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, içsel tatmin ve fonksiyonlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 93

Dışsal Tatmin ile Fonksiyonlar Arasındaki Farklılaşmaya Yönelik Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arasında	4,898	8	,612	1,250	,269
Gruplar İçinde	148,857	304	,490		
Toplam	153,755	312			

Dışsal tatmin ve fonksiyonlar arasındaki Anova analizinden elde edilen P değeri $P=,269 > 0,05$ şeklinde olduğundan dolayı, dışsal tatmin ve fonksiyonlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

4.8. Araştırmanın Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmada yapılan regresyon analizi, t-testi ve anova analizi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul veya red durumları Tablo 94’te gösterilmektedir.

Tablo 94

Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Değerlendirme
<i>H1: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır</i>	Kabul Edildi.
<i>H2: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi.
<i>H2a: Yönetmel koçluk davranışının çalışanların içsel iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi.

<i>H2b: Yönetmel koçluk davranışının çalışanların dışsal iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi.
<i>H3: Çalışan tatmininin, çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kabul Edildi.
<i>H4: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı değişken olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.
<i>H4a: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde içsel tatminin aracı değişken olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.
<i>H4a: Yönetmel koçluk davranışının, çalışan performansına etkisinde dışsal tatminin aracı değişken olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.</i>	Kısmen Kabul edildi.
<i>H5: Çalışanların yönetmel koçluk davranışları algısı ile demografik değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.
<i>H6: Çalışanların performansı ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.</i>	Red Edildi.
<i>H7: Çalışanların genel iş tatminileri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.
<i>H7a: Çalışanların içsel iş tatminleri ile demografik değişkenler arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.
<i>H7b: Çalışanların dışsal iş tatminleri ile demografik değişkenler ile arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.</i>	Kısmen Kabul Edildi.

BÖLÜM V

5.1.Sonuç

Araştırmamızın bu kısmında, yönetsel koçluk davranışının çalışan performansına etkisinde çalışan tatmininin aracı rolü ve yönetsel koçluk davranışı çalışan performansı ve çalışan tatmininin demografik değişkenlere göre farklılaşması ile ilgili araştırma sonuçları yer almaktadır. Araştırma sonuçları, literatürde yer alan çalışmalar kapsamında da değerlendirilmektedir. Aynı zamanda uygulama önerileri ile gelecek çalışmalar için öneriler de bu kısımda yer almaktadır.

Bu çalışma kapsamında, ilaç sektöründe görev yapan çalışanların yönetici koçluk davranışı algılarının performanslarına, iş tatminlerine etkisi olup olmadığı, bağlı bulundukları yöneticilerin koç vari yönetim şeklinin performanslarını arttırırken iş tatminlerinin bu duruma aracı bir etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır.

Şayet bir organizasyonda yöneticiler, koçluk davranışı ile yönetim şeklini benimserlerse çalışanların iş tatmini, yeteneği ve motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu aynı zamanda çalışan performansını geliştirdiği tespit edilmiştir. Koçluk davranışları sergileyen bir yönetici çalışanın iş tatminini arttırarak, hatalarını düzeltmesine yardım eder. Bu çalışmanın sonucu da yönetsel koçluk davranışının çalışanın performansı ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, çalışan iş tatminini kısmi aracı etkisinin olduğunu, yönetsel koçluk becerisi geliştirilir ise atacağı ortaya konmaktadır. Yapılan regresyon analizi ile yönetici koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda çalışan performansını 0,042 arttıracaktır. Yönetsel koçluk davranışı ile çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi görmek için yapılan regresyon analizi ile yönetsel koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda iş tatminini 0,424 birim arttıracaktır. Yönetsel koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda içsel iş tatminini 0,279 birim arttıracaktır. Yönetsel koçluk davranışındaki 1 birimlik artış toplamda dışsal iş tatminini 0,520 birim arttıracaktır. Bu sonuca göre çalışan performansını ve çalışan tatmini arttırmak için yönetsel koçluk davranışının artırılması gerekmektedir.

