



**YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE
BAĞLANMA VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ
ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN
ROLÜ**

Hande KAFADAR

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
2023
Her Hakkı Saklıdır**

I

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Hande KAFADAR

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLANMA VE
PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
SİNİZMİN ROLÜ

DOKTORA TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK

ERZURUM-2023



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLANMA VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

- ☐ Patent başvurusu yapılacağından **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini
☒ Makale çalışması yapılacağından **altı ay**, erişime açılmasının ertelenmesini istiyorum.

[18/04/2023]

Aslı Islak İmzalıdır

[Hande KAFADAR]

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Hande KAFADAR tarafından hazırlanan bu çalışma 14 / 04 / 2023 tarihinde savunulmuş ve İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Doç. Dr. M Kürşat TİMURÖĞLU

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Abdurrahman ÇALIK

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi M.Emirhan KULA

İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı ıslak imzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IX
ABSTRACT	X
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
TABLolar DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ	2
III. ARAŞTIRMA SORULARI	5
IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	6

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI	8
1.1.1. Koçluk Kavramının Tanımı	8
1.1.2. Koçluk ile İlişkili Kavramlar	11
1.1.2.1. Koçluk ve Liderlik.....	11
1.1.2.2. Koçluk ve Yöneticilik.....	12
1.1.2.3. Koçluk ve Danışmanlık	13
1.1.2.4. Koçluk ve Mentorlük.....	14
1.1.2.5. Koçluk ve Terapi	14
1.1.3. Koçluk Modelleri	15
1.1.3.1. GROW Modeli	15
1.1.3.2. STEPPA Modeli	16
1.1.3.3. CLEAR Modeli	17
1.1.3.4. SCORE Modeli.....	18
1.1.3.5. POWER Modeli.....	18
1.1.4. Koçluk Yetkinlikleri.....	19
1.1.4.1. Temel Yetkinlikler.....	19
1.1.4.1.1. Etik Kuralları Uygulama.....	20

1.1.4.1.2. Koçluk Zihin Yapısını İçselleştirme	21
1.1.4.2. İlişkiyi Birlikte Oluşturma Yetkinlikleri	21
1.1.4.2.1. Anlaşmaları Oluşturma ve Sürdürme	22
1.1.4.2.2. İtimat ve Güven Oluşturma.....	23
1.1.4.2.3. Koç Konumunu Sürdürme	24
1.1.4.3. Etkili İletişim Yetkinlikleri.....	24
1.1.4.3.1. Etkin Dinlenme	25
1.1.4.3.2. Farkındalık Yaratma	25
1.1.4.4. Öğrenme ve Gelişimi Destekleme Yetkinliği.....	26
1.1.5. Bir Ekibe Koçluk Yapmak	27
1.1.6. Koçluğun Sağladığı Kazanımlar	29
1.1.6.1. Kurumun Koçluktan Sağladığı Kazanımlar	30
1.1.6.2. Yöneticinin Koçluktan Sağladığı Kazanımlar	31
1.1.6.3. Çalışanların Koçluktan Sağladığı Kazanımlar	32
1.1.7. Yöneticilikte Koçluk Yaklaşımı.....	33
1.2. İŞE BAĞLANMA	36
1.2.1. İşe Bağlanma Kavramı	36
1.2.2. İşe Bağlanmanın Önemi	37
1.2.3. İşe Bağlanmayı Etkileyen Faktörler	38
1.2.3.1. Bireysel Faktörler	38
1.2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	40
1.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ	42
1.3.1. İyi Oluş Kavramı	42
1.3.2. Öznel İyi Oluş	44
1.3.3. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları.....	46
1.3.3.1. Kendini Kabul Etme	47
1.3.3.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler	47
1.3.3.3. Bireysel Gelişim	48
1.3.3.4. Özerklik	48
1.3.3.5. Çevresel Hâkimiyet	49
1.3.3.6. Yaşam Amacı	49
1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM.....	50

1.4.1. Örgütsel Sinizm Kavramı	50
1.4.2. Örgütsel Sinizm Nedenleri	52
1.4.3. Örgütsel Sinizm Boyutları	54
1.4.3.1. Bilişsel Sinizm	54
1.4.3.2. Duyuşsal Sinizm	55
1.4.3.3. Davranışsal Sinizm	55
1.4.4. Örgütsel Sinizm Türleri	56
1.4.4.1. Kişilik Sinizmi	56
1.4.4.2. Toplumsal Sinizm	57
1.4.4.3. Çalışan Sinizmi	57
1.4.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi	58
1.4.4.5. Mesleki Sinizm	59
1.4.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları	59

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLANMA VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINİZMİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	61
2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	64
2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI	88
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi	89
2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi	90
2.4.3. Analiz Yöntemleri	91
2.5. ANALİZ VE BULGULAR	94
2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	94
2.5.2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Bulgular	95
2.5.2.1. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Normallik Testi	95
2.5.2.2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	95
2.5.2.3. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	97
2.5.2.4. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	98
2.5.3. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular	100

2.5.3.1. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Normallik Testi.....	100
2.5.3.2. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	100
2.5.3.3. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	102
2.5.3.4. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	103
2.5.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular	105
2.5.4.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Normallik Testi.....	105
2.5.4.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	105
2.5.4.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi.....	106
2.5.4.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	107
2.5.5. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular	109
2.5.5.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Normallik Testi	109
2.5.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	109
2.5.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	111
2.5.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	112
2.5.6. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi	114
2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ	123
2.7. DEMOGRAFİK VE OLGUSAL VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR	131
2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	132
2.7.2. Yaş Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	132
2.7.3. Medeni Durum Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	134
2.7.4. Mesleki Kıdem Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	134
2.7.5. Kurumdaki Kıdem Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	136
2.7.6. Kurumdaki Çalışma Şekli Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	137
2.7.7. Yöneticilik Görevi Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı	138

2.7.8. Okul Türü Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı.....	138
2.7.9. Lise Türü Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı.....	140
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA	167
EKLER.....	206
EK 1. Veri Toplama Aracı	206
EK 2. Atatürk Üniversitesi Etik Kurul Raporu	210
EK 3. Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı.....	211
EK 4. POST-HOC Test Sonuçları.....	212
EK 5. Tamamlayıcı (Ek) Analiz.....	218
EK 6. Yol Katsayıları (Alt Boyutlar İçin (Model 2)).....	219
EK 7. Yapısal Model Sonucu	220
EK 8. Yapısal Modele Ait Toplam Etkilerin İncelenmesi	221
EK 9. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkilerin İncelenmesi.....	222
ÖZGEÇMİŞ.....	223

ÖZET

DOKTORA TEZİ

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLANMA VE PSİKOLOJİK İYİ
OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SINIZMIN ROLÜ

Hande KAFADAR

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2023, 233 sayfa

Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Doç. Dr. M.Kürşat TİMURÖĞLU
Doç. Dr. Abdurrahman ÇALIK
Dr. Öğr. Üyesi M.Emirhan KULA

Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm tutumlarının arasındaki ilişkileri ele almaktır. Araştırmada yönetici koçluk davranışının örgütsel sinizm aracılığıyla işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın teorik kısmında sırasıyla, yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algısı kavramları açıklanmıştır.

Araştırmada öncelikle değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar incelenmiş ve sonucunda çalışmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin testi için Aydın ilinde görev yapan 844 öğretmenden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Veriler SPSS, AMOS ve SmartPLS 4 paket programlarıyla analiz edilmiştir. Gerekli analizler yapıldıktan sonra yönetici koçluk davranışının işe bağlanma üzerine etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ayrıca istatistikî analizler sonucunda yönetici koçluk davranışının psikolojik iyi oluşa etkisinde örgütsel sinizmin yine aracılık rolü açıkça görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş, Örgütsel Sinizm

ABSTRACT

Ph. D. DISSERTATION

**THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CYNICISM IN THE EFFECT OF
EXECUTIVE COACHING BEHAVIOR ON JOB ENGAGEMENT AND
PSYCHOLOGICAL WELL-BEING**

Hande KAFADAR

Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

2023, Page: 233

Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Assoc. Prof. Dr. M.Kürşat TİMURÖĞLU

Assoc. Prof. Dr. Abdurrahman ÇALIK

Assist. Prof. Dr. M.Emirhan KULA

The aim of this study; The aim of this study is to examine the relationships between managers' coaching behaviors, job engagement, psychological well-being and organizational cynicism. In the study, the effect of executive coaching behavior on job engagement and psychological well-being through organizational cynicism was examined. In the theoretical part of the research, the concepts of executive coaching behavior, job engagement, psychological well-being and organizational cynicism are explained, respectively.

In the research, firstly, the studies examining the relationships between the variables were examined and as a result, the model and hypotheses of the study were formed. For the testing of the hypotheses, data were collected from 844 teachers working in Aydın, using the questionnaire technique. Data were analyzed with SPSS, AMOS and SmartPLS 4 package programs. After the necessary analyzes were made, it was determined that organizational cynicism played a mediating role in the effect of executive coaching behavior on job engagement. In addition, as a result of statistical analysis, the mediating role of organizational cynicism in the effect of executive coaching behavior on psychological well-being was clearly seen.

Key Words: Executive Coaching Behavior, Psychological Well-Being, Job Engagement, Organizational Cynicism

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

CKA	: Koçluk Bilgi Değerlendirmesinin (Coach Knowledge Assessment)
IB	: İşe Bağlanma
ICF	: Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coaching Federation)
OS	: Örgütsel Sinizm
PIO	: Psikolojik İyi Oluş
TDK	: Türk Dil Kurumu
YKD	: Yönetici Koçluk Davranışı



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	64
Şekil 2.2. Ölçek Skorlarının Histogramları.....	93
Şekil 2.3. Yol katsayıları (Model (Toplam))	129



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Normallik Dağılımı Sonuçları.....	92
Tablo 2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	92
Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler.....	94
Tablo 2.4. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu.....	95
Tablo 2.5. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliği İncelenmesi	96
Tablo 2.6. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	97
Tablo 2.7. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	99
Tablo 2.8. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu	100
Tablo 2.9. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliği İncelenmesi.....	101
Tablo 2.10. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi.....	102
Tablo 2.11. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	104
Tablo 2.12. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu.....	105
Tablo 2.13. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi.....	106
Tablo 2.14. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	106
Tablo 2.15. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	108
Tablo 2.16. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu.....	109
Tablo 2.17. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi.....	110
Tablo 2.18. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi	111
Tablo 2.19. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	113
Tablo 2.20. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi.....	115
Tablo 2.21. Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker).....	117
Tablo 2.22. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi (IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra).....	119
Tablo 2.23. Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker) IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra).....	120
Tablo 2.24. Ayırışma Geçerliliği (HTMT) IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra	122

Tablo 2.25. Ölçeklerin Toplamı İçin Yapısal Model Sonuçları (Model 1)	124
Tablo 2.26. Yapısal Modele Ait Toplam Etkilerin İncelenmesi (Model 1)	126
Tablo 2.27. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkilerin İncelenmesi (Model 1).....	127
Tablo 2.28. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	130
Tablo 2.29. Hipotez Testleri.....	131
Tablo 2.30. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi.....	132
Tablo 2.31. Yaş Açısından Kruskal-Wallis H Testi.....	133
Tablo 2.32. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi.....	134
Tablo 2.33. Mesleki Kıdem Açısından Kruskal-Wallis H Testi	135
Tablo 2.34. Kurumdaki Kıdem Açısından Kruskal-Wallis H Testi	136
Tablo 2.35. Kurumdaki Çalışma Şekli Açısından Kruskal-Wallis H Testi.....	137
Tablo 2.36. Yöneticilik Görevi Açısından Mann-Whitney U Testi	138
Tablo 2.37. Okul Türü Açısından Mann-Whitney U Testi	139
Tablo 2.38. Lise Türü Açısından Kruskal-Wallis H Testi.....	141

ÖNSÖZ

Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışma Prof. Dr. Atılhan Naktiyok yöneticiliğinde, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında gerçekleştirilmiştir.

Doktora eğitimim ve tez sürecimde engin bilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, büyük bir emek ve titizlikle yol gösteren saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tez çalışmamın yürütülmesinde ve içeriğinde önerileri ve destekleri için değerli hocalarım, Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Doç. Dr. Kürşat TİMURÖĞLU'na ve tezimin son halini almasında verdikleri değerli katkıları için diğer jüri üyelerim Doç. Dr. Abdurrahman ÇALIK ve Dr. Öğr. Üyesi M.Emirhan Kula'ya ve özellikle analizlerimde yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Fatma Sönmez ÇAKIR hocama teşekkür ederim.

Hayatım boyunca maddi manevi her konuda beni her zaman destekleyen ailem, annem Ayla AYASLAN, babam Mehmet Ziya AYASLAN ve ablam Mine ŞARİÇ'e teşekkür ederim. Son olarak uzun tez dönemimde beni her an destekleyen, gösterdikleri sabır ve anlayışla yanımda olan hayat arkadaşım, eşim Ahmet KAFADAR ve kızım Hande Demet KAFADAR'a tüm kalbimle teşekkürler. Bu uzun süreçte bana destek olan diğer aile üyeleri ve çalışma arkadaşlarıma da teşekkürü bir borç bilirim.

Erzurum-2023

Hande KAFADAR

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın temel amacı, yönetici koçluk davranışının işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünü araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmaya konu olan; yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm kavramları ilgili yazın çerçevesinde araştırılmış ve birbirleri ile ne ölçüde ilişkili olabilecekleri incelenip açıklanmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak bu kavramlar arasındaki ilişkiler çalışmaya özgün bir nitelik kazandırmaktadır.

Araştırmada; Aydın ilindeki lise ve dengi okullar örnekleminde yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanların işe bağlanma ve psikolojik iyi oluşlarının üzerindeki etkilerinde örgütsel sinizm tutumlarının aracı rolü incelenmiştir. Çalışmada araştırma sonuçlarının yönetici koçluk davranışının örgütsel yaşamdaki önemini ortaya koyması, psikolojik iyi oluş ve işe bağlılığa olan etkilerinin ortaya çıkarılması açısından örgütsel sinizm tutumlarının rolünün de belirlenerek literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

Literatürde çalışma ortamını etkileyen yönetici tutumları ile çalışanların örgütsel davranışlarıyla ilgili çok fazla tanım ve araştırmalar bulunmaktadır. Bu davranışlar arasında, örgüt açısından olumluların olduğu gibi olumsuz ve negatif davranış olarak adlandırılan tutumlar da bulunmaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışlarındaki farklılıkların, çalışanların olumlu ve olumsuz olarak adlandırılan örgütsel davranışlarına etkileri ile çalışanın kendi içerisinde tam ve bütün olarak tüm psikolojik durumu ile sisteme cevap vermesini inceleyen bir çalışma planlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modelinin test edilmesi için Aydın İl Milli Eğitim bünyesinde görev yapan 844 öğretmenden elde edilen veriler uygun istatistiki analizler ile değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin analiz sonuçları doğrultusunda araştırmaya katılan öğretmenlerin, yöneticilerinin göstermiş olduğu yönetici koçluk davranışının, öğretmenlerin işe bağlanma ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu ve örgütsel sinizmlerini azaltarak pozitif davranışlara yöneldikleri belirlenmiştir.

Bu araştırma ile yönetim literatüründe yeni bir konu olan yönetici koçluk davranışına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Yönetici koçluk davranışının çalışanların işe bağlılık düzeylerine, psikolojik iyi oluş hallerine ve örgütsel sinizm tutumlarına etkileri incelenmiştir. Yukarıda açıklandığı gibi koçluğun bu üç değişken üzerinde etkilerinin bulunduğu tespit edilmiştir.

II. ARAŞTIRMANIN TEORİK TEMELLERİ

Yeni yönetim biçimleri ile yenilikçi, bilgili ve verimli şirketler iş ve sosyal hayata hâkim olmaya başlamışlardır. Küresel ve dijital dünyaya ayak uydurmaya çalışan iş örgütlerinde yöneticiler; sürekliliği sağlamak adına doğru çalışanları seçmek ve onları iş tatmini, motivasyon ve memnuniyet açısından desteklemek durumundadırlar. Birbirinden farklı özelliklere sahip çalışanların motivasyon ve bağımlılık faktörleri de değişkenlik göstermektedir. Bu nedenle günümüz yöneticilerinin her zaman yeni bilgiye sahip ve öğrenmeye açık kişiler olması gerekmektedir.

Yakın zamana kadar yönetimde koçluk, işyeri sorunlarının çözümüne yönelik kısa süreli bir tedavi olarak görülürken, zamanla önemli bir liderlik özelliği olarak öne çıkmış ve temel iş yetenekleri ve performans değerlendirme kriterleri arasında yer almaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak da yönetici koçluğu uygulaması ile insani gelişim faaliyetleri kurumsal öncelikler haline gelmiştir (Akın ve Ulukök, 2018: 543).

Günümüzde koçluk ve koçluk davranışı birçok alanda kullanılmaktadır. Yönetici koçluk davranışı ile ilgili literatüre çok sayıda makale ve tez girmektedir. Yapılan araştırmalarda; etkili koçluğun başarıya ulaşmış yöneticiler ve liderler tarafınca uygulanan davranışların bir alt kolu olarak değil, yönetimin kalbi olarak değerlendirilmektedir (Evered ve Selman, 1989: 16; Hamlin, Ellinger ve Beattie, 2006: 326).

Yönetici koçluk davranışı, klasik yönetim anlayışında yöneticilerin kendi dediklerinin olması durumunun yerini alan yeni bir profesyonel davranıştır. Artık yöneticiler, takım inisiyatifini ve yaratıcılığını geliştirmenin yollarını öğrenmekte ve bu alanda davranış sergilemektedirler. Yönetici koçluğu davranışı, yöneticilerin çalışanlardan fikir ve çözümler önermesi ve onlarla ortaklıklar kurması, yöneticilerin organizasyonun hedeflerini ve iş sonuçlarını ortaya koyarken çalışan gelişimine

odaklanmak için eğitici ve destekleyici davranışları kullandığı anlamına gelmektedir (Barutçu ve Özbay, 2009: 49).

Yöneticilerin organizasyon içerisindeki tutumları, çalışanların tutumlarına yansımaktadır. Bireysel ve örgütsel olarak hızla gelişen ve değişen rekabet ortamında yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların işe bağlılıkları artarken, bu olumlu yaklaşımın pozitif sonuçları özel hayatlarına da yansımaktadır.

İşe bağlılık, çalışanların yaptıkları işe yönelik olumlu duyguları, işlerini anlamlı bulmaları, iş yükünün yönetilebilir olduğuna inanmaları ve işlerinin geleceğine dair umutları olmasıdır. İşe bağlılık, kişilerin örgüte ve yaptığı işe olan bağlılığını, yaptıkları işe gereken özeni göstermelerini ve örgütün vizyonu ile bütünleşmelerini ortaya koymaktadır (Vance, 2006: 1).