Elde edilen bulgulara göre, çalışmada ele alınan yönetsel koçluk davranışları çalışanların performanslarını ve çalışanların iş tatminini anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetmel koçluk davranışlarının çalışan performansı ve çalışan tatmini ve faktörlerini etkilediği yönündeki bu sonuç, Ellinger v.d. (2003) tarafından tespit edilmiş olan araştırma sonuçları ile uyumludur. Ayrıca, yönetsel koçluk davranışlarının çalışan performansı ilişkisinde çalışan tatmininin kısmi aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu kapsamda, yönetsel koçluk davranışları çalışanların iş tatminlerini arttırmakta, iş tatminleri fazla olan çalışanların da performansları artmaktadır.

Bu çalışmada yönetsel koçluk davranışı, çalışan pozisyonu, çalışan tatmini ve içsel-dışsal 2 alt boyutu ile demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını görebilmek amacıyla cinsiyet için bağımsız örneklem t-testi, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon ve fonksiyon boyutları için ise tek yönlü Anova analizi uygulanarak bulgulara ulaşılmıştır. Yönetmel koçluk davranışı bağımsız değişkeni, demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, fonksiyon, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermezken çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışan performansı bağımlı değişkeni ile demografik özelliklerden cinsiyet, yaş, eğitim durumuna, çalışma süresi, pozisyon fonksiyon değişkenleri arasında anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir.

Çalışan tatmini aracı değişkeni, demografik özelliklerden cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, fonksiyona göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yaş ve pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışan tatmini alt boyutu olan içsel tatmin, demografik özelliklerden cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, fonksiyona göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yaş ve pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışan tatmini alt boyutu olan dışsal tatmin, demografik özelliklerden cinsiyet, eğitim durumu, fonksiyona

göre anlamlı bir farklılık göstermezken, yaş, çalışma süresi ve pozisyon değişkenlerine göre anlamlı bir farklılaşma gösterdiği tespit edilmiştir.

5.2. Çalışmanın Literatüre Katkısı

Araştırmamızın bu kısmında yapılan çalışmanın literatüre katkısı yer almaktadır. Ülkemizde koçluk ve yönetsel koçluk kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılmış araştırmalar, incelendiğinde, Türkiye’de, yönetsel koçluk davranış performans, iş tatmini ilişkisi ile ilgili yapılmış olan çalışmalar örneklem azlığı nedeniyle oldukça kısıtlı kalmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın, yönetsel koçluk kavramı ile ilgili Türkiye’deki mevcut eğitim alanındaki literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Yapılan bu araştırmada, yönetsel koçluk davranışı, performans, iş tatmini kavramları ile aralarındaki ilişkilerin bir model kapsamında incelenmesi yoluyla, bir yandan literatüre kavramsal ve uygulama açısından katkı sağlarken, diğer yandan ilaç sektöründe insan kaynakları politikaları geliştiren karar alıcılara ve uygulamada yer alan yöneticilere de yönetsel anlamda değerli bir bakış açısı oluşturması beklenmektedir.

5.3. Öneriler

Araştırmamızın bu kısmında uygulama önerileri ile gelecek çalışmalar için öneriler yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların performansına ve iş tatminine etkisi olduğu değerlendirildiğinde, yöneticilerin, yönetsel koçluk davranışı benimsemesi bulundukları organizasyonlar açısından faydalı olabilecektir. Bu kapsamda yapılabilecek çalışmalar hem literatüre hemde iş dünyasına katkı sağlamaktadır. Bu anlamda öneriler, ilk olarak iş dünyası ve yöneticiler yönünde oluşmaktadır. İş tatmini ve performans yönetsel koçluk davranışından etkilenen ilk olgudur. Koçluk uygulamalarının örgüte faydası örgütün performansını ve verimliliğini arttırarak yüksek performanslı ve verimli bir örgüte dönüşmesine olanak sağlar. Koçluğun performansa ek olarak, örgüte pek çok olumlu etkisi bulunmaktadır. Koçluğun örgüte olan faydaları çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. (Redshaw, 2000, s.107). Koçluk davranışı hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar açısından kişisel anlamda gelişim ve doğruya yönelme amacı doğrultusunda uygulanan bir yönetim yöntemidir. Çalışanlar, kendini motive edebilme

becerisi kazanır. Koçluk uygulamaları ile danışanlar kendi motivasyon araçlarını keşfederler. (Whitmore, 2003, s.233-235). Çalışanlar işlerini sahiplenir ve çıktı kalitesinde artış meydana gelir. Daha fazla işbirlikçi yaklaşım nedeni ile memnuniyetin artması işteki atmosferi olumlu yönde değiştirir. Çalışanlara olan güvenin artması yeni farklı sorumlulukların verilmesine olanak sağlar. Çalışanların, iş ortamını etkileyebilecek kişisel problemlerinin çözülmesi sağlanmaktadır ve iş ortamını olumsuz etkilenmesi önlenmektedir. Koçluk tarzı liderlerin de ekip üyelerinin memnuniyeti kendi iş tatminlerini de artırmaktadır. Koçluk prensipleri, iş dünyasından çok sayıda liderin ve organizasyonun yüksek performans gösteren bir kültürün liderlik tarzına dayanak oluşturur. Koçluk alan personel sorumluluğu hoş karşılar ve takip edilmesi ya da izlenmesi gerekmediği için liderlerin iş yoğunluğu azalır, geri çekilip stratejik düşünmek için vakitleri olur. Koçluk bakış açısı piyasada artan rekabet, teknolojik inovasyon, anında küresel iletişim, ekonomik belirsizlik ve toplumsal istikrarsızlık karşısında esneklik, çeviklik ve direnç kazandırır. (Whitmore, 2005, s.234-235).

Sonuç olarak, tüm bu bileşenlerin çıktısı yüksek performanstır. Yönetim koçluğu, kariyer planının desteklenmesi, kişisel yetersizliklerin giderilmesi, yeteneklerin güçlendirilmesi, çalışanların performansını arttırmak için çalışanları geliştirmeye yardımcı bir süreçtir. Bu çalışmada, ampirik çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara da dayanarak, tüm yöneticilere koçluk davranışlarının benimsenmesi tavsiye edilir. Yönetici desteği çalışanlar üzerinde sağlıklı bir iş ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Takım performansının artırılması, kişisel engellerin kaldırılması, hataların hızlıca düzeltilmesi, iş birliği, özveri özelliklerinin ön plana çıkması yani sonuç olarak tüm çalışanların performanslarının ve verimliliklerinin artması örgütün totalde verimlilik ve karlılığının artması ile sonuçlanacaktır. Yönetici koçluğu neticesinde, çalışandan gerçekleştirilmesi beklenen hedefler ve iş davranışları eksiksiz ve başarılı bir şekilde elde edileceğinden dolayı tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına koçluk davranışlarını benimsemeleri ve koçluk davranışlarını geliştirmeleri yönünde düzenli koçluk almaları önerilmektedir.

İleride yapılacak olan çalışmalarda, araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi açısından daha geniş bir örneklem ile ve ilaç sektörü dışında farklı sektörlerde de araştırma

yapılması önerilebilir. Koçluk davranışının ve bakış açısının şirketlerin sadece yönetim kadroları değil tüm birimlere yayılması, iç koç yetiştirilmesi ve koçluk kültürünün tüm organizasyona yayılması yönünde uygulamaların yapılması önerilebilir. Ek olarak, koçluk davranışının ve koçluk kültürünün etkilerini gösterebilmek amacı ile performans ve iş tatminine ek olarak, sürdürülebilirlik, çeviklik, verimlilik, çalışan mutluluğu gibi farklı kavramlar ile yapılan çalışmaların ve uygulamaların artırılarak araştırmanın derinleştirilmesi önerilmektedir.



KAYNAKÇA

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human resource Management Practice, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London, , 264

Aydoğdu, F. (2004). Koçluk. (Yayımlanmamış dönem projesi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Aziri, B.(2011) Jon Ssatisfaction. Management Research and Practice vol.3, 77-86

BARUTÇU, Esin, ÖZBAY, Özlem; “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, Kilis 7 Aralık Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 47-62.

Barutçugil, İ.,(2004), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Barutçugil, İ. (2002). Performans Yönetimi. İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

Baron, R. M., & David, A. K. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6) , 1173-1182.

Brounstein, Marty (2000) Coaching and Mentoring for Dummies. Foster City, California: IDG Books Worldwide Inc.