İşe bağlılık kavramı aynı zamanda çalışanların işlerinde olumlu ve mutlu bir şekilde davranmaları, işlerini benimsemeleridir. İşe bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar işlerinden keyif almakta, enerjik ve aktif olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10). İşe bağlılık, işle ilgili sonuçlara yönelik olumlu bir tutum veya olumlu bir bilinç durumu ve kendini adamadır. İşe bağlılık, çalışanların işle ilgili deneyim ve ihtiyaçlarının sonucu olan, çalışanların işe karşı olumlu tutumları şeklinde ortaya çıkan iş tatmininin bir sonucudur (Ababneh ve Macky, 2015: 4).

İşe bağlılık kavramı çalışanların motivasyonunda anahtar rol oynamaktadır. Çalışanların içsel motivasyonlarından dolayı iş ile özdeşleşme yaşanmaktadır. İş konusunda tutkulu olan çalışanlar, işi hayatlarının özüne yönelik bir saygı olarak görürler. İşgören kendini iş başarısı ile ifade etmektedir; çünkü gördüğü işten zevk almakta ve işin gereklerini uygularken coşkusu artmaktadır (Wang, 2020).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılım oranları arttığında ve yöneticileri tarafından geri bildirimler ile beslendiklerinde işlerine daha yüksek düzeyde motive olup, işe bağlılıkları artmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004: 294). İşe bağlılık arttıkça çalışanların tükenmişlik seviyeleri ve depresyon gibi kişisel negatif tutumlarının (Tanrıverdi ve Sarıhan, 2013) azaldığı yapılan araştırmalarla bilinmektedir.

İş ortamında olumlu duyguları beslemek, çalışanların sürdürülebilir istihdam edilebilirliklerini ve işe bağlanmalarını etkilemektedir. Çalışanların işe bağlanmaları için, onların psikolojik iyi oluşlarına iyi gelecek konulara yatırım yapmak çalışanın psikolojik

olarak tam ve bütün hali açısından önemlidir. Günümüzde zamanımızı geçirdiğimiz alanlara bütüncül bir bakış açısı ile baktığımızda, sadece özel hayatımızda değil, iş, özel ve sosyal hayatta psikolojik iyi oluşun kullanılmaya başlandığını görmekteyiz.

Ryff (1995)'e göre psikolojik iyi oluş durumu, bireyin kendisini kabul ederek, çevresindekilerle gerçek ve güven verici olumlu ilişkiler kurabilen, yeteneklerini geliştirmek için olumlu/olumsuz özelliklerini bilen ve bu yeteneklerini yaşam amacına uygun bir düzen içerisinde kullanabilmesidir (Ryff, 1995). Yöneticilerin iş ortamlarında, olumsuz duyguları olumlu duygularla besleyerek çalışanların kişisel farkındalığını çalışma ortamlarına da yansıtmasıyla psikolojik iyi oluşlarını da olumlu yönde etkiledikleri bilinmektedir.

Tüm bunların yanında; yöneticisi tarafından desteklenmeyen çalışan örgüt içerisinde istenmeyen davranışlara sebep olup, kendisini bir sorunun parçası olarak görebilmektedir (Kılıç, Karaman ve Yoldaş, 2020: 10). Yöneticilerin olumsuz tutumlarının işgörene yansması ile ortaya çıkan durumlardan biri örgütsel sinizmdir.

Örgütsel sinizm, bir örgütün bütünlükten yoksun olduğu duygusudur. Örgüt içerisindeki bütünlük durumu yerine zayıflık halinin yerleşmesi, diğer birçok olumsuz davranışsal sonucun güçlü bir tepki olarak ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Hussain ve Rahbani, 2021: 2).

Bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlardan oluşan örgütsel sinizm bir tutum olarak ele alınmaktadır (Kalağan, 2009). Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine ve işleyiş biçimine yönelik olumsuz tutum ve inançlarıdır. Değişikliği gerçekleştiren yöneticilere karşı güvenin azalması, onları yetersiz bulma ve bu ortamdaki başarı olasılıkları hakkında negatif tutumlara sahip olma olarak da tanımlanmaktadır (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 50).

Değişimlerle başa çıkmak için en iyi yollardan biri olan koçluk, gelişim gereksinimlerine de katkı sağlamaktadır (Barutçu ve Özbay, 2009). Günümüzde akademik ve uygulayıcı literatür çalışmaları ile koçluğa olan değer ve ilgi giderek artmaktadır (Segers, Vloeberghs ve Henderickx, 2011). Koçluğa yönelik talepler, artan literatür çalışmaları ve araştırmalarla paralellik göstermektedir (Ellinger vd., 2011; Gray ve Goregaokar, 2010). Artan talebin bir sonucu olarak insan kaynakları uzmanları, örgütsel psikologlar ve yöneticiler, örgüt üyelerinin amaçlarını tanımlama, onlara kaynak

sağlama, engelleri ortadan kaldırarak verimliliği artırma amacıyla koçluk yetkinliklerini kullanmaya başlamışlardır (Kim vd., 2013).

Koçluk, insan kaynakları profesyonelleri, eğitimciler ve dışarıdan kuruma koçluk yapması için tutulan çalışanların alanı olmaktan çıkmış, önemli bir yöneticilik ve liderlik özelliği olmuştur (Whitworth, House, House ve Sandahl, 2019: 251). Yöneticilerin kurumlarda çalışanlar ve meslektaşlarıyla etkileşim halinde iken koçluğu davranış biçimi olarak kullanmalarının kişilerarası ilişkiyi geliştiren (Gregory ve Levy, 2010: 12) bir etki sağladığı görülmüştür. Örgütlerdeki pozitif iletişim ile kurulan ilişkiler çalışanların işe bağlanma düzeyleri ve psikolojik iyi oluş seviyelerini etkilemektedir. Bu davranışların oluşturduğu olumlu tutumlar, çalışanların örgütsel sinizm düzeylerini etkileyerek işe bağlılık ve psikolojik iyi oluş düzeyleri de olumlu yönde değiştirmektedir.

III. ARAŞTIRMA SORULARI

Yönetici koçluk davranışının çalışanların işe bağlanma ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeyi amaçlayan bu çalışmaya ilişkin aşağıdaki soruların cevabı aranmaktadır:

1. Çalışanların iş ortamında algıladıkları yönetici koçluk davranış düzeyleri ne ölçüdedir?
2. Çalışanların işe bağlanma düzeyleri ne ölçüdedir?
3. Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri ne ölçüdedir?
4. Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı örgütsel sinizm düzeyleri ne ölçüdedir?
5. Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizm düzeylerini nasıl etkiler?
6. Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeylerini nasıl etkiler?
7. Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışının psikolojik iyi oluş düzeylerine nasıl bir etkisi vardır?
8. Çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini hangi yönde etkiler?
9. Çalışanların örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini nasıl etkiler?

10. Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini nasıl etkiler?
11. Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışının işe bağlanma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamakta mıdır?
12. Çalışanların iş ortamında algıladıkları olumlu yönetici koçluk davranışı algılarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamakta mıdır?
13. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri yönetici koçluk davranışı algısında farklılığa neden oluyor mu?
14. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri işe bağlanma algısında farklılığa neden oluyor mu?
15. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri psikolojik iyi oluş düzeylerinde farklılığa neden oluyor mu?
16. Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri örgütsel sinizm tutumlarında farklılığa neden oluyor mu?

IV. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Yönetici koçluk davranışının, işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde örgütsel sinizm tutumlarının rolünü belirleyebilmeyi amaçlayan bu tez çalışması iki bölümden oluşmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırma içeriğindeki kavramların kuramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm kavramları literatürdeki görüşler çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetici koçluk davranışının, işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerine etkisinde örgütsel sinizmin rolü ele alınmış ve bu ilişkileri ele

alan hipotezler oluşturulmuştur. Tüm bunlarla birlikte bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Bölümün son kısmında ise verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular yorumlanarak araştırma sonuçlandırılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL AÇIKLAMALAR

1.1. YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI

Bu bölümde koçluk kavramı ile ilgili yapılmış tanımlara yer verilerek, kavramın tarihsel gelişimi, ilişkili olduğu kavramlar, koçluk modelleri, koçluk yetkinlikleri, koçluğun sağladığı kazanımlar ve yöneticilikte koçluk yaklaşımı üzerinde durulmuştur.

1.1.1. Koçluk Kavramının Tanımı

İngilizcede; otobüs, yolcu vagonu, genellikle iki kapılı kapalı otomobil, posta arabası, trenlerde ve uçaklarda yemekli ekonomik sınıf yolcu tarifiesi anlamlarına gelen koç kavramı, 16. yüzyılda, yüksek kalitede at arabalarının yapıldığı Macaristan'ın bir köyünde kullanılan “Kocs” kelimesinden ortaya çıkmıştır (Barutçu ve Özbay, 2009: 48).

Koç kavramı; ilk olarak 1885 yılında ABD ve İngiltere’de spor alanında, sporcuları eğiten, onlara liderlik eden kişiler için kullanılmış, sporda motivasyonu ve performansı artıran bir araç olarak görülmüştür. Bu düşünceye göre koç kavramı genel olarak eğiten, talimat veren, çalıştıran, rehberlik eden, gerçekleri öğreten, ipuçları veren gibi ifadelerle karşılık gelmektedir (Çatalbaş, 2017: 59). Koç kavramının literatüre girmesi ise bu kavramın 19. yüzyılda Oxford Üniversitesi öğrencilerinin sınavlara hazırlanmasını sağlayan özel eğitmenler için kullanılmasıyla başlamıştır (Kalkavan, 2015: 13).

Koç kavramı günümüzde işletme, yönetim, organizasyon ve eğitim alanları dâhil olmak üzere geniş bir alanda kullanılmaktadır (Karabacak, 2010: 82). 1950’li yıllarda bu kavram çalışma hayatında yaygınlaşarak iş performansının artırılmasını sağlayan kişiler için kullanılmıştır. Bu dönemde koçluk yaklaşımı ile ilgili yapılmış akademik çalışmalarda; çalışanların iş becerilerini iyileştirmek amacıyla koçluk becerilerini geliştirme eğitimlerinin önemine vurgu yapılmıştır. Bunun en önemli sebebi de koçluğun, kişilerin iş becerilerini geliştirmeyi amaçlamasından kaynaklanmaktadır (Evered ve Selman, 1989: 31).

Koçluk yaklaşımını bir yönetim fonksiyonu olarak kabul eden ilk çalışmalar, 1950’lerde gerçekleşen Myles Mace’ın çalışmalarıdır. Mace koçluğu, nihai derecede

önemli ve bireylerin gerekli eğitimler ile sonradan kazanabilecekleri bir teknik olarak tanımlamıştır (Evered ve Selman, 1989: 31).

Koçluğun bir meslek olarak kabul görmesi ise 1980’li yıllara rastlamaktadır (Kılınç vd., 2021: 610). Bu yıllarda koçlar profesyonel olarak ilk kez örgütlerde ücret karşılığı çalışmaya başlamışlardır. Daha sonra profesyonel anlamda gelişim gösteren koçluk mesleği, bir örgüt bünyesinde değil, kendi koçluk şirketlerinde hizmet veren koçlar tarafından dünya çapındaki hızlı değişim ve gelişime ayak uydurabilmenin bir yöntemi haline gelmiştir (Kalkavan, 2015: 14).

1980 yıllarında Seattle’da genç profesyonellerin astronomik kazançlarının değerlendirilmesi açısından mali danışmanlık hizmetlerinin verilmesini sağlayan Thomas J. Leonard, bireylerle yaşam hakkında da konuşmak isteyip istemedikleri sorulduğu zaman bu durumun hoşnutlukla karşılandığını görmüş ve bireylerin aslında çok daha fazlasına ihtiyaçlarının olduğunu fark etmiştir. Mali danışmanlığı geri plana atarak, hayatın planlanması konusunda danışmanlık yapmaya başlamıştır. Leonard, 1992 yılında koçluk programı düzenlemiş ve hemen sonrasında Koçluk Üniversitesini kurmuştur. Bu oluşumun ardından koçluk büyük örgütler açısından önem kazanmıştır. Böylece koçlar, yöneticiler ile iş dünyasının istekleri arasında köprünün kurulmasını sağlayan bir meslek gurubu haline gelmiştir (Parsloe, 1997: 9).

1995 yılında Thomas Leonars öncülüğüyle Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) kurulmuş, bu federasyon ile koçların yeterliliklerinin belirlenmesi sağlanmıştır (ICF, 2021). Türkiye’de ise 2005 yılı itibarıyla “ICF Türkiye” kurulmuş, 29 Haziran 2013 tarihli 28692 sayılı Resmi Gazete’de Türkiye’de koçluk mesleğinin standartları belirlenmiştir (Resmi Gazete, 2013).

Koçluğun tanınmış ve saygın öncülerinden biri olan Brock (2014), Koçluk Tarihinin Kaynakçası (Sourcebook of Coaching History) adlı kitabında Evered ve Selman’dan (1989) alıntı yaparak koçluk tanımını özetlemektedir: “Koçluk, değerli bir kişiyi bulunduğu yerden olmak istediği yere taşımaktır” (Brock, 2014: 185).

Birleşik Krallık’ta 2002 yılında kurulan ve günümüzde altmıştan fazla ülkeden katılımcısı olan Koçluk Derneği (AC: Association for Coaching) ise koçluğu “bireylerin veya grupların farkındalığını, sorumluluğunu, düşünsel ve davranışsal seçimini

geliştirmeyi amaçlayan kolaylaştırılmış konuşsal ve yansıtıcı bir öğrenme sürecidir” şeklinde tanımlamaktadır.

Seksenden fazla ülkeden katılımcısıyla 2003 yılında kurulan Uluslararası Koçluk Derneği’ne (IAC) göre “Koçluk, kişisel ve profesyonel farkındalık, keşif, büyüme ve olasılıkların genişletilmesi için dönüştürücü bir süreçtir.”

Dünya üzerinde var olan en eski ve en büyük profesyonel Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF) 2006 yılında koçluğu “Kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst düzeye çıkartmaları için danışanlara ilham veren, düşündürücü ve yaratıcı bir süreçte ortaklık kurmak” olarak tanımlar.

Koç, bireylerin kendilerini farklı bir perspektiften görmelerini sağlamaktadır ve bu yönüyle bireyin kendi becerilerini ileriye taşımasında, farklı bakış açıları ile düşünerek hareket etmesinde önemli bir faktördür. Bir sorunun çözümünde aynı yöntemlerin ısrarla kullanılması yerine, farklı bir bakış açısının geliştirilmesi ile çözüme yaklaşım, daha etkin ve pozitif sonuçlar doğurabileceği düşüncesi aynı zamanda bireyin kişisel gelişimine de olumlu katkılar sağlamış olacaktır (Akın, 2002: 98).

Koç, bir amaç doğrultusunda etkili iletişim becerilerini, bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kullanmaktadır (Matarazzo, 2007: 24). Koç, koçluk hizmeti alan bireyin durumu farklı açılardan görmesine rehberlik etmektedir (Poussard, 2004: 11). İyi bir dinleyici olan koç, bireyi motive ederek mevcut özellikleri konusunda farkındalık oluşturmalarını ve bireyin performansının artmasını sağlamaktadır (Wise and Voss, 2002: 1).

Koç, çalışanların gelişimini gözeten, onların ortak çıkarlarını dikkate alan, bu doğrultuda geri bildirimlerde bulunan, bireylere üstesinden gelebilecekleri sorumluluklar vererek yapılan işe katkılarını göstermelerine olanak tanıyan, onları araştırmaya sevk ederek sorunlara çözüm odaklı yaklaşabilmeyi teşvik eden kişidir. Koçluk uygulamaları bireylerin yeni fikirleri üretmelerine yardım etmekte, mantıklı bir çerçeve içinde sonuca ulaşmalarını sağlamaktadır. Koç kelimesinin açıklanmasında koç (coach) kelimesinin baş harfleri kullanılarak tanımlamalar yapılmaktadır (Ceylan, 2002: 4):

İşbirliği Yapma (Collaborate): Koçun ve çalışanlarının ortak çıkarları için işbirliği içinde olmasıdır.

Gözleme (Observe): Çalışanlarda meydana gelen gelişimi düzenli olarak izleme ve geri bildirim verme, danışanın duygularını anlamayı gerektirmektedir.

Sorma (Ask): Çalışanlardan bilgi alarak, onlardan öğrenerek ve onlara sorumluluk vererek katkı sunacakları ortamlar hazırlamayı ifade etmektedir.

Zorlama / Meydan Okuma (Challenge): Farklı olasılıkları tartışabilecek ortamları hazırlamayı, problemlerle ilgilenmeyi ve korkularının üstesinden gelmeyi sağlamadır.

Hipotez Üretme (Hypothesize): Araştırmalar ve çalışmalar üzerinde fikirler ortaya atmayı, iddialara mantıklı cevaplar aramayı ifade etmektedir.

Geniş içeriğe sahip olan koçluğa artan talep nedeniyle örgütlerin insan kaynakları departmanları, örgüt ihtiyaçlarını karşılamak için koçluk programları oluşturmaya başlamışlardır (Aydın ve Aydoğan, 2020: 358).

1.1.2. Koçluk ile İlişkili Kavramlar

Bireyin gelişimine yön veren koçluk kavramının liderlik, yöneticilik, danışmanlık, mentörlük ve terapi kavramları ile benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır.

1.1.2.1. Koçluk ve Liderlik

Koçluk, liderlik rollerini yerine getiren kişiler tarafından gerçekleştirilse de liderlik ile ilgili çalışmalarda genellikle liderin koçluk rolünün etkisi dikkate alınmamaktadır (Hagen and Aguilar, 2012: 365). Koçluk, bir örgütte insan sermayesini geliştirmenin önemli bir yoluyken; lider, tüm çalışanları örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışmaya teşvik eden bir altyapı oluşturmaktadır (Utrilla vd., 2015: 168).

Yüksek performanslı ekiplerin oluşturulması, hem çalışanların hem de liderlerin belirsiz ve karmaşık görevlerde, özellikle zorlu roller üstlenerek çalışmalarını ile sağlanabilmektedir (Becerikli, 2013: 95). Örgütlerde, işgücünün çalışma becerisini, yetkinliğini ve çeşitli sorunlara çözüm bulma becerisini geliştirmek oldukça önemlidir. Koçluk uygulamaları ile örgüt içerisinde yüksek performanslı işgücü oluşturmak, öğrenme ve verimliliği sağlayabilmek, dolayısıyla da örgütsel çıktıyı artırma imkânı bulunabilmektedir. Buradan hareketle örgütsel verimliliğin, insan sermayesinin bilişsel,

fiziksel ve duygusal gelişiminin sağlanması ile yükseltilebileceğini söylemek mümkündür (Osborne ve Hammoud, 2017: 53).