BusinessDictionary,(2014)DefinitionofCoaching;<http://www.businessdictionary.com/definition/coach.html> adresinden 5 Mayıs 2020 tarihinde alınmıştır.

Brown, S. W., Grant, A. M. (2010). From GROW to GROUP: Theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 3(1), 30–45.

- Beck, A.T. (1963). Thinking and Depression: 1. Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions. *Archives of General Psychiatry*. 9(3)24-33.
- Campbell, John P. (1990), "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., Vol:1, 687-732.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, January, Vol. 70, 137-150
- Coaching Supervision (2017). Coaching Supervision and Reflective Practice
["https://www.associationforcoaching.com/page/AboutUs"](https://www.associationforcoaching.com/page/AboutUs) adresinden, 22.04.2020 tarihinde alınmıştır.
- Cummings, T.G., Worley, C.G.; *Organization Development and Change*, Ohio, South-Western College Publishing, 2004.
- Cummings, G.G., Olson, K., Hayduk, L., Baker, D., Fitch M., Green, E., Butter, L., Conton, M.; "The Relationship Between Nursing Leadership and Nurses' Job Satisfaction in Canadian Oncology Work Environments", *Journal of Nursing Management*, vol 16, 2008, s508-518.
- Cunningham, L., McNally, K.; "Improving Organizational and Individual Performance Through Coaching", *Nurse Leader*, 2003, 46-49.
- Crampton, Suzanne, Wagner, John; "Percept-Percept Inflation in Microorganizational

Research: An Investigation of Prevalence and Effect”, *Journal of Applied Psychology*, vol 79, no 1, 1994, 67-76.

Damaş, G. (2010). Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.

Davis, K. and Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York, 109

Dembkowski, S., Eldridge F., and Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective Executive Coaching*. London: Thorogood Publishing.

De Meuse, K., Dai, G., Robert, J.L. (2009). Evaluating the effectiveness of executives coaching: beyond ROI. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. Volume 2, 117-134.

Dinibutun, S. R. (2012). *Work Motivation: Theoretical Framework*. *Gstf Business Review (Gbr)*, 1(4), 133.

Dunn, J.D. and Elvis C. Stephens. (1972). *Management of Personnel Manpower*. Management and Organizational Behavior. USA: Mc GrawHill Inc.

Downey, Myles; *Effective Coaching*, London, Tawere, 2003.

Ellinger, A. D., Bostrom, R. P.; “Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations”, *Journal of Management Development*, vol 18, no 9, 1999, 752-771.

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., Beattie, R. S.; “Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching”, *Handbook for the Selection and Implementation of Human Performance Interventions*, Ed. R. Watkins, D

Leigh, San Francisco, Jossey-Bass, 2010, 275-298.

Ellinger, Andrea D., Ellinger, Alexander E., Keller, Scott B.; “Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry”, Human Resource Development Quarterly, vol 14, no 4, 2003, 435-458.

ERDOĞAN, İlhan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayını, 1996.

EtymologyDictionary,(2014)Koçluk tanımı

‘<http://www.etymonline.com/index.php?term=coach>” adresinden 11 Şubat 2021 tarihinde alınmıştır.

Evered, R.D., Selman, J.C.; “Coaching and the Art of Management”, Organisational Dynamics, Autumn, 1989, 16-32.

Fisher, Richard T.; “Role Stress, Type a Behavior Pattern and External Auditor Job Satisfaction and Performance”, Behavioral Research in Accounting, vol 13, 2001,143-69.

Frankovelgia, C.C., Riddle, D.D. (2010). Chapter 4, Leadership Coaching. The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. Ellen Van Velsor, Cynthia D. McCauley, Marian N. Ruderman. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Frisch, M. H. (2001). The emerging role of the internal coach. Consulting Psychology Journal: Practice & Research. 53(4), 240-250.

Gallwey, W.T. (2000). The inner game of work: Focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace. New York: Random House.

George, Jennifer M., Jones, Gareth R.; “Organizational Spontaneity in Context”, *Human Performance*, vol 10, no 2, 1997, 153-170.

George, Jennifer M., Jones, Gareth R.; *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 5th ed., New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

George, J.M. and Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Yersey, 78

GHAZZAWI, Issam; “Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda”, *The Business Review*, vol 11, 2008, 1-11.