Etkili liderlik ve koçluğun ilk şartı, insana odaklanmaktır. Lider, gelişim için elverişli bir ortam yaratırken; koç, çalışanlar arasında gelişim için farkındalık oluşturmaktadır. Koç, çalışanları işlerine odaklanma konusunda motive etmektedir. Takdir edilme hissini yaşayan çalışanlar, kendilerini geliştirerek örgüt hedeflerine uygun çalışmaları yürütmektedirler. Otoriter, anti-otoriter ve liberal liderlik tarzlarını denemelerinden sonra, bilgiye dayalı yönetim faaliyetlerini benimseyen liderler, örgüt hedeflerine ulaşmak için koçluk yöntemlerini kullanma gereksinimi duymaktadırlar (Kleinhans, 2017: 113).

Barutçugil (2004)'e göre koçluk; ilgi alanları, yetenek ve deyimleri farklılık gösteren çalışanların birarada olmak istedikleri yere geçiş süreçlerinde birbirlerini ortak olarak görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir (Barutçugil, 2004: 359).

1.1.2.2. Koçluk ve Yöneticilik

Yönetim literatüründe koçluk, iş performansını etkileme, çalışanların sorunlarıyla ilgilenme ve danışmanlıktan ziyade iş becerilerini geliştirme ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bir yönetim işlevi olarak bakıldığında koçluğun oldukça değerli ve öğrenilmiş bir yönetim becerisi olduğu anlaşılmaktadır (Evered ve Selman, 1989: 32).

Yönetim, örgüt kaynaklarının etkili ve yeterli bir şekilde planlamasını, organize edilmesini, yönlendirilmesini, koordine ve kontrol edilmesini ifade etmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması için etkin kararlar verebilen, başarı odaklı ve geleceği öngören bir yönetici, örgüt için son derece önemli bir kaynaktır. Yöneticinin pek çok farklı tanımı olmasına rağmen; üretim faktörlerini başkalarının kârı ve riski pahasına satın alan, onları ürün ve hizmet üretmek üzere yöneten kişiye yönetici denilmektedir (Sarioğlu Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Koçluk ise bireyi mevcut durumundan daha iyi bir hale getirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Berg ve Karlsen, 2007: 5). Koç, yöneticilerin eksiklerini tamamlayarak, onların yönetici olarak sahip olması gereken yönlerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Mathis ve Jackson, 2007: 7). Bu yönüyle koç, iş hayatında stratejik rehber görevini yerine getirmektedir. Yargılamadan destekleyen kişi olan koç, karşılıklı olarak

güven duygusunu inşaa etme amacındadır. Profesyonel bir tavır içinde çalışan koç, örgüt üyelerine farklı bir bakış açısı kazandırarak karşılaşabileceği her farklı duruma hazırlamaktadır. Farklı bir anlatımla koç, örgüt hedeflerine ulaşılması, sorunların etkin bir şekilde çözülmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak için faaliyet gösteren, onlara rehberlik eden kişidir (Hawkins, 2008: 33).

Yeni bir yönetim yaklaşımı olarak görülen koçluk, geleneksel yönetim yöntemlerinden uzaklaşarak, kontrol odaklılıktan ziyade çalışanları geliştirmeye, performanslarını iyileştirmeye ve onları daha bilgili hale getirmeye yoğunlaşmaktadır (Day, 2001: 585-586). Bu yönüyle koç; geleneksel yönetim tarzından farklı olarak, motive eden ve sorunların çözülmesine destek olarak örgüt performansını da yükseltme amacını güden kişidir (Wright ve Mackinnon, 2007: 22-23).

Koçel'e göre; yönetici kavramının son yıllarda yerini almaya başlayan kavramlardan biri olan Koç, aktif olan çalışanı izler ve yorumlar, çalışanın performansını artırabilmesi için özgüvenini destekleyici geribildirimlerde bulunur (Koçel, 2013: 69).

1.1.2.3. Koçluk ve Danışmanlık

Danışmanlık, kendi uzmanlık alanıyla ilgili olarak, bireysel ve kurumsal bazda bir başkasının davranışlarına yön vermektir. Farklı bir anlatımla danışmanlık, bu hizmeti alan bireye bildiklerinin aktarılması işidir. Bu nedenle danışmanlık hizmeti verebilmek için gerekli bilgi, eğitim, donanım ve altyapıya sahip olunması gerekmektedir. Danışmanlar, soruları yanıtlayarak, sorunlara çözümler geliştirmektedirler. Koç, çalışanın potansiyeline ve yeteneklerine odaklanırken, danışmanın ortaya koyduğu çözümler genellikle danışmanın kendi bilgi ve dünya görüşüne dayanmaktadır (Luecke, 2007: 27). Danışmanlar, işle ilgili sorunları çözme konusunda uzmanlığa sahiptir ve çoğunlukla tek tek kişilerle değil, işin geneli veya belirli bir kısmı ile ilgilenmektedirler (O'Connor ve Lages, 2004: 247).

Danışmanlar bir konuya bir duruma özel beceriler ve deneyimlerle yaklaşır ve çözüme odaklanarak sorunun giderilmesi gibi bir görev için bulunurlar. Koçluk ise çözüme yönelik uygulamaların kalıcı hale gelmesi sürecinde geçişi sağlarken değişikliklerin oturması gereken süreçte destek olur.

Danışmanlar konu ve çözümleri ile ilgili tavsiyelerde bulunma yetki ve iznine sahipken, koçlar bu tür durumlarda kullanılabilecek kaynaklar ile ilgili araştırmanızı sağlayacak sorular sorarlar. Danışmanlık için bir problem ya da soruna odaklanılırken, koçluk için an ya da gelecek ile ilgili durumlar değerlendirilebilir.

1.1.2.4. Koçluk ve Mentorlük

Mentor kelimesi yol göstermek ve yol gösterici anlamında kullanılmaktadır. Etimolojik olarak Yunanca “men” düşünmek kelimesinden türetilmiştir. “Mentor” kelimesi “niyet, amaç, yaşam tutkusu” kelimesine benzemektedir ama temelde düşünen bir kişiyi ifade etmek için kullanılmaktadır (Tiryaki, 2014: 33).

Mentorluk alan kişiler ise mentee olarak adlandırılmaktadır (Çınar, 2007: 18). Mentorler; tecrübeli, konusunda uzman olan kişilerin bilgi ve deneyimlerini diğer bir kişiye aktararak öğrenme ve gelişim sağlayan kişilerdir. Uzun dönemli bir ilişkiyi kapsamakta olan mentorluğun amacı; çalışanların, bireysel gelişimini, örgüte uyumunu ve ait olma hissinin kuvvetlenmesini sağlamaktır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2012: 23).

Koçluk ve mentorlük kavramları her ne kadar iç içe geçmiş gibi kullanılsa da, ortak ve farklı yönleri bulunmaktadır. Her ikisi de iş ve kariyer üzerine yoğunlaşabilmektedir. Performans artırmak için mentorler yönlendirme yaparken, koçlar kişinin kendi yönünü bulabilmesi için sorular sorarlar. Koçlar kişilerin potansiyellerini fark ederek en üst seviyede kullanmaları yönünde cevapları keşfetmelerini sağlarlar.

1.1.2.5. Koçluk ve Terapi

Terapi; psikologlar, psikiyatristler aracılığıyla ruh sağlığını iyileştirmeye yardımcı olacak bir hizmeti içermektedir ve derinlemesine bilgi gerektiren, zihinsel ve ruhsal performansı etkileyen konuları içeren geriye dönük bir tekniktir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2012: 23). Koçluk yöntemlerinde psikolojik sorunların tedavisi bulunmamaktadır. Koçlar, kendilerine danışan bireyin farklı bir gereksiniminin olduğunu gördüklerinde, onları alanında uzman kişilerle çalışmaya yönlendirmektedirler. Teknik olarak terapi, bugünü anlamak için geçmişi incelerken, koçluk yaklaşımında, istenilen amaç veya duruma göre şimdiyi keşfederek geleceğe bakmak amaçlanmaktadır (Çınar, 2007: 16). Bu yönüyle bakılarak terapi ve koçluğun ortak amaçlarının bireyi geliştirmek olduğu

görülse de odak noktalarının farklı olduğu anlaşılmaktadır. Çalışılan konu açısından koçluk geleceğe odaklanırken, terapi geçmiş travmatik olayları düzeltme çerçevesinde geçmişe odaklanabilmektedir. Koçların rolü, birlikte çalıştıkları bireylerin kendi problemlerini çözmek için gerekli tüm bilgiye sahip olduğu inancıyla hareket ederek bireyin potansiyelini açığa çıkarmaktır (Passmore, 2015: 38).

Koçluk şu an ve geleceğe odaklıdır; terapi ise, şu anda sonuçlarını yaşadığı duygusal durumun başladığı ana yani geçmişe odaklanır. Terapi sonucu duygusal durumlarda değişme ve gelişme görülmektedir. Koçluk ilişkisinde ise anda farkındalık ve geleceğe yönelik bir hareket ya da planlama üzerinde durulur.

1.1.3. Koçluk Modelleri

Profesyonel koçluk alanı son 20 yılda katlanarak büyümektedir. Psikoloji, aile, sağlık, yaşam becerileri, ilişkiler, kariyer, performans ve profesyonel beceriler gibi çeşitli alanlara odaklanan kişisel ve iş koçluğunun onlarca farklı dalı vardır. Literatürde dikkate alınması gereken 100'den fazla farklı koçluk sertifikası ve 70'den fazla koçluk modeli bulunmaktadır. Bu kadar çok farklı koçluk modelinin olmasının bir nedeni, insanların çok yönlü olması ve farklı koçluk türlerinin farklı insan ihtiyaçlarına hizmet etmesidir (English, Sabatine ve Brownell, 2018: 365).

Aralarında benzer yönler bulunmakla birlikte literatürde alanlara göre oluşturulmuş farklı koçluk modelleri bulunmaktadır. Bu çalışmada GROW Modeli, STEPPA Modeli, CLEAR Modeli, SCORE Modeli ve POWER Modeli incelenmiştir.

1.1.3.1. GROW Modeli

Psikoloji temelli bir koçluk modeli olan GROW modeli, bireylerin sorunları çözmesine ve hedeflere ulaşmasına yardımcı olmaktadır. GROW modeli ile amaç, koçluk alan kişiyi düşündürerek kendi cevaplarıyla yol haritasını çizmesini sağlamaktır. Bu model bireyin hedefine ulaşacağı yolu, kendi eylemleriyle tarafsız ve etkili bir şekilde belirlemesine yardımcı olur (Barutçugil, 2018: 70).

Planlama yaparken kullanılan GROW modeli, koçlukla ilgili en bilinen modelidir. İlk olarak Graham Alexander tarafından geliştirilen ve sonrasında John Whitmore (1992) tarafından popüler hale getirilmiş olan bu model koçluk seansını birbiriyle ilişkili dört

aşamaya bölmektedir. Bunlar; amaçlar (goals), gerçeklik (reality), seçenekler (options) ve sonuçtur (wrap-up/will/way) (Grant, 2011: 86).

GROW şu anlama gelmektedir (<https://www.mindtools.com>):

- Hedef (Goal),
- Mevcut Gerçeklik (Current Reality),
- Seçenekler veya Engeller (Options or Obstacles),
- Niyet (Will).

Bu adımların netleştirilebilmesi ve danışanı daha ileriye götürebilmesi için koçun GROW tekniğini ve güçlü soru sorma yöntemlerini iyi uygulaması gerekmektedir. Koçlar bu model ile hem kendilerini hem de danışanlarının belirlenen hedefe daha fazla odaklanmasını sağlayabilmektedirler (Vardarlıer ve Özsürünç, 2019: 150).

1.1.3.2. STEPPA Modeli

STEPPA Koçluk Modeli, Angus McLeod tarafından geliştirilen bir koçluk modelidir. İş ortamında ortaya çıkabilecek bir problemin veya farklı durumların duygularını ele alan ve bu duyguların başarıya ulaşmak için yeni hedeflere ve iyileştirmelere odaklanmak için kullanılabileceği bir modeldir. Yaygın olarak, üstesinden gelinmesini ve iyileştirilmesini etkileyen birçok duygunun olduğu zor bir anın üstesinden gelmek gerektiğinde kullanılmaktadır. Ulaşılmak istenen hedeflere ulaşma süreci için, ekibin veya danışanın istediklerini elde etme motivasyonu ve dürtüsü için koçun önemi dikkate alınmalıdır. Bu modelde tüm bu eşlik ve eğitim süreçleri, hedeflere ulaşmak için duygular ve dâhil olan kişilerin hissetmesi gereken motivasyonlar etrafında dönmektedir. Duygular ve bunların ele alınması motivasyonda önemli bir faktördür. Motive olmuş bir birey istenen hedeflere ulaşabilmekte, ancak motivasyonu bozulmuş bir birey kaosa ve hedeflerin gerçekleştirilmemesine yol açabilmektedir.

Koç, takım tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için bir denge olarak motivasyonun korunmasına yardımcı olacak rehberdir. Koç, hedefleri oluşturmaya veya değiştirmeye ve onları ulaşılabilir hale getirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca kontrolü elinde tutarak duyguları olumlu bir şekilde kullanmayı bilen bir koç, bireylerin istedikleri zaman ihtiyaç duydukları bir geri bildirim verebilmektedir. Duyguların iyi yönetimini

sağlayabilen koç, çalışanların motive olması konusunda rehberlik ederek onların örgüte katkı düzeylerini yükseltebilecektir.

STEPPA Koçluk Modeli bir kısaltma olarak düzenlenmiştir, her harf koçun yapmak istediği durum veya projeyle en iyi şekilde başa çıkabilmesi için çalışanla birlikte atması gereken bir adım anlamına gelmektedir (<https://www.toolshero.com>):

- S - Konu (Subject)
- T - Hedef tanımlama (Target identification)
- E – Duygu (Emotion)
- P – Algı ve seçim (Perception and choice)
- P – Plan (Plan and pace)
- A – Uyarlama veya harekete geçme (Adapt or act)

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

1.1.3.3. CLEAR Modeli

CLEAR Modeli, Bath Consulting Group firmasından Peter Hawkins tarafından ortaya konulmuş koçluk modelidir. CLEAR; Sözleşme (Contracting), dinleme (Listening), Keşfetme (Exploring), Eylem (Action) ve Değerlendirme (Review) kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesinden oluşmuştur. Kavramların içerikleri aşağıda verilmiştir (Downey, 2003: 39):

Sözleşme (Contracting): Koçluğun kapsamı ve neticeleri hakkında anlaşma sağlanarak, birlikte çalışmak için ana kuralların belirlenmesidir.

Aktif dinleme (Listening actively): Koçluk alan bireyi aktif olarak 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.

Eylem (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 değerlendirilmesidir.

CLEAR modeli öncelikle hedef odaklı koçluk için kullanılmaktadır. Bu sayede koç bir çalışanın kişisel ve profesyonel gelişimini kolaylaştırmak için inançlarında ve davranışlarında değişiklik yapmasına destek sağlamaktadır. Bir danışanın belirli bir rol veya görevde daha etkili olabilmesini sağlamak için bir değişiklik yapması gerektiğini bildiği veya istediği durumlarda uygulanabilmektedir. Koç, CLEAR modelini kullanarak, danışanın dikkat gerektiren alanları ve bu alanları düzeltmek için gerekli stratejileri belirlemesini sağlayabilmektedir. Tüm bu gelişim, aynı zamanda koç tarafından uzaktan denetlenir, böylece çalışanın ihtiyaç duyduğunda destek almasına ve kendisine odaklanmak için alan bırakmasına izin vermektedir (<https://www.businessballs.com>).

1.1.3.4. SCORE Modeli

SCORE modeli, düşüncüyü sorunlardan çözümlere kaydırmak için basit bir çerçeve sunmaktadır. SCORE, herhangi bir durumun beş temel ögesini ele alır (<https://www.oreilly.com>):

Semptomlar (Symptoms): Bir problemin bilinçli olarak fark edilebilen yönleridir.

Sebepler (Causes): Semptomları tetikleyen daha az belirgin nedenlerdir.

Sonuçlar (Outcomes): Semptomların yerini alan yeni durumlar, davranışlar veya hedeflerdir.

Kaynaklar (Resources): Semptomlarla (parça entegrasyonu alıştırması gibi belirli NLP değişim teknikleri dâhil) ilgilenerek sorunu çözebilecek ve sonucu destekleyebilecek unsurlardır.

Etkiler (Effects): Amaca ulaşmanın daha uzun vadeli sonuçlarıdır.

1.1.3.5. POWER Modeli

POWER Modeli, belirli hedeflere ulaşmak ve hayatı dönüştürmek ve gerekli adımlarda rehberlik etmek için basit bir çerçeve sunmaktadır. Modelin odak noktası, temel inançlarınızı ideal yaşam ve gerçek benlikle hizalamaya teşvik etmektir. Nihai hedef, en iyi benlik, en huzurlu benlik ve en tatmin olmuş benlik olmaktır. Modelin

isminde yer alan harfler aşağıda ifade edilen anlamları taşımaktadır (<https://coachcampus.com>):

P - Araştırmak, Düşünmek, Takip Etmek (Probing, Pondering, Pursuing)

O - Yönlendir, Organize Et, Elde Et (Orient, Organize, Obtain)

W - Besle, Çalış, Hoş Geldin (Weed It, Work It, Welcome)

E - Güçlendirin, Teşvik Edin, Heyecanlandırın (Empower, Encourage, Excite)

R - Sevinmek ve Ödüller Toplamak (Rejoicing and Reaping Rewards)

POWER Modeli, amaçlanan hayatı elde etmek için güçlü yönleri keşfetme, tanıma ve kullanma konusunda rehberlik etmektedir (<https://coachcampus.com>).

1.1.4. Koçluk Yetkinlikleri

Koçluk yetkinlikleri, Uluslararası Koçluk Federasyonu (International Coaching Federation-ICF) tarafından tanımlanan günümüzün koçluk mesleğinde kullanılan beceriler ve yaklaşımlar hakkında daha fazla anlayışı desteklemek için geliştirilmiştir. Bu yetkinlikler ve koçluğun tanımı, Koçluk Bilgi Değerlendirmesinin (Coach Knowledge Assessment-CKA) geliştirilmesinde temel olarak kullanılmaktadır.

Temel Yetkinlikler, yetkinliklerin benzer ve mantıksal olarak birbirine uyumlarına göre dört grup altında toplanmıştır. Yapılan gruplamada, hiyerarşik bir düzen veya önem sıralaması bulunmamaktadır. Her yetkinlik ayrı bir öneme sahiptir. ICF tarafından hazırlanan bu yetkinlikler koçluk alanında standartların belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Koçluk yetkinlikleri, bir koç için gerekli olan bilgi ve becerileri ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. İlk olarak 1998 yılında hazırlanan koçluk yetkinlikleri 2019'da güncellenmiştir (<https://coachingfederation.org>).

1.1.4.1. Temel Yetkinlikler

Temel koçluk yetkinlikleri etik kuralları uygulama ve koçluk zihin yapısını içselleştirmedir.

1.1.4.1.1. Etik Kuralları Uygulama

Koçluk yetkinlikleri arasında bulunan etik kuralları uygulama, koçluk mesleği yapılırken etik standartların eksiksiz olarak anlaşılmış olması ve bu standartların tutarlı bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Etik kuralları uygulama yetkinliği ile ilgili standartlar (ICF, 2021):

1. Koç, çalışmaları sırasında danışanları ve yaptığı işle ilgili diğer kurum ve bireyler ile olan ilişkilerinde dürüst, açık ve güvenilir bir tutum sergilemelidir.
2. İş ilişkisi içerisinde bulunduğu herkesin inanç ve değerlerine saygılı olmalıdır.
3. Danışanları ve kendisinden bilgi almak isteyenlerle kurduğu iletişimi saygı kuralları çerçevesinde yürütmelidir.
4. Uluslararası Koçluk Federasyonu tarafından hazırlanmış etik kurallara uymalıdır.
5. İş ilişkisinde bulunduğu kişi ve kuruluşların bilgilerini kanun ve sözleşmelerde belirtildiği ölçüde gizli tutmalıdır.
6. Mesleğinin sınırlarını bilmeli, alanı ile ilgili olsun olmasın diğer mesleklerin sınırlarına girmemelidir.
7. Gerekli olması halinde danışanını uygun mesleki alana yönlendirmelidir.

Etik kurallara uyma yetkinliği genel mesleki etik kuralların koçluğa uyarlanmış halidir. Koç, mesleğini yürütmesi sırasında gizliliğe önem vermeli, dürüst ve güvenilir olmalıdır.

Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF), profesyonel koçlara destek ve bilgi sağlayan bir organizasyondur. Koçluk mesleğini ve felsefesini tanımlayarak, etik kuralları tek bir standart üzerine kurmuştur. ICF'nin koçluk felsefesine göre danışanın istediği konuları keşfetmek ve dile getirmek, danışanın kendisini keşfetmeye teşvik etmek, danışanın çözüm ve stratejiler geliştirmesini sağlamak koçun sorumluluğunda olmaktadır (Whitworth vd., 2008: 263-266).

1.1.4.1.2. Koçluk Zihin Yapısını İçselleştirme

Bu yetkinliğe göre koç, mesleğini yürütmesi sırasında yeni bilgilere açık, esnek ve zihin yapısı olarak danışan merkezli düşünme yetkinliğinde olmalıdır. Bu yetkinliğe ait standartlar aşağıdaki gibidir (ICF, 2021):

1. Koçlar, iş ilişkisinde olduğu kişi ve kurumların seçimlerini kendilerinin yaptıklarını ve bu seçimlerinden kendilerinin sorumlu olduklarını kabul etmelidir.
2. Koç işi ile ilgili bilgileri sürekli olarak öğrenerek, mesleki gelişimini devam ettirmelidir.
3. Mesleğini yürütmesi sırasında geribildirim almaya yönelmeli ve bu geribildirimleri mesleğini geliştirmede kullanmalıdır.
4. Kendisi ve iş ilişkisi içerisinde olduğu kişi ve kurumlarla olan kültürel farklılıkların bilincinde olmalıdır.
5. Mesleki tecrübesine dayalı olarak edinmiş olduğu sezgi ve farkındalıklarını iş ilişkisi içerisinde olduğu kişi ve kurumlar lehinde kullanmalıdır.
6. Duygularına hâkim olmayı ve bunu sürekli hale getirmeyi öğrenmelidir.
7. Görüşme öncesinde, görüşmeye duygusal ve zihinsel olarak kendini hazırlamalıdır.
8. Mesleğini yürüttüğü sırada gerekli oluyorsa ilgili diğer disiplinlere mensup kişilerden yardım istemekten kaçınmamalıdır.

Bu yetkinlik, koçun mesleki olarak kendini geliştirmesini, duygusal ve zihinsel olarak kendini hazırlayabilmesini, edindiği tecrübelerden çıkarımlar yapabilmesini ifade etmektedir. Koç olabilmek için esnek bir yapıya sahip olmak, çabuk adapte olmak, öğrenmeye açık olmak, birey merkezli olmak, empati kurabilmek ve önyargısız bir psikolojik eğitime sahip olmak gerekmektedir (Tiryaki, 2014: 22).

1.1.4.2. İlişkiyi Birlikte Oluşturma Yetkinlikleri

İlişkiyi birlikte oluşturma yetkinliği, anlaşmaları oluşturma ve sürdürme, itimat ve güven oluşturma ile koç konumunu sürdürme yetkinliklerini içermektedir.

1.1.4.2.1. Anlaşmaları Oluşturma ve Sürdürme

Bu yeterlilik koç ile danışan ve iş ilişkisi içerisinde olduğu kişi ve kurumlarla yapılacak anlaşmaların planlanmasından oluşturulacak hedeflere kadar her aşamasının taraflarca anlaşılır bir şekilde oluşturulmasını ifade etmektedir. Bu anlaşma bir seans için olabileceği gibi tüm süreç için de olabilmektedir. Anlaşmaları oluşturma ve sürdürme yetkinliği ile ilgili standartlar (ICF, 2021):

1. Danışan ve iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlara koçluk süreci hakkında bilgi verilmelidir.
2. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlara koçluk hizmeti boyunca tarafların sorumlulukları hakkında bilgi verilmelidir.
3. Koçluk sürecinde sunulacak hizmetler ve bu hizmetlerin ücretleri hakkında bilgi verilmeli, talep edilen ücretlere hangi hizmetlerin dâhil olduğu konusunda bilgi verilmelidir.
4. Bütün koçluk süreci içerisinde iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlarla işbirliği yapılmalıdır.
5. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlarla uyumlu bir çalışma planı hazırlanmalıdır.
6. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlara koçluk sürecinden elde edecekleri hakkında bilgi verilmelidir.
7. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumların ihtiyaçları ve koçtan beklentileri açık bir şekilde belirlenmelidir.
8. Koçluk süreci sonucunda ulaşılabilecek hedefin iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlarla tam olarak paylaşılması ve bu konuda belirli ölçütlerin ortaya konulmuş olması gereklidir.
9. Seanslar konusunda iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlara bilgiler verilmelidir.
10. Koçluk sürecinin iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumların farklı bir talebi olmadıkça devam ettirilmesi gereklidir.
11. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlar ile koç arasındaki koçluk ilişkisinin karşılıklı bilgilendirme sonucunda bitirilmesi gerekmektedir.

Bu yetkinlik, iş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumlarla koçluk ilişkisinin başlangıcından sonlandırılacağı ana kadar bütün süreç hakkında bilgilendirmelerin açık bir şekilde yapılıyor olmasını ifade etmektedir. Danışanın fikirlerini destekleyen, özelliklerini anlayan ve bu süreçte ona hatırlatan bir koç, sürecin etkin bir şekilde işlenmesini sağlayacaktır. Soru sormak, danışanın önemsendiği sorunları ortaya çıkarır ve yanıtlarını dikkatle dinlemek, sorunların ayrıntılarının ve temel nedenlerinin sürekli bir şekilde geri bildiriminin alınmasını sağlamaktadır (Carnegie, 2013: 113-122).

1.1.4.2.2. İtimat ve Güven Oluşturma

Koç ile iş ilişkisi olan kişi ve kurumlar arasında güvenin oluşması, bütün koçluk sürecinin saygı ve güven içerisinde sürdürülmesini sağlayabilecektir. Bu yetkinliğe sahip olan koç, bütün koçluk sürecinde işlerini yürütürken sağlıklı ilişkiler kurabilecektir. Bu yetkinliğe ait standartlar aşağıdaki gibidir (ICF, 2021):

1. İş ilişkisi içerisinde olunan kişi ve kurumların kültürel farklılıklarının, deneyimlerinin koçluk sürecine zarar vermeyecek şekilde bütünsel olarak kabullenilmesi gerekmektedir.
2. Bütün paydaşlarla olan iletişimde dil, stil, kimlik gibi farklılık oluşturabilecek unsurlara uygun iş planının yapılması gerekmektedir.
3. Bütün paydaşların özgün davranışları, yetenekleri, düşünceleri ve kaygılarına saygı gösterilmelidir.
4. Koçluk sürecinde bütün paydaşlar empati kurularak desteklenmelidir.
5. Bütün paydaşların koçluk süreci hakkında duygu, düşünce ve kaygılarını açık bir şekilde ifade etmeleri sağlanmalıdır.
6. Bütün koçluk sürecinde açık ve şeffaf olunmalıdır.

Bu yetkinlik, koç ve diğer paydaşların itimat ve güvenlerini kazanacak tutumun ortaya konmasını ifade etmektedir. Taraflar arasında sağlanacak itimat ve güven ortamı, koçluk sürecinin hedefine ulaşmasını sağlayabilecektir. Koçluğun gerçekleştiği psikolojik ortam, son derece önemlidir. Psikolojik açıdan elverişli bir ortam yaratıldığında, koçluk sürecinin sonuçları, ilerletici olacaktır. Bu ortamın belirleyici unsurları ise; karşılıklı güven, sonuçlarla ilgili sorumluluk, öğrenme ve kendini geliştirme

dürtüsüdür. İtimat edilen ve güvenilen bir kaynak olmak, koçluk sürecinin etkinliği ve koçluk sürecinde etkili iletişim için önemlidir (Luecke, 2007: 65-68).

1.1.4.2.3. Koç Konumunu Sürdürme

Bu yetkinlik koçluk süreci boyunca koçun konumunu içselleştirmesi ve bütün paydaşları kapsayacak bir iş planı oluşturmasını ifade etmektedir. Koç konumunu sürdürme yetkinliği ile ilgili standartlar (ICF, 2021):

1. Koç işine odaklanmalı, tüm paydaşların gereksinimlerine cevap verebilmelidir.
2. Koçluk sürecini bilgi edinme isteği içerisinde yürütmelidir.
3. Tüm paydaşların koçluk sürecine katılımlarına odaklanmalıdır.
4. Koç, süreç içerisinde kendine güvenmeli, paydaşlardaki güçlü duyguları öne çıkartmalıdır.
5. Süreç içerisinde bilmediği bir konu ile karşılaştığında öğrenme çabası içerisinde olmalıdır.
6. Farklı teknikler kullanarak danışanların farkındalıklarını arttırmalıdır.

Bu yetkinlik koçun mesleki bilgi ve becerisini kullanarak tüm paydaşlarla birlikte kendisinin de içinde bulunduğu süreci sağlıklı bir şekilde yönetiyor olduğunu gösterdiğini ifade etmektedir. Koçluk süreci, yüksek düzeyde farkındalık gerektiren bir süreçtir. Farkındalığı düşük olan ve analiz yapamayan kişilerin, etkinliği düşük olmaktadır. Koçluk, profesyonel yaklaşım gerektiren ve devamlılığı olan bir süreçtir. Bu bilinçle yürütülecek koçluk uygulamaları daha etkin sonuçların ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Tiryaki, 2014: 15).

1.1.4.3. Etkili İletişim Yetkinlikleri

Etkili iletişim yetkinliği, etkin dinleme ve farkındalık yaratma yetkinliklerini kapsamaktadır.

1.1.4.3.1. Etkin Dinlenme

Etkin dinleme yetkinliği, koçun danışanı bütünsel olarak dinlemesini, danışanın söylediklerinin yanında söylemediklerini de anlamasını ifade etmektedir. Bu yetkinliğe ait standartlar aşağıdaki gibidir (ICF, 2021):

1. Danışanın anlattıklarını tam olarak anlayabilmek için onun deneyimlerini, inanç ve değerlerini dikkate almalıdır.
2. Danışandan aldığı bilgileri özetleyerek aynalama yapmalıdır.
3. Danışanların anlattıklarının daha fazlasının olduğunu düşünerek anlatmadıklarını sorularla gün yüzüne çıkartmaya çalışmalıdır.
4. Koçluk süreci boyunca danışandaki enerji değişimini, danışanın sözsüz bir şekilde verdiği ipuçlarını değerlendirmelidir.
5. Danışanın beden dilini, ses tonunu nasıl kullandığına dikkat ederek onu anlamaya çalışmalıdır.
6. Koçluk seansları sırasında danışanlarının duygu ve davranışlarından kalıp temalar çıkartabilmelidir.

Bu yetkinlik, koçluk süreci boyunca danışanın anlattıklarının yanında beden dili, ses tonu, enerjisi gibi farklı yöntemlerle anlatmak istediklerini de anlamayı ifade etmektedir. Koçun destekleyici, hedeflere yönelik, gözlemleyici, sabırlı, saygılı ve eğlenceli olması gerekmektedir. Eğlenceli olmakla kastedilen, pozitif enerji aşılayarak dinlemeyi ve verilmek istenen mesajların alınmasını sağlamaktır. Danışanın söylediklerinin yanı sıra, söylemediklerini de fark edebilmek, cinsiyet, din vb. ayrımı yapmadan saygılı bir ortam oluşturmak önemlidir (Whitworth vd., 2008: 95).

1.1.4.3.2. Farkındalık Yaratma

Bu yetkinlikle koç, danışana yönelteceği sorularla, onun vereceği cevaplar veya sorulara karşı sessiz kalışından, benzetmeler ve metaforlarla aynalama yaparak farkındalık oluşmasını sağlamış olacaktır. Farkındalık yaratma yetkinliği ile ilgili standartlar (ICF, 2021):

1. Danışanın deneyimlerini öne çıkartarak koçluk sürecinde neyin daha yararlı olabileceğine karar vermelidir.

2. Danışanı gerekirse zorlayarak, iç görü ve farkındalık oluşturmalıdır.
3. Danışanın gereksinimlerine, değer yargılarına, inançlarına ilişkin sorular sorarak farkındalık oluşturmalıdır.
4. Danışanın mevcut durumundan ötesini fark etmesini sağlayacak sorular yöneltilmelidir.
5. Danışanın deneyimlerini paylaşmaya yönlendirmelidir.
6. Danışanın gelişimini hızlandıracak yöntemleri belirlemeye çalışmalıdır.
7. Koçluk sürecini danışanın gereksinimlerine göre uyarlamalıdır.
8. Danışanın bugünkü ve ilerde oluşabilecek duygu ve düşünceleri konusunda farkındalığının oluşmasını sağlamalıdır.
9. Danışanın kendi durumunu anlayabilmesi adına düşünmesini sağlamalıdır.
10. Danışanın farklı bakış açıları geliştirmesine yardımcı olmalıdır.
11. Danışanda farkındalık oluşturabilecek gözlemleri paylaşarak, danışanın kendi becerileri hakkında öngörü sahibi olmasını sağlamalıdır.

Bu yetkinlik, danışanda farkındalık oluşturmak, bu farkındalıkları oluştururken daha çok danışanın kendi kendisinin bu farkındalıkları ortaya çıkarmasını sağlamak olarak tanımlanabilmektedir. Koçluk, koçluk yapan kişinin, danışan üzerinde farkındalık yaratma çalışmasıdır. Etkin bir koçluk uygulaması ile danışana ayna tutmak, göremediği, duyamadığı, hissedemediği durumlar konusunda farkındalık yaratmak ve bunun üzerinden de o farkındalıkla ilerlemesini sağlamak mümkün olabilmektedir. Koç, koçluk sürecinde zamanı yönetirken, danışanına baskı yapmadan ancak farkındalıkla, sürecin nasıl geçtiğini bilmeli ve sürece hâkim olmalıdır (Barutçugil, 2006: 276).

1.1.4.4. Öğrenme ve Gelişimi Destekleme Yetkinliği

Öğrenme ve gelişimi destekleme yetkinliği tüm paydaşlarla işbirliği halinde koçluk sürecini yöneterek danışanın gelişimini kolaylaştırmayı ifade etmektedir.

Bu yetkinlik, danışanın kendi iç görüşlerini harekete geçirmesini ifade etmektedir. Danışanın özerk davranışları desteklenerek, kendi özelliklerinin farkına varması ve bu farklılıkları hayata geçirmesi sağlanmaktadır. Bu yetkinliğe ait standartlar aşağıdaki gibidir (ICF, 2021):

1. Danışanda oluşturulan farkındalık ve koçluk süreci boyunca öğrendiklerini dünya görüşü ile birleştirerek davranışa dönüştürmesi sağlanmalıdır.
2. Danışanların koçluk süreci boyunca edindiklerini eylem ve hedefleri ile birleştirerek bütünlük bir şekilde davranışa geçirmesi konusunda onunla işbirliği yapılmalıdır.
3. Danışanın sorumlulukları çerçevesinde hedefleri ile birlikte yeni adımlarını tasarlamasına yardım edilmelidir.
4. Danışanın atacağı yeni adımlar ve bu adımların sonuçları hakkında bilgi ve destek verilmelidir.
5. Danışanın mevcut imkânları ile bu imkânları kullanması konusunda ona engel olabilecek durumları düşünmesi sağlanmalıdır.
6. Danışanın koçluk süreci içerisinde öğrenmiş oldukları özetlenerek danışana aktarılmalıdır.
7. Danışanın koçluk sürecinden sağladığı gelişim kutlanmalıdır.
8. Koçluk sürecini sonlandırmak için danışanla işbirliği halinde olunmalıdır.

Gelişimi kolaylaştırma yetkinliği, koçluk süreci sonucunda danışanın kazanımlarını davranışa dönüştürmesini ifade etmektedir. Koç ile danışanın işbirliği mevcut imkânlar doğrultusunda öngörülerini ile birlikte ortaya koyabileceği davranışlar konusunda danışana destek verilmesini kapsamaktadır. Gallwey'e göre, koçun görevi, en iyi performansa erişmek için, çalışanların potansiyelinin özgürleşmesini sağlamaktır. Bilgi vermek yerine, kendi kendine öğrenmeyi öğretmek esastır. Koçluk süreci, bir tekniği ya da bir bilgiyi öğrenmeye yönelik olarak düşünülmemelidir. Danışanın, fark etmediği yönlerini ortaya çıkarıp, kişisel gelişimini desteklemek amaçlanmaktadır (Poussard, 2004: 14-15).

1.1.5. Bir Ekibe Koçluk Yapmak

Bir kuruma, bir gruba ve hatta bir ekibe koçluk yapmak bir bireye koçluk yapmaktan farklıdır. Koçluk ilişkisinde çalışanların kişisel ve profesyonel potansiyellerini en üst seviyeye çıkartmak için güçlü sorularla yaratıcı bir süreç oluşturulur.

Bir ekibe koçluk yapmak; ekibin hedeflenen sonuca ulaşması, çalışanların belirlediği performans seviyesini yakalayabilmesi için gereken, birleştirici kurum

kültürünü oluşturan ve geliştiren bir dizi müdahalenin uygulanmasıdır (Llewellyn, 2017: 39). Ekip koçluğu kurum kültürünün değişmesi ve gelişmesini de sağlayan bir faktördür. Ekibin her üyesinin belirlenen hedefe koçun desteği ile ulaşması ve bu yolda sorunların üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesi sağlanır.

Çalışanları geliştirme, fırsatları görme, sorunları çözme, başarıları artırma ve yaşama için etkin bir birlikteliktir (Bugay, 2017: 27). Farklı kişisel özelliklere sahip kişilerin bir arada çalışmaları ile ekibin kendine özgü bir kişiliği, değerleri, yaşayan bir vizyonu oluşur. Burada koç, kişileri işlevsel bir şekilde birleştirip ekibin çalışmasına destek verir.