Gorby, C. B. (1937). Everyone gets a share of the profits. *Factory Management & Maintenance*. 95, 82-83.

Grant, A.M. and Cavanagh, M. (2007) The goal-focused coaching skill questionnaire: preliminarily findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 751–760.

Grant, A.M. (2008). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature* (July 2008), Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Australia.

Grant, A. M. (2003a). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior & Personality*. 31(3), 253-264.

Grant, A.M. (2003b). Keeping up with the cheese! Research as a foundation for professional coaching of the future. Paper presented at the International Coach Federation Conference Symposium on Research and Coaching, Denver, CO.

Goldsmith, M. (2000). Coaching change. *Executive Excellence*. 17(6), 4.

Hackman, Richard J., Oldham, Grey R.; “Development of the Job Diagnostic Survey”, *Journal of Applied Psychology*, vol 60, no 2, 1975, 159-170.

Hackman, Richard J., Oldham, Grey R.; “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol 16, 1976, 250-279.

Hackman, Richard J., Oldham, Grey R; *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for The Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, New Haven, Yale University, Department of Administrative Sciences, 1974.

Hackman, J. R., Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*. 30(2), 269–287.

Hagen, M. S.; “The Relationship Between Perceived Managerial Coaching and Six Sigma Outcomes”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, 2008.

Hall, Douglas T., Otazo, Karen L., Hollenbeck, George P.; “Behind Closed Doors: Whatreally Happens in Executive Coaching”, *Organizational Dynamics*, vol 27, 1999, 39-53.

Hall, Douglas T.; *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, Goodyear, 1976.

Hamlin, Robert G., Ellinger, Andrea D., Beattie, Rona S.; "Toward A Profession of Coaching? A Definitional Examination of ‘Coaching’, ‘Organization Development ’ and ‘Human Resource Development’”, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol 7, no 1, 2009, 13-38.

Hargrove, Robert; *Masterful Coaching*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

Hawkins P., Shohet, R. (2006). Supervision in the helping professions, Open University Press, McGraw-Hill Education, England.

Herd, Ann M., Russell Joyce E.A. (2011). Tools and Techniques, What's in your toolbox? Advancing Executive Coaching Setting the Course for Successful Leadership Coaching, Gina Hernez-Broome and Lisa A. Boyce John Wiley & Sons, Chapter 10, 229-285.

Herzberg, H. F. (1976). Motivation-Hygiene Profiles, 20.

Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, Harper and Brothers, New York, 47.

Kaliski, B.S. (2007). Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit, 446

Hunt, James M., Weintraub, Joseph R.; The Coaching Manager: Developing Top Talent in Business, Thousand Oaks, Sage Publications, 2002.

HUNT, James M., Weintraub, Joseph R.; "Learning Developmental Coaching", Journal of Management Education, vol 28, no 1, 2004, 39-61.

Hutn, Shelby D., Morgan, Rob M.; "Organizational Commitment: One way of Many Commitments or Key Mediating Construct", Academy of Management Journal, vol 37, no 6, 1994, s. 1568-1587

Hutton, D.H., Angus, D. (2003). Improving performance with an executive coach. Executive coaching can enhance both individual and organizational results. Healthcare Executive. 18(3), 92-93.

ICF Turkey (2014), Koçluk tanımı ve etik kurallar.

<http://www.icfturkey.org/index.php/icf-hakkında/etik-ve-düzenleme/icf-etik-kurallar>” adresinden 05 Ocak 2014 tarihinde alınmıştır.

ICF; “2014 ICF Global Consumer Awareness Study”, 2021.

ICF; Koçluğun Yararları, 2010,

<http://www.icfturkey.org/index.php/muhteriler/kocluğun-avantajları>

ICF; Koçluk Nedir? International Coach Federation (ICF) Koçluk Tanımı, 2014,

<http://www.kisiselgelisimonline.com.tr/egitimlerimiz/kocluk-nedir>

Ivanevich, John M., Konopaske, Robert, Matteson, Michael T.; Organizational Behavior And Management, New York, McGraw-Hill/Irwin, 7th Edition, 2005.

Ivanevich, John, Robert, Matteson, Michael T, Organizational Behaviour and Management, Richard D. Irwin Inc, 1990.