Koçluk ilişkisinde amaç, çalışanın güçlü yönlerini tanıması, seçtiği alanda kendini geliştirmesi, önündeki engellerin farkındalığı ile harekete geçmesinin sağlanmasıdır (Baltaş, 2016: 7). Koçluk, geleneksel eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden farklıdır. Bireyleri gelecekteki ihtiyaçlarına göre sürekli öğrenme ve geliştirmeye açık hale getirmektedir. Koçluk, bireylerin ve örgütlerin daha ileriye gitmesi, doğru hedefler belirlemesi, iş hayatında bireysel ve takım değerlerini, davranışlarını, inançlarını ve motivasyonlarını anlaması, yönetmesi ve geliştirmesi için önemli ve gerekli bir sistemdir (Bulut ve Özen, 2018: 217).

Genel olarak bir ekibe koçluk, farklı yeteneklere ve ilgi alanlarına sahip bireylerin bir arada iş yapmaları ve birbirlerini ekip arkadaşı olarak benimsemeleri hedefi doğrultusunda bir kılavuz-öğrenici ilişkisini ifade etmektedir. Dolayısıyla, bireylerin yetkinliklerini sağlamak, gelişimlerini kolaylaştırmak ve teşvik etmek, ortak hedeflere ulaşmaları için uygun fırsatlar oluşturmak için tasarlanmış bir yönetim işidir.

Bu halde koçluk, bireylerin deneyimli rehberler eşliğinde, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmelerini, becerilerini geliştirmelerini, hatalarını düzeltmelerini, özeleştirme yapmalarını, soru sormalarını, sorunlara çözüm üretmek kendilerini geliştirmelerini sağlayan yöntemler bütünüdür (Çınar, 2007: 3). Bu süreçte koç, ekip performansının gelişimini desteklerken ekip üyelerinin kişisel gelişimlerini de sağlamaktadır.

Ekip koçu, kişilerin paylaşılan kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmalarına ve görevlerini başarıyla tamamlamalarına yardımcı olmak için ekip üyeleriyle doğrudan etkileşime girer. Bir görevin veya projenin başlangıcında, ekip üyelerinin görevlerine yönelmelerini ve odaklanmalarını sağlayacak bir toplantı düzenlemek ve burada sorun

analizi hakkında ekibe geribildirim vererek ve belirli kararların alınmasına yönelik yansıtıcı sorular sorarak ekiple etkileşim kurmak ekip koçluğunun tipik bir uygulamasıdır. Böylece koç, ekip üyelerinin analitik düşünmelerine, bilgi ve deneyimlerini daha iyi kullanarak göreve katılmalarına yardımcı olmaktadır (Barutçugil, 2018: 320). Ekip koçu, ekip içerisindeki gerilimi azaltmaya yardımcı olmalı ve performans ile motivasyon arasındaki dengeyi sağlamalıdır.

Bir ekip lideri, ekibin çalışmasını kişisel olarak koordine ediyorsa, hangi kaynakların gerekli olduğuna karar veriyor ve bunları kendisi müzakere ediyorsa bu yapılan koçluk değildir. Ekip koçluğu, ekibin işini yapmaktan ziyade ekip üyelerini birlikte çalışmaya ve ekibin yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmekle ilgilidir. Ekip koçları öncelikle bu hedeflere odaklanan bir yaklaşım benimseyerek başarılı sonuçlara ulaşabilmektedirler (Whitmore, 2017: 197, Llewellyn, 2017: 46).

Etkin bir koçluk uygulaması ile sürekli açık iletişim kanalları sayesinde çalışanlar, örgüt içi etkileşimlerinde daha rahat davranırlar, bu nedenle sorunla karşılaştıklarında yardım talep etme, çözüm bulma, daha fazlasını öğrenme eğiliminde olmaktadır. Bu ortamda, bireyler güçlü ve zayıf yönlerini fark edebilmekte, ekip üretkenliğine ve dolayısıyla örgüte katkıda bulunma konusunda daha istekli olmaktadır (Neale vd., 2009: 32).

1.1.6. Koçluğun Sağladığı Kazanımlar

Koçluk, insanlara tek başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapma gücü verir. Performans problemlerini ortadan kaldırarak insanların motivasyonunu artırır. İnsanları ortak amaç ve hedeflere yönlendirerek kendi gelişimleri için sorumluluk almalarını sağlar (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 21). Koçlar, çalışanların yeteneklerini ve öğrenme becerilerini hatırlatarak iş hayatıyla bütünleşmelerine imkân vermektedir (Curly, 2001: 4). Koçluk, liderlerin bir iş ortamında büyüme ve gelişmeye odaklanmasına yardımcı olmaktadır (Anderson ve Anderson, 2005: 113). Koçluk, örgüt içinde verimliliği artırmakta, mutlu ve yaratıcı bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Çalışan memnuniyetini artırarak güven ve destek ortamı yaratmaktadır (Tunçer, 2012: 223).

Koçluğun sağladığı kazanımlar kurumun, yöneticinin ve çalışanların koçluktan sağladığı kazanımlar şeklinde üç alt başlıkta ele alınabilir.

1.1.6.1. Kurumun Koçluktan Sağladığı Kazanımlar

Koçluk, bireylerin performanslarını geliştirmelerini sağlayarak örgüt personelinin etkinliğini artırmaktadır. İnsan kaynakları aracılığıyla verimli yatırım ve yüksek getiri sağlayarak, kalite, yenilikçilik ve memnuniyet açısından en iyi performansın gösterilmesini sağlamaktadır (Kadılar, 2014: 49).

Koçluk; örgütün değişimlere uyum sağlaması, olumsuz şartlara karşı koyarak ayakta kalabilmesi açısından önemlidir. Başarılı bir yönetim sürecinin ardından koçluk uygulaması, örgüt karlılığına doğrudan katkıda bulunmaktadır (Kayacan, 2020: 80).

Koçluk örgüt içinde yaygın olarak kullanılıyorsa örgüt strateji ve hedeflerine ulaşmada; daha esnek, daha hızlı ve daha düşük maliyetle, daha yüksek performans ortamı yaratabilmektedir. Koçluk davranışları, çalışanların motivasyonunun artırıldığı, becerilerinin geliştirildiği, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkinin iyileştirildiği bir örgüt ortamı oluşturulmasında etkilidir (Çınar, 2007: 2).

Koçluğun örgüte sağladığı kazanımları aşağıdaki şekilde gruplamak mümkündür (Redshaw, 2000: 107):

- Çalışanların öğrenme kapasitesi artmaktadır,
- Örgüt içerisinde değişen koşullara daha hızlı ve etkin adaptasyon sağlanmaktadır,
- Çalışanlar arası iletişim arttıkça kurum içi paylaşım artmaktadır,
- Koç sayesinde çalışanlar kendilerini yönetme becerisi kazanmaktadır.

Koçluk yaklaşımıyla çalışanlar “kendi koçu” seviyesine ulaşabilirler ki bu da örgütte öz liderlik, öz motivasyon gibi değerleri olan çalışanların varlığı ile sürekli gelişme demektir. Koçluk yaklaşımının yarattığı kültür, örgütün büyümeye devam etmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkiyi de güçlendirmektedir. Böylelikle iş ortamındaki stresli çalışma ritim ve rutinlerinden kaynaklanan can sıkıntısı ve düşük performans sorunlarını azaltabilmektedir (Leibling ve Prior, 2003: 16).

Koçluğun örgüte olan faydalarına, aşağıda yer alan hususlarda eklenebilir (Peci, 2004: 4):

- Örgütün üretim sürecinin sonucunda çıktı kalitesi artar,

- Daha mutlu, daha yaratıcı bir çalışma ortamı ve iyileştirilmiş kurumsal performans yaratılır,
- Çalışanlara olan güvenin artması, yeni ve farklı sorumluluklara ve bu sorumlulukların paylaşılmasına olanak tanımaktadır,
- Çalışma ortamını etkileyebilecek kişisel sorunların, çalışma ortamı üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek için davranışların daha etkin bir şekilde ele alınması sağlanır,
- Örgütün çalışana yaptığı bu kişisel yatırım sayesinde çalışan ile örgüt arasındaki bağ güçlenir.

1.1.6.2. Yöneticinin Koçluktan Sağladığı Kazanımlar

Koçluk sürecinde kazanç iki taraflı gelişmektedir. Çalışanların kazanımları gibi yönetici koçun sağladığı kazanımlar koçluk sürecinin etkinliğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Koçluk hizmeti alan yöneticilerin iş tatmin düzeyi yükselmekte, astlarla olan ilişkilerinde iyileşme olmakta ve takım çalışmasına yönelimi daha yüksek olmaktadır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2012: 19).

Bir yönetici koçu istihdam etmek, yöneticilerin gizli yeteneklerini ortaya çıkarabilirken, aynı zamanda mesleki gelişimlerini, bağımsız karar verebilme yeteneklerini ve hesap verebilirliklerini de teşvik edebilmektedir. Koç, yöneticilerin daha yaratıcı düşüncelerine rehberlik edebilmektedir ve departmanların daha üretken olmasına, beklenenden daha iyi performans gösterilmesine yardımcı olabilmektedir. İş yükü azalan yöneticiler, astlarının gelişmesi nedeniyle kendilerine ve şirkete daha fazla zaman ayırabilmektedirler (Artar, 2010: 29).

Koçluk süreci sonrasında yöneticilerin yönetim ve liderlik nitelikleri daha da güçlenirken, empati kurma ve iletişim becerileri artmakta, esnek yönetim biçimleri ve sürekli gelişime açık olmaları da sağlanabilmektedir. Hedef belirleme koçlukla daha kolay ve daha etkili olmaktadır. Farklı bakış açılarından zenginlik, daha iyi hedefleri motive ederek, birçok seçenekten en uygun olan problem çözme avantajlarını sağlayabilmektedir. Kendi değerlerini daha iyi görebilen bir yönetici, koçluk becerilerini kullanarak, tereddüt ve kararsızlıktan kaynaklanan tıkanma noktalarını azaltarak,

kendisini rutin işlerden kurtararak ve stratejik çalışmalara zaman ve kaynak ayırabilmektedir (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 38).

Koçluk davranışına odaklanma, örgütsel ortamda liderlik biçimleri üzerinde yapıcı bir etki oluşturmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşime dayanan bu lider türü, gelişimsel geri bildirim sağlayarak astlarının zor durumlar ve sorunlarla başa çıkmasına yardımcı olacak fırsatlar yaratmaktadır (Agarwall vd. 2009: 38).

1.1.6.3. Çalışanların Koçluktan Sağladığı Kazanımlar

Koçluğun çalışanın iş performansını arttırması, iş becerilerini geliştirmesi gibi konular başta olmak üzere birçok faydası bulunmaktadır (Reiss, 2004: 34). Koçluk uygulamaları kişilerin liderlik vasıflarını geliştirerek, çalışanın bir hedef belirlemesini ve o hedefe ulaşmak için yönlendirilmesini sağlayabilmektedir (Barutçugil, 2004: 128).

Çalışan mevcut becerilerini net bir şekilde belirledikten sonra, olmak istediği yer için gerçekçi hedefler belirleyerek, kariyer planını buna göre oluşturmaktadır (Sperry, 1993: 159). Böylece çalışanın yaratıcılığı gelişerek, kendine güveni artmaktadır. Belirsizlikle başa çıkmayı öğrenen çalışan, belirsiz durumlarda stratejiler oluşturarak bu stratejilere göre hareket edebilmeyi kavramaktadır. Çalışan koçluk uygulamaları ile güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, çevresindeki fırsatları görüp değerlendirebilir ve böylece tehdit olarak gördüğü durumları bertaraf etme yoluna gidebilmektedir (Homan ve Miller, 2002: 45).

Koçluk hizmeti alan çalışanın iletişimi daha etkin hale gelmektedir. Bu sayede çalışan farklı durumlarla karşılaştığında uyum sağlama, problem çözme, müzakere etme becerilerini geliştirme fırsatı bulmaktadır. Özellikle iş hayatında daha nazik ve esnek davranmayı öğrenen çalışan, zamanı etkili kullanma ve stresle başa çıkma yollarını öğrenerek, hatalardan ders çıkartmayı öğrenmekte ve bunları bir öğrenme yöntemi olarak kullanmaya başlamaktadır (O’neill ve Broadbent, 2003: 78).

Koçluk uygulamaları ile çalışan, örgüte olan kişisel katkılarını artırmış ve aldığı kararların iş hayatındaki sonuçlarının neler olduğunu ve bu sonuçların sorumluluğunu nasıl üstlenebileceğini anlamış olmaktadır. Ayrıca ekip çalışmasının önemini anlayarak bir örgütte çatışmanın nasıl yönetilebileceğini öğrenmekte, çatışmayı örgüt ve kendi çıkarları doğrultusunda yönetebilmektedir (Barutçugil, 2004: 114).

Yukarda sayılanlara ek olarak koçluk programlarının çalışana aşağıdaki faydaları da bulunmaktadır (Whithmore, 2005: 166).

Performans gelişimi ve verimlilikte artış: Koçluk çalışanların gizli potansiyellerini ortaya çıkartarak performans gelişimi ve verimlilik artışına olanak sağlamaktadır.

Çalışan gelişimi: Koçluk programlarına farklı bir açıdan bakıldığında örgütteki yönetim tarzının bir göstergesidir. Bu bağlamda, çalışan gelişimine olanak sağlamaktadır.

Gelişmiş öğrenme becerisi: Koçun yönlendirmeleriyle çalışan öğrenme becerisini geliştirmektedir.

Yaşam kalitesinde artış: Koçluk programları ile çalışan ilişkileri gelişmekte ve bu örgüt atmosferi çalışanın yaşam kalitesini artırmaktadır.

Daha fazla yaratıcı fikir: Yanlış anlaşılma korkusu olmaksızın çalışan koçluk sürecinde bütün fikirlerini rahat bir şekilde ortaya koyma ve tartışma olanağı bulmaktadır.

Kendini motive edebilme: Koçluk programları ile danışanlar kendi motivasyon araçlarını keşfetmektedirler.

1.1.7. Yöneticilikte Koçluk Yaklaşımı

Örgüt yöneticileri, çalışanlarından örgüte bağlılık, yaptıkları işlerini sahiplenme ve daha yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Artan rekabet şartları, örgüt yapılarının büyümesine yol açmıştır. Yeni yapılanmada, iletişimin daha açık bir şekilde yürütüldüğü, karşılıklı güven ve işbirliğine dayalı koçluk yaklaşımının gerekliliği ortaya çıkmıştır (Barutçugil, 2018: 31).

Koçluk yaklaşımı, kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmada planlı ve güvene dayalı bir gelişim süreci olarak kabul edilmektedir. Bireysel bağlamda koçluk, bir danışanın potansiyelini ortaya çıkarmayı, yeteneklerini fark etmelerini ve öz-yönetim becerilerini kazanmalarını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Losch vd., 2016: 2). Yönetimde koçluk yaklaşımının temel amacı, örgütsel bir bakış açısıyla çalışanların tutum ve davranışlarında istenilen değişiklikleri sağlamak ve performanslarını iyileştirmektir. Bunu yapmak için yöneticiler, kendilerini ve liderlik biçimlerini objektif olarak değerlendirerek işe başlarlar ve daha sonra, koçluğa tam olarak bağlı olmak için belirli bir kararlılıkla değişime yönelmektedirler (Peláez Zuberbuhler, 2020: 3).

Örgütlerde değişim kültürünü yönetmek, değer yaratmak, güven ortamı oluşturmak, işbirliği ve uzmanlaşmayı sağlamak ve tüm bunları yeni nesillere aktarmak için koçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde koçluk, bir örgüt içerisinde bireylerin ve ekiplerin verimliliğini ve performansını artırmak için destek ve eğitim sağlamanın ötesine geçen yeni bir yönetim biçimi haline gelmiştir (Poussard, 2004: 17-39).

Pek çok örgütte, koçluk yaklaşımı yalnızca kişisel ve kurumsal gelişim için bir iyileştirme faaliyeti olarak uygulanmaktadır. Aslında koçluk, örgütlerde geniş bir kullanım alanı bulmaktadır. Performansı iyileştirme, motivasyonu ve iş verimliliğini artırma, yönetim becerilerini geliştirme ve daha fazlası için tercih edilmektedir (Grover ve Furham, 2016: 3).

Yöneticilikte koçluğun kullanımı her geçen gün daha çok artmaktadır. Bunun en önemli sebebi, yönetici geliştirme sürecindeki en etkili aracın koç olduğunun düşünülmesidir. Koçluk yaklaşımları öncelikle kişilerarası becerileri (liderlik, iletişim, takım çalışması) geliştirmek için kullanılmaktadır (Peláez Zuberbuhler, 2020: 4).

Çalışanların motive olmaları, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, yöneticilerin koçluk davranışları çok değerli bir olgu haline gelmektedir. Yöneticilerin koçluk davranışları, kişisel hedeflere ulaşmadaki nitelikleri nedeniyle üretkenliği ve motivasyonu bir üst seviyeye çıkartmaktadır (Kuranchie-Mensah ve Amponsah-Tawiah, 2016: 258).

Yönetici koçluk davranışlarının çalışan verimliliği üzerindeki olumlu etkisi araştırmalarda deneysel olarak incelenmektedir. Koçluk eğitimi almış yöneticiler ilişkilerinde koçluk becerilerini daha yoğun kullanabilmektedirler. Alınan koçluk eğitimi ile yöneticilerin problem çözme becerileri artmakta ve çalışanları ile sağlıklı iletişim kurabilmektedirler. Liderlik özellikleri arasında farklılıklar olabilirken, koçluk eğitimi almış yöneticiler değişime ayak uydurabilmekte ve örgüt içinde objektif, şeffaf ve proaktif davranabilmektedirler. Bu duruma bağlı olarak, yöneticilerin verimlilikleri yönetici koçluk eğitimi ile daha iyi bir düzeye getirilebildiğini söylemek mümkündür (Eren ve Akyüz, 2014: 173).

İş yaşamındaki hızlı değişime ayak uydurması gereken yöneticiler, kendilerini sürekli güncelleme ve geliştirme gereksinimi duymaktadırlar. Yöneticiler için koçluk rolü, çalışanlara enerji veren, işe değer katan, iş arkadaşlarını geliştiren ve sürekli ekibi

güncelleyen bir faaliyettir. Yöneticilerin olumsuz alışkanlıkları kendilerini, çalışanlarını ve örgütü olumsuz etkilemektedir. Çalışanlarla zayıf iletişim, her şeyden önce kişisel çıkar sağlama düşüncesi, üstlerin ve rakiplerin baskıları gibi faktörler iş başarısının önündeki engellerdir. Yöneticiler koçluk eğitimi alarak yönetici koçluk davranışlarını etkin bir şekilde ortaya koyabildikleri ölçüde bu olumsuz davranışlardan kurtulabileceklerdir (Luecke, 2007: 80).

Koçluk davranışları, yöneticinin ufkunu genişletmekte, yüksek motivasyon, başarı ve verimliliği sürdürerek yeni bakış açıları kazanmaya yardımcı olmaktadır. Yönetici koçluk davranışlarını kullanabilen yönetici, eski yönetim biçiminin ürettiği fikirlerden kurtulabilmekte ve örgütü geleceğe taşıma fikrine sahip olabilmektedir. Koçluk davranışları sayesinde yöneticiler, stratejik hedeflere odaklanan, geri bildirim sağlayan, kişisel sınırlamaları anlayan ve zamanını verimli kullanan esnek bir yönetim yaklaşımı uygulayan kişiler haline gelmektedirler (Berg ve Karlsen, 2016: 3).

Yönetici koçluk davranışlarının temel amacı, çalışanların beceri ve yeteneklerini görmeleri ve geliştirmelerini sağlamaktır. Koçluğun ana odak noktası, çalışan performansını iyileştirerek verimliliği artırmaktır. Yönetici koçlar, çalışanların performanslarını artırmaya teşvik ederek, onlara özgüven ve sorumluluk duygusu vermektedirler. Koçluk uygulaması ile güvene dayalı sıcak bir ilişki ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde, ilişkileri geliştirmek, açık iletişim ortamı yaratmak ve özgür bir örgüt iklimi teşkil etmek, çalışan iş tatmini, iyileştirilmiş performans yoluyla üretkenliği ve çalışanın işe bağlılığını artırabilmektedirler (Çınar, 2007: 3).

Koçluk davranışları yeni çalışanlar için de önemli bir destek sağlamaktadır. Çalışanların erken dönemde sergilediği yüksek performansın ve yeni bir işe başlama heyecanının devam ettirilmesinde önemli bir faktördür. Böylece çalışanlar işe alışma sürecini hızlı bir şekilde tamamlayabilmektedirler. Çalışan geleceğini örgütte görmek ve kariyer hedeflerini planlamak için rehberliğe ihtiyaç duymaktadır. Koçluk davranışıyla yönetici, çalışan ile birlikte bir kariyer haritası oluşturmakta, deneyimlerini ona aktararak cesaret ve güç vermiş olmaktadır. Böylece koçluk uygulamaları, çalışanların güvenini, takdirini, takım çalışması bilincini ve yüksek motivasyonu sağlamaktadır (Çınar, 2007: 4-5).

1.2. İŞE BAĞLANMA

Bu bölümde işe bağlanma kavramı tanımlanmış, işe bağlanmanın önemi ve işe bağlanmayı etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

1.2.1. İşe Bağlanma Kavramı

İngilizce karşılığı “job engagement” olan işe bağlanma kavramı, örgütsel psikoloji alanında üzerinde çalışmalar yapılan konulardan biridir ve bireyin işiyle tutkulu bir bağ kurması halini ifade etmektedir (Keser ve Yılmaz, 2009: 95). İşe bağlanma, anlık bir durumu ifade etmekten çok, devamlılık arz eden bilişsel bir durumu açıklamaktadır (Bal, 2009: 5).

İşe bağlanma kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. İşe bağlanma, çalışanın, işle ve diğer bireylerle bağlantısını ayarlayan, kişinin, fiziksel, duygusal ve zihinsel varlığını belirten, aktif ve bütün performansını etkilemekte olan bir durumu ifade etmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Duygularını ifade edebilmek çalışanları mutlu etmekte ve bu duygu durum, onların işe bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Kahn, 1990: 700).

Vroom, işe bağlanmayı, kişinin kendi performans düzeyinin özsaygısını etkilediği ölçüde yüklelen bir durum olduğunu belirtirken, Allport işe bağlanmayı benlik bağlanması olarak ifade etmiş ve bu bağlanmanın, kişinin kendi özsaygısının çalıştığı işyerindeki başarılarının etkisiyle oluştuğunu belirtmiştir (Çakır, 2001: 38). Maslach ve Leiter (1997), işe bağlanmayı karakterize ederken enerji, ait olma ve özyeterlilik kavramlarını kullanmışlar ve bu kavramların tükenmişliğin üç boyutunun tam tersi olduğunu ifade etmişlerdir. İşe bağlanmanın geçici ve spesifik bir durum yerine; kalıcı ve süreklilik arz eden duygusal ve bilişsel bir hali ifade ettiği; bir obje, olay, kişi veya davranış üzerinde odaklanmadığı vurgulanmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 209; Schaufeli ve Bakker, 2004: 293).

Kendini işine adanmış çalışanlar, işleriyle olumlu ve etkili bir bağa sahiptirler. Çalışanların işe bağlılık düzeyleri, örgütün mülkiyet yapısı, bireyin örgüt içerisindeki statüleri ve içerisinde bulundukları örgütü benimseme durumları ile yakından ilgilidir. Bir kamu kuruluşunda mülk, kamu mülküdür ve yönetim kamu adına bazı kişiler tarafından

yapılmaktadır, yöneticiler örgütün sahibi veya ortağı değildirler. Dolayısıyla kamuya ait bir örgütte çalışanların işe bağlılık düzeyleri benzer faktörlerden etkilenmektedir. Buna karşılık özel mülkiyete ait bir örgütte çalışanların işe bağlılıkları örgüt sahibi veya ortaklarının tutumlarından etkilenebilmektedir. Birey örgütün sahibi veya ortağı olması halinde örgüt faaliyetlerinden ve bu faaliyetler sonucunda elde etmiş olduğu kazançtan memnun olduğu sürece işine bağlı olabilmektedir. Bunun yanında bir örgüt içerisinde çalışan konumunda olan birey, yöneten değil yönetilen konumunda olmaktadır ve bundan dolayı da işe bağlanma düzeyinde farklı değişkenlerin rolü bulunmaktadır. Örgütün mülkiyet yapısı, çalışanın örgüt içerisindeki statüsü ne olursa olsun çalışanın örgüte ait olduğunu hissetmesi ve örgütü benimsemesi de işe bağlanma düzeyi üzerinde etkili olmaktadır (Aktan, 1999: 2). Yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından takdir edilen çalışanların, desteklenme, onaylanma gibi geri bildirimler alması onların işe bağlılık düzeyini yükseltebilmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008: 147). Daha önce yaşanan psikolojik tecrübeler, diğer çalışanlar ile kişisel farklılıklar, ilgi alanları, ihtiyaçları gibi değişkenler de çalışanların işe bağlanma düzeylerinde etkili olmaktadır (Kular vd., 2008: 10).

1.2.2. İşe Bağlanmanın Önemi

Enerji, katılım ve üretkenlik, işe bağlanma kavramının üç temel bileşenidir (Chughtai ve Buckley, 2008: 48). Tükenmişlik durumunun tam tersi olan bu bileşenler, işe bağlanma ile çalışanların iş enerjilerinin, işe katılımlarının ve üretkenlik düzeylerinin artacağını ifade etmektedir. Bu üç bileşenin sağlanamaması ise başarısızlık hissine bağlı olarak tükenmişlik durumunun yaşanmasına sebep olabilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

İşe bağlanma pozitif bir olgudur. Bu nedenle örgüt içerisinde olumlu atmosferin oluşmasını sağlamaktadır. İşe bağlı çalışanlar işine üst düzeyde konsantre olmaktadır (Demerouti vd., 2001: 280). İşe bağlanma, azim, adanma ve işe kendini verme gibi duygu durumları ifade etmektedir. Azim, çalışanın enerjisini yaptığı işe aktarmasını ifade etmektedir. Bu enerji ile çalışanlar işin zorluğundan ve yaşanan başarısızlıklardan daha az etkilenmektedir. Adanmışlık, çalışanın işiyle bütünleşmesi anlamına gelmektedir ve adanmış çalışan şevkle, coşkuyla işini yapmaktadır. İşe kendini vermek ise çalışanın işin seyrine kendini bırakarak, iş dışı etkenlerin çalışan motivasyonunu etkilememesi olarak

tanımlanabilmektedir. Bu duygu durumları yaşayarak işine bağlanan çalışanların iş performansları yükselmektedir (Schaufeli vd., 2002: 72).

İşine bağlı çalışanlar, işlerini ve örgütü benimsemelerinden dolayı, işlerine zarar verecek ve iş performanslarını düşürecek davranışlardan kaçınmaktadırlar. İşine bağlı çalışanlar, işlerini yaparlarken daha motive olmuş bir yapıda olurlarken, aynı zamanda iş dışı yaşamlarında da benzer bir tutum sergileyerek; iş ve iş dışı yaşamını dengeli bir şekilde sürdürme arzusu içerisinde olmaktadır ve böylece özel yaşamlarındaki olumsuzlukları işlerine yansıtmamaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008: 210).

Çalışma ortamının stresli olması, çalışanların kendilerini baskı altında hissetmeleri onların iş performansları üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır. Baskı altındaki çalışanlar iş hedeflerinden uzaklaşmakta, kendilerini iş hedeflerine yaklaştıracak motivasyon düzeyini yakalayamamaktadırlar. Baskı ve stres altında olmak, çalışanların mevcut performans düzeylerini koruma çabalarını ya da verimliliklerini artırmak için ekstra çaba göstermelerini engelleyebilmektedir. Buna karşılık çalışanın işine bağlanması ile sağlayacağı motivasyon, onun olumsuzluklarla daha etkin bir şekilde baş edebilmesini sağlayabilmektedir (Hockey, 1997: 74).

İşine bağlı bireylerde örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans, ekstra rol davranışı gösterme, kişisel inisiyatif alma ve proaktif davranışlar sergileme eğilimi ile öğrenmeye yönelik motivasyon artmaktadır. Buna karşılık olarak işe devamsızlıklarda ve personel devir oranında düşüşlerin meydana geldiği bilinmektedir. İşine bağlanmış kişilerin daha sağlıklı ve mutlu çalışanlar olarak örgütün büyümesine, verimliliğine ve etkililiğine olumlu katkıları bulunmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2008: 48).

1.2.3. İşe Bağlanmayı Etkileyen Faktörler

İşe bağlanmayı etkileyen faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde iki alt başlıkta incelenebilir.

1.2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların dayanıklılığı ve çevreyi etkileme yetenekleri ile ilgili olumlu öz değerlendirmelerdir. Bireysel özellikler işte başarıya ulaşmada, kişisel büyümeyi, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik etmede işlevsel bir role sahiptir (Schaufeli ve

Bakker, 2004: 295). Bireysel özellikler, motive edici potansiyele sahiptir ve işine bağlı çalışanların çalışma ortamlarını kontrol etme ve etkileme olanağı sağlamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008: 211).

Farklı yaş gruplarındaki bireyler farklı isteklere, düşüncelere, bakış açılarına ve ihtiyaçlara sahip olmaktadır ve dolayısıyla farklı yaş gruplarındaki bireylerin işe bağlanma düzeylerinde de farklılaşmalar olabilmektedir (Sousa vd., 2019: 2). Yaş ile işe bağlanma arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan araştırmalarda, yaşla beraber yaşın kişiye getirdiği ihtiyaçlar, düşünceler, anlayışlar ve istekler de göz önünde bulundurulmaktadır. Yaşın işe bağlılık üzerine etkili olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Marshall, Lask ve Moncrief 2004, Van Wijhe vd., 2011). Araştırmacılar çalışanların işe bağlılık düzeylerini tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarda yaşın ilerlemesi ile işe bağlılık düzeyinin de yükseldiğini tespit etmişlerdir (Ateşoğlu ve Erkal, 2018, Kuruüzüm vd., 2010: 192, Sharma vd., 2017: 512).

Kadın ve erkek çalışanların işlerinden beklentileri, işlerine verdikleri değer, işlerinin onlar için anlamı gibi faktörler birbirinden farklıdır. Bu nedenle bireylerin cinsiyet açısından işe bağlanma düzeyleri farklılaşabilmektedir (Tabassum ve Nayak, 2021: 193). Araştırmalarda cinsiyet değişkeninin işe bağlılıkla istatistiksel olarak anlamlı ilişkisine rastlanılmıştır (Sia vd., 2010, Kular vd, 2008; Ugwu, 2013). Sharma vd. (2017), Mulaudzi ve Takawira (2015), yaptıkları araştırmalarda iş görenlerin cinsiyetleri ile işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işe bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir.

Bireysel faktörler açısından bakıldığında demografik değişkenler arasında yer alan medeni durumun da birçok araştırmada işe bağlılığı etkileyen bir faktör olmadığı tespit edilmiştir (Kuruüzüm vd. 2010; Çakır 2001). Bu çalışmaların yanı sıra bazı çalışmalarda da medeni duruma göre işe bağlılığın farklılık gösterdiği ortaya konmuştur (Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg, 2008; Sia vd., 2010).

Ekonomik ve sosyal koşulları elverdiği ölçüde eğitimi sürdürmüş ve yüksek eğitim almış kişilerin, eğitim düzeyi düşük kalmış kişilere göre işe bakış açıları çok farklı olmaktadır (Kromydas, 2017: 245). Kuruüzüm vd. (2010) ve Sousa vd. (2019), yaptıkları araştırmalarda işgörenlerin eğitim düzeylerinin işe bağlanmaları üzerinde etkili olduğunu, eğitim düzeyi arttıkça işe bağlılık düzeyinin azaldığını belirlemişlerdir. Konu ile ilgili

farklı sonuçlara ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır. Ateşoğlu ve Erkal (2018) araştırmalarında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işlerine daha bağlı olduklarını ortaya koymaktadır. Araştırmacılar ayrıca hem kamu sektöründe hem de özel sektörde çalışanların eğitim düzeylerini yükseltme konusunda desteklenmesinin de işe bağlılık düzeyini artıracığını düşünmektedirler.

Çalışanların iş yerlerindeki mesleki deneyim süreleri arttıkça işe bağlanma düzeylerinde de artış görülmüştür (Sharma vd., 2017: 512, Çakır, 2001: 72). Bunun nedeni, deneyimli çalışanların işten ve iş yerinden beklentileri daha gerçekçi temellere dayanmaktadır. Uzun yıllar aynı yerde çalışarak deneyim kazanan çalışanların kendilerini iş ortamına uyumlandırmasının da bu konuda etkili olabileceği düşünülmektedir.

İşe bağlılığı etkileyen ve motivasyon düzeyinde gelişmeler sağlayan bir de içsel motivasyon kaynakları bulunmaktadır. Bunlar psiko-sosyal faktörler olarak; başarı güdüsü, kontrol odağı, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi olarak sayılabilmektedir. İşe bağlılığın, pozitif çalışan davranışları, performans etkinliği ve iş tatmini gibi özellikler ile de arttığı görülmüştür. Bireysel özellikler ile işe bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda, iş değerleri ve işi başarma arzusu ile ilgili içsel değerler önemli kişisel psikolojik değişkenler olarak belirtilmiştir (Elloy vd., 1995).

1.2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, örgüt büyüklüğü, ücret sistemi, çalışma koşulları, kariyer olanakları ve yönetim tarzı olarak sıralanabilmektedir. Örgütler, bazı sorunlardan kaçınmak, örgütsel esneklik sağlamak ve gerektiğinde bir çekirdek işgücü yaratarak ek işgücü sağlamak için küçülme eğilimindedirler (Çakır, 2001: 36). Az sayıdaki işgücünün olduğu örgütlere göre fazla saydaki işgücüne sahip örgütlerde daha düşük işe bağlılığın olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni, yönetimin çalışanları performans ve başarı kriterlerine göre değerlendirmesidir. Az sayıda çalışan olan örgütlerde çalışanlar iş performansları ile kendilerini ön plana çıkartabilmektedirler.

Çalışma süresi de işe bağlanma konusunda etkili olan faktörlerdendir. Çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma, kişilerin hem sağlık hem de morallerini etkileyen faktörler olmaktadır (Çakır, 2001: 36). Çalışma süresinin düşük olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini daha rahat hissettiğinden işe bağlanma düzeyleri yükselabilmektedir (Vance,

2006: 32). İş örgütlerinde çalışma saatlerinin belirli düzenleri bulunmaktadır. Vardiyalı çalışma, bireyin fiziksel ve zihinsel metabolizmasını olumsuz etkileyebilir. Örneğin, gece vardiyasında vücut uykuya dalmaya hazırlanırken çalışmak, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı, fiziksel ve zihinsel sağlıkta bozulma gibi sorunlara yol açabilmektedir. Bu durum çalışanların işe bağlanma düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Nakip, 2001: 106).

Ateşoğlu ve Erkal (2018) yaptıkları araştırmada işgörenlerin iş yüklerinin de çalışma süresi gibi işe bağlanma düzeylerini olumsuz etkilediğini belirlemişlerdir. Araştırmacılar bunun için bağlılık kavramının sadece işe değil aynı zamanda çalışanların kendilerine de yarar sağlayacağı konusunda anlayışı benimsetmeleri ve uygun bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışanların da yönetimle birlikte çalışmalarını önermiştir.

Çalışma koşullarının ve ortamının iyi olması çalışanlar için fiziksel ve ruhsal olarak olumlu etkiler doğurabilecek bir faktördür. Konforsuz çalışma alanları işgörenin fiziksel olarak yorulmasına sebep olurken, tükenmişlik düzeyinin artmasına, iş tatmini ve işe bağlılık gibi duygu durum düzeylerinin de düşmesine sebep olabilecektir (Nagar, 2012: 44). Buna karşılık güvenli ve ergonomik alanlar çalışanların işe bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Sharma vd., 2017: 512).

Örgüt içerisindeki kariyer olanakları işe bağlanma konusunda etkili olan diğer bir faktördür. Bir çalışanın iş başarısı onun mesleki deneyimleri ile yükselmektedir. Çalışanın mesleki deneyimlerine bağlı olarak ortaya koymuş olduğu performansı karşılığında ona kariyer olanaklarının sunuluyor olması ve kariyer olanaklarının adaletli bir şekilde uygulandığına yönelik oluşacak inanç, çalışanların işe bağlılık duygularını yükseltmektedir. Farklı bir ifadeyle çalışanların kariyer fırsatlarını algılama düzeyleri, çalışan performansını ve işteki çabasını iyileştirmede etkili olabilmekte bu da onun işe bağlılığına yansımaktadır. Elloy vd. yapmış oldukları araştırmada yöneticilerin takdir edilebilir olma, yenilikçi olma özelliklerinin yüksek seviyede olması ile işe bağlanma düzeyleri arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir (Elloy vd., 1995: 881).

İşe bağlanmada etkili olan faktörlerden biri de örgüt içerisinde uygulanan ücret sistemidir. Kariyerlerinde ilerleme gösteren çalışanlar ücretlerinde de aynı düzeyde bir iyileştirme beklentisine girmektedirler. Çalışanların örgütte bulunma nedeni alacakları ücrettir. Adil ve düzenli bir ücret sistemi, çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır. Ücretin

teşvik edici özelliğinin işe bağlılık üzerinde etkisi vardır. Elloy vd. (1995), yapmış oldukları araştırmada ücret ile işe bağlanma arasında ilişkinin bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışanların iş yerleriyle ilgili ilk düşünceleri işlerinin devamlılığıdır. İş güvencesizliği durumunda çalışanların kaygı düzeyleri artmaktadır. Kamu ve özel sektörde çalışanlar işlerinin sürekliliği hakkında farklı düşünceye sahiptirler. Kamuda çalışanlar kendilerini daha güvende ve rahat hissederken, özel sektör çalışanları iş güvencesizliği yaşamaktadırlar. Sektör bakımından incelendiğinde kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına göre işe bağlılık düzeyinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir (Ateşoğlu ve Erkal, 2018).