Jones, G. “Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective”, Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983, 454-457.

Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E., Patton, Gregory K.; “The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review”, Psychological Bulletin, vol 127, 2001, 376-407.

Judge, Timothy, Watanabe, Shinichiro; “Another Look at the Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship”, Journal of Applied Psychology, vol 78, no 6, 1993, 939-948.

Kalinauckas, Paul, King, Helen; Coaching - Realising the Potential, Wiltshire, The Cromwell Press, 1994.

Kara, E. (2012). Liderlik Ve Koçluk Yaklaşımının Yöneticiler Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Keleş, Ç. Necla Hatice; “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2006.

Kilburg, R.R. (1996). Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48(2). 59-60.

King, Ralph 2008. Get on the Right Career Path With a Career Coach. Web: http://www.selfgrowth.com/articles/Definition_Career_Coaching.html adresinden 22 mart 2020 tarihinde alınmıştır.

Kilburg, R.R. (2000). Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos. Washington, DC: American Psychological Association.

Lawler, E.E. III and Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, 20-28.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance, Prentice Hall, 4.

Locke, E.A. (1969) What Is Job Satisfaction. *Organizational Behavior And Human Performance*, 4, 309-336.

Liu, Bangcheng, Tang, Ningyu, Zhu, Xiaomei; “Public Service Motivation and Job Satisfaction in China”, *International Journal of Manpower*, vol 29, no 8, 2008, 684-699.

Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*, 8 Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 147

- Macduffie , John Paul (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry , ILR Review , 197-218
- MacKie, D. (2007) Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42, 310–318.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality*. New York: Harper And Row.
- McLeod, A. (2003). *Performance Coaching The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches*. Carmarthen, UK: Crown House Publishing Ltd.
- McLean, Gary, Yang, Baiyin, Kuo, Min-Hsun, Tolbert, Amy, Larkin, Carolyn; “Developing and Initial Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skill”, *Human Resource Development Quarterly*, vol 16, no 2, 2005, 157-178.
- McLean, P.; *Completely Revised Handbook of Coaching: A Developmental Approach*, 2nd Ed., Wiley, 2012.
- Mink, Oscar G., OWEN, Keith Q., MINK, Barbara P.; *Developing High-Performance People: The Art of Coaching*, Reading, Addison-Wesley, 1993.
- Mold, H. P. (1951). Developing top leaders: Executive training (pp. 41-53). *Proceedings from AIRC 1951: The Annual Industrial Relations Conference*.
- Morgan, Spencer. (2012). Should a Life Coach Have a Life First. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2012/01/29/fashion/should-a-life-coach-have-a-life-first.html> adresinden 10 Mart 2020 tarihinde alınmıştır.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be

distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475–480.

Mullins, J.L. (2005). *Management and organizational behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, London, Prentice Hall, Essex, 700

Noe, R.A, Hollenbesck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M.; *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, Irwin, McGraw-Hill, 2003

Orth, D. Charles, Wilkinson, Harry E., Benefari, Robert C.; “The Manager’s Role as Coach and Mentor”, *Organizational Dynamics*, Spring, 1987, 66-74.

Park, S.; “Relationships Among Managerial Coaching in Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, 2007.

Parsloe, E. (1995). *Coaching, Mentoring, and Assessing: A Practical Guide to Developing Competence*. New York: Kogan Page.

Parsloe, E., Leedham, M. (2009) *Coaching and Mentoring 2nd Edition Practical Conversations to Improve Learning*. London: Kogan Page.

Passmore, Jonathan and Fillery-Travis, Annette (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what’s to come. *Coaching: An International Journal of Theory, practice and research*. Volume 4:70-88

Peterson, David B., Hicks, Mary Dee; *Leader as Coach: Strategies for Coaching and Developing Others*, Minneapolis, Personnel Decisions International, 1995.

Peterson, M.F., et al.; “Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study”, *Academy of Management Journal*, vol 38, no 2, 1995, 429-452.