Yine çalışanların örgüt içerisindeki çalışma arkadaşlarıyla olan iletişim ve uyumunun, yönetim tarafından destek ve ödüllendirilmesinin ve yönetim şeklinin personelin motivasyonu ile işe bağlılığını olumlu olarak etkilediği söylenebilir (Sharma vd., 2017: 512).

1.3. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Bu bölümde psikolojik iyi oluşun kavramsal tanımlaması, iyi oluş ve öznel iyi oluş kavramları, psikolojik iyi oluşun boyutları ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1.3.1. İyi Oluş Kavramı

Bireyler sadece hayatta kalmaya değil, aynı zamanda mümkün olan en iyi hayatı yaşamayı da amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda psikoloji alanında sadece hastalıkların tanı ve tedavisi artık tek amaç olmaktan çıkmış, hastalık halini önlemeye, kendi gücünü anlama, bu gücü harekete geçirmeye ve iyilik halinin sürekliliğini sağlamaya çalışma öne çıkan amaçlar olmuştur (Dilekler, 2019: 578). İnsanların yaşam boyu ilerlemelerini ve bu bağlamda bilimsel kaynaklar oluşturmayı amaçlayan çalışma alanı pozitif psikolojidir (Zümbül, 2019: 23). Pozitif psikoloji, doğumdan ölüme kadar bireylerin hayata bağlı kalmasına ve hayatı daha iyi hale getirmelerine yardımcı olarak, hayatın olumlu yönleri hakkında bilgi sunan bir disiplindir (Eryılmaz, 2013: 2).

Pozitif psikoloji bilimi öznel düzeyde; iyi oluş, ümit, akış, mutluluk ve iyimserlik gibi kişilerin subjektif deneyimleriyle alakalıdır. Bireysel düzeyde; cesaret, yetenekler,

sevme ve çalışma kapasitesi, estetik duyarlılık ve affetme gibi olumlu bireysel özelliklerle ilgilidir. Grup düzeyinde ise bireyleri, toplumun iyi birer üyesi yapmaya yönelten sorumluluk, özgecilik, kibarlık, iyi niyet ve çalışma etiği gibi vatandaşlık vasıflarıyla ilişkilendirmektedir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000: 5). Pozitif psikolojinin temel amacı mutluluğu ve iyi oluşu kavramak, açıklamak ve etkileyen faktörleri öngörebilmektir. Olumlu duygular geçmiş, şimdi ve gelecek ile alakalı olabilmektedir. Geleceğe dair pozitif duygular, iyimserlik ve umuttur. Şimdiye yönelik pozitif duygulanımlar ise neşe, sevinç, coşkudur. Geçmiş zamanla ilgili pozitif duygular ise gönül rahatlığı, gurur, huzur ve tatmin duygularını içermektedir (Yalçın, 2015: 22). Geçmiş, şimdi ve gelecek zamanlardaki duyguların anlamı birbirinden farklı olmaktadır ve birbirlerinden bağımsızdır. Amaçlanan bütün zamanlarda iyi olmak iken, bu amaç her zaman gerçekleşmeyebilmektedir (Seligman, 2002: 63).

Bireyin iyi oluş durumunu keşfetme ve anlama hedefi, insanlık tarihinin başlangıcından beri devam etmektedir (Cenkseven ve Akbaş, 2007: 44). İyi oluş, yaşamın bir amacı ve anlamının olduğunun farkına varma, çevresiyle sağlıklı ilişkiler kurma ve kabiliyetinin farkında olma gibi kavramlarla ilişkilidir. İyi olma durumu aslında; insanı hastalıklardan koruyan, iyileşme sürecine yardımda bulunan ve bedensel sağlığına hizmet eden biyolojik oluşumlarını da kapsayan genel bir kavramdır (Ryff, Singer ve Love, 2004: 1383).

İyi oluş kavramı iki farklı bakış açısıyla tanımlanmaktadır. Bunlardan ilki haz (hedonic), diğeri ise psikolojik işlevsellik (eudaimonic) kavramlarıdır (Ryan ve Deci, 2001: 70; Keyes vd., 2002: 1007). Hazcı görüş, iyi oluşu memnuniyet ve doyum olarak tanımlamaktadır. Hazcı bakış açısının kavramlaştırdığı temel ölçüt, bireyin yaşamını kendisi için belirlediği değerlere ve standartlara göre değerlendirmesidir. Psikolojik işlevsellik bakış açısı ise iyi oluşu, kendini gerçekleştirme ve genel işlevsellik kavramları açısından ortaya koymaktadır (Waterman, 1993: 683). Hazcı görüşte iyi oluşun tek bir kriteri bulunmaktadır, o da bireyler ve onların özel değerleriyken, psikolojik işlevsel görüşte sağlıklı davranış öne çıkan kriterdir (Diener, 1984: 53; Diener vd., 1999: 278).

1.3.2. Öznel İyi Oluş

Mutluluk kavramı tarih boyunca araştırmacılar tarafından sorgulanan ana temalardan biri olarak görülse de pozitif psikolojide mutluluk kavramı öznel iyi oluş kavramıyla açıklanmaktadır. Mutluluk kavramı bireyin kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş ile ilişkilidir (Wilson, 1967: 292). Farklı bir ifadeyle mutluluk, bireyin sahip olduğu özellikler ile birlikte yaşadığı deneyimlere göre oluşmaktadır. Deneyimler sonucunda kazanılan olumlu ve olumsuz duygular birbirleriyle negatif ilişkili ve birbirinden bağımsızdırlar (Diener, 1984: 53). Bireyin yaşamdan aldığı doyum ve işlevselliğinin farkında olması da öznel iyi oluşu belirleyen ana bileşenlerdendir (Diener ve Ryan, 2009: 392). Öznel iyi oluşu etkileyen faktörlerden olan, yaşam doyumu, olumlu duygularda artış ve olumsuz duyguların azalış durumunu ifade etmektedir (Myers ve Diener, 1995: 12).

Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarının bir değerlendirmesidir. Bu değerlendirme bireyin, iş ve yaşam doyumu gibi bilişsel durumlar üzerinden olabilirken süregelen duygulanım (örneğin; olumlu duyguların ve ruh halinin varlığı ve olumsuz duygulanımın yokluğu) üzerinden de olabilmektedir (Diener, 1984: 543). Buna göre öznel iyi oluşun sağlığın ayrılmaz bir parçası olduğunu söylemek mümkündür (Diener, 2000: 35; Diener ve Chan, 2011: 5).

Öznel iyi oluş, yaşama ilişkin bir değerlendirmedir ve bu değerlendirmeyi bireyler kendi kendilerine yapmaktadırlar (Diener vd., 1997: 29). Bireylerin, kendi yaşamlarını değerlendirmeleri, yaşamlarının tamamı ya da belirli bir bölümüne dair genel bir yargıya varmaları biçiminde olabileceği gibi duygulanım şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Diener ve Chan, 2011: 6). Öznel iyi oluş kavramının temelinde, bireylerin çeşitli değerlere, yaşam amaçlarına ve bu amaçlara ulaşmalarını sağlayabilecek çeşitli güçlere sahip oldukları varsayımı yatmaktadır (Diener ve Suh, 1998: 306). Bireylerin çoğu, yaşadıklarının iyi ya da kötü olduğunu değerlendirebilecek kapasiteye sahiptirler. Dolayısıyla, yaşamları hakkında iyi ya da kötü gibi yargılarda bulunabilmektedirler (Diener ve Chan, 2011: 6).

Bireyler neredeyse yaşamlarının tamamında olumlu ya da olumsuz durumların yansımaları olan duyguları yaşayıp olumlu ya da olumsuz ruh halleri içine girebilmektedirler. Bu nedenle, bilinçli olarak bunun üzerine düşünmeseler bile, belirli bir öznel iyi oluş düzeyine sahiptirler ve hemen her zaman ne kadar mutlu olduklarına

dair bir değerlendirme içerisinde olmaktadırlar (Diener vd., 1997: 30). Bireyler, diğer bireylerle olumlu ilişkiler kurarak ortak amaçlarına ya da kendi bireysel amaçlarına ulaşmayı daha fazla nemseyebilmektedirler. Neye ne kadar önem atfedeyeğine bireyler kendileri karar vermektedirler. Birey yaşamından memnunsa, önemli gördüğü Őeylere büyük oranda sahip olduğu içindir (Diener ve Suh, 1998: 306).

Birey mutlu ya da zgnse, bunun sebebi hayatının iyi ya da kötü gitmesi olmaktadır (Diener ve Chan, 2011: 6). Dolayısıyla, bireylerin yaptıkları değerlendirmeler sonrasında, yaşamdan elde ettikleri doyum düzeyi ne kadar fazlaysa, rahatlık ve sevinç gibi olumlu duyguları ne kadar çok, korku ve kızgınlık gibi olumsuz duyguları ne kadar az sıklıkta yaşarlarsa öznel iyi oluşlarının o kadar yüksek olduğu söylenebilmektedir (Diener, 2000: 37).

Öznel iyi oluş, bireylerin algıları, yaşam hedefleri ve bu hedeflere yönelik ilerlemeleri, mizaçları, eğlenceli hal ve tavırları ve başkalarıyla olumlu ilişkileri ile doğrudan ilişkilidir. Öznel iyi oluş, bireylerin farklı değerlere, amaçlara, koşullara ve glere sahip olduğu fikrine dayanmaktadır (Diener ve Suh, 1998: 306). Öznel iyi oluş, bireyin içinde bulunduğu koşulları ve hayatından ne kadar memnun olduğunu değerlendirmesinin bir sonucudur (Diener vd., 1997: 31). Geçici mutlulukların toplamı olan geçici duygular, bir kişinin hayatının ne kadar iyi olduğu hakkında sınırlı ve eksik bilgiler sağlamaktadır (Seligman, 2020: 28). Pahalı kıyafetler giyip lüks arabalara binerek keyifli bir yaşam sürülebilir, ancak bu “iyi” yaşanıldığı anlamına gelmemektedir (Diener vd., 1997: 31). Hiçbir çaba sarf etmeden kısa sürede mutluluğa ulaşma fikri, günümüzde çoğu bireyin kendini boşlukta ve ruhen a hissetmesinin temel nedenlerinden biri olmaktadır. İyi bir hayat ve öznel iyi oluş yaşamak için, anlık zevklerin peşinden koşmak yerine yaşamın her alanında kişisel erdemler geliştirmelidir. Yaşamı bu erdemlerle sürdürmek, yaşamın daha anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır. Anlamlı bir yaşam, iyi yaşamın bir adım ötesindedir (Seligman, 2020: 38).

Öznel iyi oluş, bireysel ve toplumsal yaşam kalitesinin ölçülmesinde önemli bir göstergedir. Öznel iyi oluşun ölçülmesi ve belirleyicilerinin doğru bir şekilde ortaya konması, bireylerin daha iyi bir yaşam sürmeleri açısından önem taşımaktadır. Bireylerin yaşamlarına ilişkin değerlendirmelerinin bir sonucu olan öznel iyi oluş, günlük yaşamda karşılaşılan olaylara bağlı olarak kısa vadede çok fazla değişkenlik gösterebilmektedir.

Bundan dolayı öznel iyi oluşla ilgili çalışmaların yaşam doyumu üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir. Öznel iyi oluş kişilerin öznel deneyimlerine ilişkin algıları olmakla birlikte, öznel deneyimlere ilişkin olumlu ya da olumsuz algılar ne kadar erken ve doğrudan ortaya konulabilirse gerçek duygular o kadar doğru bir şekilde bilinebilecektir. Öznel iyi oluş öznel deneyimlerin neticesinde meydana gelmesinden dolayı nesnel bir biçimde ölçülmesi oldukça zordur. Öznel iyi oluşun yansıması sözlü veya sözlü olmayan ifadeler, davranışlar veya eylemler yoluyla nesnel olarak ölçülebilmektedir (Diener ve Ryan, 2009: 394).

Pozitif psikolojinin öncü isimlerinden Diener, iyi oluşu mutluluğun çeşitli formlarına verilen bir isim olarak ifade etmektedir (Diener, 1984: 543). Diener, bireyin daha fazla olumlu duygu, daha az olumsuz duygu deneyimlemesi ve genel olarak hayatından memnun olması durumunda öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olacağını vurgulamaktadır. Diener'in öznel iyi oluş modeli, duygulara vurgu yapması nedeniyle "hedonik mutluluk" olarak da kabul edilmektedir (Diener vd., 1999: 278).

1.3.3. Psikolojik İyi Oluşun Boyutları

Psikolojik iyi oluş, bireylerin maruz kaldıkları; anlam doğrultusunda yaşama, kişisel gelişim, sosyal ilişkiler kurma gibi varoluş temelli durum ve hareketleri yönetmek olarak yorumlanır. Kişisel yaşamda olumlu olayları canlandırmanın bir yoludur (Waterman, 1993: 678).

Mutluluk, pozitif iyi olma ya da ihtiyaçlarını giderebilme durumu değil, erdeme sahip olmakla alakalı bir durumdur ve birey kendi özünde ancak onu bulabilmektedir. İşleyen psikolojik süreç, bireylerin kendini bilmesi ve olduğu ya da olmak istediği şeye dönüşmesiyle mümkün kılınmaktadır (Ryff ve Singer, 2008: 14).

Ryff'in (1989a) çok boyutlu Psikolojik İyi Oluş modeli ruh sağlığını açıklarken, aynı zamanda literatürde önerilen modeller arasında en çok kabul görenidir. Model altı boyuttan oluşmaktadır. Gelişim psikolojisi, hümanist psikoloji ve varoluşçu psikoloji gibi farklı alanlara dayanmaktadır. Çevresel hâkimiyet, özerklik, olumlu ilişkiler, kişisel gelişim, kendini kabul etme ve yaşam amacı bu boyutlardır (Ryff, 1989a: 1072).

Birey, dış faktörleri analiz ederek kendi değer ve ihtiyaçlarına uygun seçenekleri (çevresel avantajlar) belirleyip seçebilmekte, aldığı kararlarda bağımsızlık (otonomi)

sağlayabilmek için kendini başkalarında değil kendinde değerlendirebilmektedir. Birey başkalarıyla gerçek, tatmin edici ve güven verici sosyal bağlar kurabilen (bireylerle olumlu ilişkiler), potansiyelini ortaya çıkarma ve geliştirme yeteneğine sahip (kişisel gelişim), olumlu ve olumsuz niteliklerinin farkında olan (kendini kabul ederek), yaşamında bir amaç ve yöne sahip olarak (yaşam amacı) yaşadığı sürece psikolojik iyi oluş elde edilebilmektedir (Ryff, 1989b: 44).

1.3.3.1. Kendini Kabul Etme

Kendini kabul etme, kişinin her şeye rağmen kendini sevebilmesi, geçmişte yaşadıklarını kabullenmesi ve geçmişiyle barışık olması olarak açıklanabilmektedir. Kendini kabul etme, benlik saygısı, kendini sevme ve kendine güveni içermektedir. Hayatını seven ve kendiyle barışık olan bireylerde olumlu duygular hâkimdir, isyankâr değildirler. Bireylerin yaşam sevgisi yüksektir ve kendilerini güçlü hissetmektedirler (Doğan ve Eryılmaz, 2014: 108). Bireyler yüksek düzeyde kendini kabul ettiğinde, kendileri hakkında olumlu düşünürler. Bireylerin kendilerini kabul düzeyleri ve öz doyumları düşük olduğunda, geçmişteki hatalarının sorumluluğunu almamakta, eleştirmekte ve hatta başka biri gibi davranmaya çalışmaktadırlar (Ryff ve Singer, 2008: 18). Bireyin kendi yaşam durumlarını kabul etmesi, onun kendine karşı tutumunun ve olumlu davranışlar geliştirmesinin temel bir özelliği haline gelmektedir (Ryff, 1989a: 1071; 1989b: 41).

1.3.3.2. Diğerleriyle Olumlu İlişkiler

Bireylerin diğer bireylerle kurdukları sıcak ve güvene dayalı ilişkiler, onların psikolojik iyi oluş düzeylerinin geliştirilmesinde etkili bir faktördür. Romantik ilişkiler de dâhil olmak üzere çevre ile yakın ilişkiler kurmak, bireyler için önemli bir iyi oluş faktörü olarak görülmektedir (Erikson, 1968: 21). Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek bireyler çevrelerine karşı duyarlıdırlar, yüksek düzeyde empatiye sahiptirler ve yalnızlıktan kaçarak derin ilişkiler geliştirebilirler (Maslow, 1954: 35). Başkalarıyla olumlu ilişkilerin boyutlarında olumlu işleyişin varlığını gösteren özellikler; sıcak, tatmin edici ve güvene dayalı ilişkilere sahip olma, başkalarının iyiliğini önemseme, duygusal yakınlık, samimiyet ve empati becerileri ve son olarak, ilişkilerde duygusal alış

verişlerdir. Kendini kabul etme boyutunda olduğu gibi olumlu ilişkiler kurmanın öneminin yaşa göre değişmediği görülse de kadınlar bu beceriye daha çok değer vermektedirler (Ryff ve Keyes, 1995: 724). Sevmeye yeteneği, akıl sağlığının başka bir bileşeni olarak kabul edilmektedir. Kendini gerçekleştiren bireylerin; başkalarına karşı güçlü empati ve merhamete sahip oldukları gibi başkalarını daha çok sevdikleri ve daha derin dostluklar kurarak onlarla daha iyi özdeşleşebildikleri görülmektedir. Başkalarıyla sıcak ilişkiler kurmak, psikolojik iyi oluş için norm haline gelmiştir (Ryff, 1989a: 1071; 1989b: 42).

1.3.3.3. Bireysel Gelişim

Bireysel ya da kişisel gelişim “psikolojik iyi oluş” olarak da bilinmektedir ve bireylerin gelişim, değişim ve tecrübe etmeye açık olması şeklinde nitelendirilmiştir. Bireysel gelişim konusuna istekli olanlar, yeni deneyimlere ve öğrenmelere açık olmaktadır. Hayatta yaşadığı müddet boyunca öğrenme sürecinin devam ettiğini bilirler ve öyle hareket ederler, merak etme, araştırma yapma yetenekleri oldukça yüksektir. Örneğin sanatsal ve sosyal olaylara karşı ilgi duymaktadırlar (Doğan ve Eryılmaz, 2014: 113). Optimal zihinsel işlevsellik, yalnızca önceki niteliklerin kazanılmasına değil, aynı zamanda bireyin potansiyelinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Klinik bakış açısı, kişinin kendini ve kişisel potansiyelini gerçekleştirmesi için kişisel gelişime odaklanmaktadır. Deneyime açıklık bu duruma iyi bir örnektir. Sabit bir problem çözme durumuna takılıp kalmaktansa, bu örnek bireyi sürekli olarak geliştirmektedir (Ryff, 1989a: 1071; 1989b: 42).