- Petty, M., Mcgee Gail, Cavanader, Jerry; "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", *Academy of Management Review*, vol 9, no 4, 1984, 712-721.
- Phillips, K. R. (1998). The Achilles' Heel of Coaching. *Training and Development*, 52(3), 41-44. Phillips, A. and Pokora, J. (2005) Diagnostic Versus Active Listening, unpublished presentation to GP Leadership Programme, Northern Deanery.
- Porter, L.,W., Lawler, E. E.(1968). *Managerial Attitudes And Performance*, Homewood, Irwin.
- Pugh, Derek; *Organization Theory: Selected Reading*, Penguin Group, 1990.
- Pugh, Derek; *Organizational Behaviour*, London, Prentice Hall International, 1991.
- Redshaw, B. (2000). "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Beter?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 32, 3.
- Redshaw, Bernard; "Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better?", *Industrial and Commercial Training*, vol 32, no 3, 2000, 106-108.
- Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New york: Bloomberg Press.2006.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Tissan, R., Andriesen, A., Depre, F.L. (2006). *Dividenda Znanja*. Novi Sad: Adižes.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. In L. L. Cummings&B. Staw(Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, 1–37). Greenwich, CT: JAI Press

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, Richard N.; Managing Organizational Behavior, New York, John Wiley & Sons Inc, 5th Edition, 1994.

Sonnentag, Sabine, Frese, Michael; “Performance Concepts and Performance Theory”, Psychological Management of Individual Performance, Ed. Sabine Sonnentag, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd, 2002, 4-25.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc

Statt, D. (2004). The Routledge Dictionary of Business Management, Third edition, Routledge Publishing, Detroit, 78

Şimşek, M.; Yönetim ve Organizasyon, 5. bs., Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

Tharenou, Phyllis; “A Test of Reciprocal Causality for Absenteeism”, Journal of Organizational Behavior, vol 14, no 3, 1993, 269-290.

Tosi, Henry L., Rizzo, John R. Carroll, Stephen J.; Managing Organizational Behavior, 2nd ed., New York, Harper Collins Publishers, 1990.

Türk Dil Kurumu 2021: <http://tdk.gov.tr/>).

Vroom, V.H. (1964). Work and motivation, John Wiley and Sons, New York, 99

Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W. and Lofquist, L.H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. The University of Minnesota Press, Minneapolis.

Wilson, Carol. (2007). Best practice in performance coaching: A handbook for leaders, coaches, HR professionals and organizations. London, UK: Kogan ,226.

- Weinstein, Margery (2017). Determining Coaching ROI. Training; Minneapolis Vol. 54, Iss. 4, (Jul/Aug 2017): 38-41.
- Whitmore, J. (2005). Coaching for Performance, Third Edition, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Whitmore, J. (2002). Growing People, Performance and Purpose. Coaching for Performance (3). London: Nicholas Brealey.
- Whitworth, L., Kimsey-House H., Sandahl P. (1998) Co-active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life. Mountain View, CA: Davies Black.
- Witherspoon, R., White, R.P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 48(2), 124–133.
- Witherspoon, Robert; “Starting SMART: Clarifying Coaching Goals and Roles” Coaching and Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn, Ed. Goldsmith, M., Lyons, L., Freas, A., San Francisco, Jossey-Bass, 2000, 165-185.
- Williams, P., Davis, D.C. (2002). Therapist as a life coach: Transforming your practice. New York: W.W. Norton & Company.
- Wright, Thomas, Bonnet, Douglas; “Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover”, Journal of Management, vol 33, no 2, 2007, 141-160.
- Wright J.S., Basco M.R., Thase M.E. (2006). Learning Cognitive-Behavior Therapy. Inc Washington, DC: American Psychiatric Publishing.

Weinstein, Margery (2017). Determining Coaching ROI. Training; Minneapolis Vol. 54, Iss. 4, (Jul/Aug 2017), 38-41.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. 1. (1996). Evidence for two factors of contextual performance: Job dedication and interpersonal facilitation. Journal of Applied Psychology, 525-531.

Yelboğa, Atilla; “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt 8 sayı 2, 2006, 1303- 2860.

Yeltan, A. (2007). Effect Of Coaching On Job Satisfaction. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul.

Zemke, Ron; “The Corporate Coach”, Training, vol 33, no 12, 1996, 24-28.

Živković, S., Rakić T. (2017). Hierarchy Of Needs And Correlation Connections As An Important Element Of Successful Employees’ Motivation, .63-65.

EKLER

Ek 1. Anket Formu



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Anketin amacı, "Yönetmel Koçluk Davranışının Çalışan Performansına Etkisinde Çalışan Tatmininin Aracı Rolü" nı ortaya koymaktır. Bu anket, yüksek lisans tezine veri sağlamak üzere hazırlanmış olup,

- Anket katılımcılarının bilgileri gizlilik prensibi ile saklanacak ve sadece araştırmacı tarafından görülecektir.
- Anket sonuçları bireysel değil toplu olarak bilimsel amaçla değerlendirilecektir.
- Anket iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde yönetici davranışları ikinci bölümde ise performans, 3 bölümde ise iş tatminine yönelik ifadeler yer almaktadır.
- Anketteki ifadeler 5’li skala olarak tanımlanmış olup lütfen size en uygun olan seçeneği anketi doldururken işaretleyiniz.
- Anketin ortalama cevaplanma süresi 5 dk’dır.

Doç. Dr. MUSA ŞANAL

(Tez Danışmanı)

Çukurova Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Pınar EZİCİ

Çukurova Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1 Aşağıda yöneticinizin size karşı davranışlarını içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen bağlı bulunduğunuz yöneticinizi düşünerek, her bir maddenin yöneticiniz tarafından ne sıklık ile yapıldığını düşünerek işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yönetmel Koçluk Davranış Ölçeği İfadeleri					
1.Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.	1	2	3	4	5
2.Yöneticim, büyük resmi görmeye yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
3.Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	1	2	3	4	5
4.Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	1	2	3	4	5
5.Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	1	2	3	4	5
6.Olayları ayrıntılarıyla düşünmeye yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar.	1	2	3	4	5
7.Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	1	2	3	4	5
8.Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 2 Aşağıda kendi performans değerlendirmenizi içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendi performansınızı düşünerek işaretleyiniz.	Yetersiz	Geliştirilmesi Gerekli	Yeterli	İyi	Mükemmel
Performans Ölçeği İfadeleri					
1.Genel anlamda iş performansım	1	2	3	4	5
2. Başka insanlarla geçinebilme becerim	1	2	3	4	5
3. İşimi zamanında bitirebilme becerim	1	2	3	4	5
4. İş performansımın niteliği	1	2	3	4	5
5.İşimin hedeflerine ulaşmamdaki başarıım	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3 Aşağıda işinizden tatmin seviyenizi içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen kendi iş tatmini derecenizi düşünerek işaretleyiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
İş Tatmini Ölçeği İfadeleri					
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilmem açısından.	1	2	3	4	5
4-Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5-Amirimin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından.	1	2	3	4	5
6-Amirimi karar vermedeki yeteneği bakımından.	1	2	3	4	5
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8-Bana sabit bir iş sağlaması bakımından (iş Güvencesi)	1	2	3	4	5
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10-Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5

12- İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14- İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	1	2	3	4	5
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi uygulama şansını bana sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
17- Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18-Çalışma arkadaşlarımla birbiri ile anlaşması bakımından	1	2	3	4	5
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	1	2	3	4	5
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4

Kişisel Bilgiler

Anket katılımcılarının bilgileri gizlilik prensibi ile saklanacak ve sadece araştırmacı tarafından görülecektir.

1. Cinsiyetiniz – ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız – ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34-41 ☐ 42-49 ☐ 50-57 ☐ 57-65 ☐ 66 ve üzeri

3. Öğrenim Durumunuz – ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Üniversite ☐ Yüksek lisans ☐ Doktora

4. Şu anda bulunduğunuz kurumda çalışma süreniz – ☐ 1 yıldan az ☐ 1-4 yıl

☐ 5-7 yıl ☐ 8-10 yıl ☐ 11-13 yıl ☐ 14 yıl ve üzeri

5. Şu anda görev aldığınız pozisyon – ☐ Direktör ☐ Müdür ☐ Müdür Yardımcısı

☐ Şef ☐ Kıdemli Uzman ☐ Uzman ☐ Yetkili

6. Şu anda görev aldığınız fonksiyon – ☐ Satış ☐ Pazarlama ☐ Mali İşler ☐ İdari İşler

☐ İnsan Kaynakları ☐ Bilgi İşlem ☐ Eğitim ☐ Kurumsal İletişim ☐ Teknik