1.3.3.4. Özerklik

Bağımsız bir birey olma duygusu olan özerklik, birçok psikoloji kuramında tartışılan önemli kavramlardan biridir. Ayrıca, bireyin ruh sağlığına ve gelişimine katkıda bulunan koşulları ortaya koymayı amaçlayan öz belirleme kuramına göre, bireyin üç evrensel temel ihtiyacı vardır (Ryan ve Deci, 2000: 70). Bunlar; özerklik, yeterlilik ve ilişki kurmadır. Bu ihtiyaçların karşılanması ile psikolojik gelişim ve iyilik hali artmış olmaktadır. Özerklik, kişinin toplumsal baskı ve dayatmalardan kurtularak içsel motivasyonla hareket edebilmesi ve içsel referans yoluyla kendini değerlendirebilmesidir

(Ryff ve Keyes, 1995: 725). Ryff'a (1989a: 1071) göre özerklik düzeyi yüksek bireyler, kendini gerçekleştirmektedirler. Özerklik ihtiyacı, kişinin etkinliklerini kendisinin yönlendirmesini sağlamaktadır (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe ve Ryan, 2000: 420).

1.3.3.5. Çevresel Hâkimiyet

Çevresel hâkimiyet boyutu, bireyin ruhsal olarak kendisine uygun koşullarda çevresini seçme yeteneği olarak yorumlanmaktadır. Bireyin çevresel fırsatlardan yararlanma isteği ve etkinliklere aktif katılımı, onun ruh sağlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede kişinin çevre koşullarını değiştirme ya da ihtiyaçlarına uygun yeni bir çevre yaratma becerisini ifade etmektedir (Ryff, 1989a: 1073). Bireyin zihin durumuna göre uygun bir ortam seçme veya oluşturma yeteneği, psikolojik iyi oluşunun göstergesi olarak bilinmektedir. Olgunluğun egoyu değil, önemli bir faaliyet alanını içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Yaşam boyu gelişim, karmaşık bir çevreyi kontrol etme ve yönetme becerisi gerektiren ve bireyin fiziksel veya zihinsel aktivitelerini değiştirerek ilerleme ve iyileştirme yeteneğini vurgulayan bir süreçtir. Başarılı olgunluk, bir kişinin çevresel fırsatlardan ne ölçüde yararlandığını da vurgulamaktadır. Bu entegre bakış açısı, aktif katılımın ve çevreye hakim olmanın, entegre bir aktif çalışma çerçevesinin önemli bileşenleri olduğunu göstermektedir (Ryff, 1989a: 1071; 1989b: 43).

1.3.3.6. Yaşam Amacı

Yaşamda anlam ve amaç mücadelesi, varoluşsal ekseninde çözülmesi zor ve teşhir edilen durumların başlangıcıdır. Çünkü anlayışlı yaşamak, bireyin psikolojik olarak olumlu hissetmesini ve olumlu kalmasını sağlamaktadır. İnsanlar hayatlarının bir noktasında “Neden yaşıyorum?” gibi sorular sormaktadır. Yaşamda gerçeği amaç edinen bireyler, onu gerçekleştirecek yaşam enerjisini de bulmaktadır. Başka bir deyişle, hayata tutunmak veya yaşamı sürdürmek için bir sebep olarak açıklanabilmektedir. Bu nedenler arttıkça birey kendini hayata tutunma konusunda daha güçlü hissetmektedir (Bulut ve Dilmaç, 2018: 351). Psikolojik iyi oluş, bireyin yaşamındaki anlam ve amaç duygusu etrafında düzenlenmektedir.

Olgunluk, bireyin yaşam amacını, yön duygusunu ve niyetini net bir şekilde anlaması olarak tanımlanmaktadır. Yaşam boyu gelişim teorileri, yaşamın ilerleyen dönemlerinde yaratıcı ve üretken olmak veya duygusal bütünleşmeyi başarmak gibi çeşitli değişken amaç veya hedefleri ifade etmektedir. Olumlu bir kişinin amaç, niyet ve yön duygusu, yaşamının anlamlı olmasına yardımcı olmaktadır (Ryff, 1989a: 1071; 1989b: 43).

1.4. ÖRGÜTSEL SİNİZM

Bu bölümde örgütsel sinizm kavramının tanımı yapılarak, örgütsel sinizmin nedenleri, boyutları ve örgütsel sinizmin sonuçları üzerinde durulmuştur.

1.4.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

Sinizm, “Zynismus”, “Kynismus” kelimelerinden türetilmiş bir kavramdır (İbrahimağaoğlu ve Can, 2017: 184). Nietzsche 1800’lerde, sinizm sözcüğünü “Cynismus” şeklinde kullanmıştır. İngilizcede ise “Cynicism” olarak kullanılmaktadır (Tufan ve Erkan, 2021: 19). Bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine inanan ve bu kapsamda herkesi çıkarıcı ve bencil kabul eden kimselere “sinik”, bu durumu açıklamaya çalışan düşünceye de “sinizm” denilmektedir (Erdost vd., 2007: 514).

Sinizm şüphe, hayal kırıklığı gibi olumsuz tutumlardan oluşmaktadır. Bireylerin güven eksikliği, belirli fikirlere yönelik şüphe ve hayal kırıklığı yaşamalarını içeren bireysel veya genel bir davranıştır (Andersson, 1996: 154). Sinizmin belirleyici özelliği, başkalarının hareketlerine karşı inançsızlık olarak kabul edilmektedir (Kanter ve Mirvis, 1989: 47). Sinizm; tatminsiz, güvensiz, şüpheli, sevmesi zor, sürekli eleştirel ve olumsuzluklarla dolu olarak tanımlanan bir düşünce biçimidir. Sinizm kavramı, umutsuzluk, can sıkıntısı, depresyon, bitkinlik ve hayal kırıklığını üstlenmek olarak tanımlanan, iğrenme, aşağılanma ve güvensizlik duygusuyla ilişkilendirilen bir tutumdur. Bu turum hemen hemen her örgütte ortaya çıkabilir ve hem bireyler hem de örgütler üzerinde yıkıcı etkileri olan örgütsel sorunlarla yakından ilgilidir (Alan ve Fidanboy, 2013: 167).

İnsanların ihtiyaç ve isteklerini örgütün sağladığı desteklerden bağımsız olarak karşılayabildikleri kendi kendine yetme günlerinin geride kaldığı açıkça hissedilmektedir.

Toplumsal düzeni, yaşam kalitesini ve sürdürülebilirliği en üst düzeyde tutabilmek için örgütsel uyum ve işbirliğinin sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Sinizm genellikle olumsuz bir kavram olarak görüldüğünden, örgütler ve yöneticiler için hassas bir konudur. Yöneticilerin bu şekilde düşünmesine sebep olan olumsuz davranışlar yönetim araştırmalarında yakın zamana kadar nispeten ihmal edilen bir konu olmuştur (Chiaburu, 2013: 181). Sinizm, bireylerin, grupların, ideolojilerin, sosyal çevrenin veya örgütlerin olumsuz duyguları ve güvensizliği ile ilişkili olduğundan hem genel hem de özel davranışlar olarak kendini gösterebilmektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 450).

Sinizm kavramı; felsefe, din, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi sosyal bilimlerin pek çok farklı disiplini tarafından incelenmiştir ve her bir disiplin sinizmi farklı bakış açılarıyla açıklamaktadır (Vardarlier ve İncesu, 2021: 714). Bunun sonucunda sinizm kavramı; kişilik sinizmi, çalışan sinizmi, genel sinizm, toplumsal sinizm, meslek sinizmi ve örgütsel sinizm olarak sınıflandırılmaktadır (Delken, 2004: 14).

Örgütsel sinizm, birçok durumla ilişkilendirilebilen ve bir amaçtan diğerine genellenebilen bir yöntem ve deneyim sonucunda geliştirilen bilişsel bir ifadedir (Batmantaş ve Örüçü, 2018: 202). Örgütsel sinizm, bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğu ve çok güçlü olumsuz duygusal tepkiler eşlik ettiğinde eleştiri, aşağılama ve güvensizlik gibi tutumlara yol açabileceği inancıdır (Abraham, 2000: 269).

Örgütsel sinizm, bireyin örgütüne karşı olumsuz tutumudur. Bu tanımdan hareketle sinizmin üç boyutunun önemi ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Dean, Brandes ve Dharwadker, 1998: 345);

- Örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna dair inançtır,
- İçinde bulunduğu örgüte yönelik negatif bir duygudur,
- Bu inanç ve duyguların neticesinde örgüte yönelik eleştirel ve aşağılayıcı hareketlere ilişkin yönelimlerdir.

Örgütsel sinizm kavramı, çalışanın örgüte ve örgütün çalışanlarına karşı olumsuz tutumu olarak görülmektedir (Mirvis ve Kanter, 1991: 47). Bir örgütte sinik bireylerin en belirgin özelliği; sık sık şikâyet etmeleri, örgütün diğer üyelerini küçümsemeleri, karamsar davranışları, çoğu zaman hayal kırıklığına uğramaları, kendilerini kandırılmış ve aldatılmış hissetmeleridir (Abraham, 2000: 122).

Örgütte sinizm, çalışanlar arasında güvensizlik duygusuna ve onlar ile örgüt arasında bir kopukluk oluşmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu durumda işveren ve çalışanların beklentileri, öncelikleri ve ihtiyaçları çatışabilmektedir. İşverenler tarafından örgüt adına yapılan eylemler, çalışanlar için olumsuz olsa bile gerçekleştirilebilmektedir. Örgütsel sinizmin ortaya çıkmasındaki en temel faktör, bireylerin örgütlere olan güvensizlikleridir. Örgüt içerisindeki olumsuz roller nedeniyle bireylerin sinizm duygusu gelişmektedir. Farklı bir anlatımla bireyler sinik olmak istemezler, yaşananlar sonucunda sinizm oluşmaktadır (Stavrova ve Ehlebracht, 2009: 256).

1.4.2. Örgütsel Sinizm Nedenleri

Bir organizasyonda örgütsel sinizme yol açabilecek birçok farklı faktör bulunmaktadır. Bireysel faktörler örgütsel sinizmin oluşmasında önemli faktörlerden biridir. Örgütsel sinizmin oluşmasında bireysel yaşam görüşleri, inançlar, duygular ve düşünceler etkili olmaktadır. Düşük liderlik potansiyeli, şüphecilik, uyumsuz yaşam tarzları, obsesif-kompulsif bozukluk, olumsuz düşünce ve davranışlar örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerdir (Durrah, Chaudhary ve Gharib, 2019: 2). Örgütsel sinizmin oluşmasına neden olan diğer faktörler arasında; bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve gelir düzeyini saymak mümkündür (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

Yaş ile örgütsel sinizm düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucunu bulan çalışmalar bulunmaktadır (Bernerth, Armenakis, Feild ve Walker, 2007: 317; Bommer, Rich ve Rubin, 2005: 743). Bununla birlikte, yaş ile örgütsel sinizm arasında negatif bir ilişki vardır (Johnson, 2007: 37) sonucuna ulaşan çalışmalar da mevcuttur. Genç yaşta olan bireylerin özellikle para ve başarı odaklı beklentileri nedeniyle örgütsel sinizm düzeyleri daha yüksektir (Mirvis ve Kanter, 1991: 55).

Cinsiyet ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişkiler bulunan çalışmaların olduğu gibi, iki kavram arasında anlamlı ilişki bulamayan çalışmalara da rastlanılmaktadır. Anlamlı ilişkiler bulunan çalışmalar incelendiğinde; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel sinizm düzeyi yüksek bulunanların (Mirvis ve Kanter, 1991: 56) yanı sıra, kadın çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin erkek çalışanlara göre yüksek bulan

alışmalar da mevcut (Lobnika ve Pagon, 2004: 7). Araştırmacılar, kadın çalışanların rgtsel sinizm düzeylerinin yüksek olmasını çalışma alanlarında kadın çalışanların sömürülmesine bağlamışlardır.

Çalışanların evli ya da bekâr olmaları yani medeni durumları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki incelendiğinde, evli çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri daha düşük değerde belirlenmiştir (Delken, 2004: 51). Efilti ve diğerleri (2008: 11) ise çalışmalarında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.

Örgütsel sinizmin nedenleri farklı çalışmalarda; duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik ile ilişkilendirilmiştir (Abraham, 2000; Anderson ve Bateman, 1997; Bedeian, 2007). Örgütsel sinizm sürecini etkileyen önemli faktörlerden biri de duygusal olarak tükenmiş bireylerdir. Tükenmişlik, her şeyden vazgeçtiğinizi kabul etmek demektir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel sinizm düzeyleri birbirlerini etkilemekte ve biri artarken diğeri de artmaktadır (Nafei, 2013: 52). Lider etkinliğinin de örgütsel sinizm üzerinde etkilerini incelenmiş ve aralarında negatif bir bağ bulunmuştur (Dobbs, 2014).

Örgütler ve çalışanlar arasındaki yazılı olmayan ilişkilere dayalı beklentilerin karşılanmaması sinizmin nedenlerinden biri olabilmektedir (Güneş ve Taştan, 2020: 2121). Örgütler, çalışanlarından fazla mesai yapmalarını, örgüte sadık olmalarını, mesai dışı işler yapmamalarını beklerken; çalışanlarda daha yüksek ücret almayı, kariyer sahibi olmayı ve işleri ile ilgili gerekli eğitimleri almayı beklemektedirler. Beklentiler karşılanmazsa, örgüt ile çalışanları arasında çatışma başlarken, sorunun çözülememesi durumunda örgütsel sinizmin ilk temelleri atılmış olmaktadır (Tükeltürk vd., 2009: 688). Örgüt ile çalışanları arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlali, karşılıklı olarak güvensizliğin başlaması anlamına gelir. Güvensiz ve çatışan bireyler, belirsiz rollerle örgütsel değişimlere ayak uyduramamaktadırlar. Bu sorunların en önemli nedeni örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının kurulamamasıdır. İletişim eksikliği, çalışanların sinik davranışları kadar yönetim ve örgüt başarısızlığına da yol açabilmektedir (Mathur vd., 2013: 63). Örgütlerde alışanlar ve işverenler arasında güçlü iletişim kanallarının olmaması, birbirine güvenemeyen bireylerin varlığının yanında, yöneticilerin demokratik bir ortam yaratma konusundaki isteksizliği ve otoriter yönetim biçimlerinin kullanılması, sinizme yol açan faktörlerdir (Nartgün ve Kartal, 2013: 62).

Çalışanlar, örgüt içerisindeki çalışmaları karşılığında takdir, maaş artışı, terfi, yeni bir statü gibi haklarını adil bir şekilde almayı beklemektedirler. Bir çalışan, bu hakların adil bir şekilde verilmediğine inanmaya başladığında, örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz bir tutum geliştirmektedir. Bu tutum, örgüt içinde huzursuzluğun başlamasına, işten soğumaya, motivasyonun kaybolmasına, örgütsel adaletsizlik duygusunun oluşmasına ve devamında da örgütsel sinizmin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir (Naus vd., 2007: 687).

1.4.3. Örgütsel Sinizm Boyutları

Örgütsel sinizmin boyutları, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm olarak üçe ayrılmaktadır.

1.4.3.1. Bilişsel Sinizm

Bilişsel boyut, çalışanların örgütle ilgili olumsuz bilgilerini ve bu bilgiler çerçevesinde örgüt hakkında oluşturdukları olumsuz inançları ifade etmektedir. Bu boyutta çalışanlar, gözlem, algı veya deneyimsel öğrenme yoluyla örgüt hakkında bilgi toplamaktadırlar (Naus, 2007: 17).

Çalışanların sinizm duygusu, sadece kişisel deneyimlerden etkilenmemektedir. Sinik çalışanlar, diğer meslektaşlarının deneyimleri hakkında edindikleri bilgilerden, işverenlerinin diğer çalışanlarla etkileşimlerinden veya iş arkadaşlarının başkalarına karşı davranışlarından ve etik olmayan durumlardan da etkilenebilmektedirler. Ayrıca, işverenlerle yaşanan kötü deneyimler, bireylerin sinizm düzeylerini de etkileyebilmektedir (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003: 629).

Sinik bireyin düşüncesinin temelinde, bir liderin veya yönetimin kendi çıkarları için doğruluk, dürüstlük ve adalet gibi ilkelerin feda edildiği inancı bulunmaktadır. Bu durumdaki birey, örgütün ve çevresinin kendisini hedef aldığına inanmaktadır (Abraham, 2000: 123). Sinikler, örgütsel kararların ardındaki gizli motivasyonları gördüklerini düşünerek, yönetimin açıklamalarını kabul etmemektedirler. Sinik bir çalışanın, örgütün çalışanları aldattığına inanma ihtimali, örgütün samimi olduğuna inanmasından daha yüksek olmaktadır (Reichers vd., 1997: 50).

1.4.3.2. Duyuşsal Sinizm

Sinik davranış, örgüte güçlü tepki veren duygusal bir yargı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu boyutta sinizm sadece ideolojik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu tür sinizm, örgüte yönelik olumsuz davranışsal ve duygusal tepkileri içermektedir. Duygusal boyutta, öfke, neşe, heyecan, küçümseme, korku, şaşkınlık, iğrenme ve utanç gibi duygular öne çıkmaktadır (Dean vd., 1998: 346).

Çalışanların örgütten beklentileri dürüstlük, saygı ve adalet olmakla birlikte, hayal kırıklığı ve bu beklentilere bağlı öfke, duygusal bir boyut kazanmış olmaktadır (Naus vd., 2007: 198). Duygusal olarak sinik bireylerde bulunan bazı davranışlar aşağıda verilmiştir (Abraham, 2000: 269):

- Umutsuzluk ve hayal kırıklığı yaşayabilirler,
- Örgüt içerisinde yaşananların anımsanması durumunda sinir, bıkkınlık, hüsrana, öfke, sıkıntı, utanç ve nefret duyabilirler,
- Örgütü kendi standartları altında görmelerinden dolayı gizli bir mutluluk yaşayabilirler.

Duyuşsal boyut, bilişsel boyutun bir sonraki seviyesidir. Bu seviye, çalışanların inançlarını duygusal tepkilere aktardıkları aşamadır. Duyuşsal sinizm, insani duygular barındırıyor olsa bile örgütsel sinizmin bir boyutu olarak örgüt için tehlikeli olabilmektedir (Simha vd., 2014: 784).

1.4.3.3. Davranışsal Sinizm

Duyuşsal ve bilişsel boyutlardan sonra, son boyut olan davranışsal boyutta bireylerin duygu ve inançlarının ifade edilmesi, sinik düşüncenin davranışa dönüşmesi davranışsal sinizmi ortaya çıkartmaktadır. Örgüt hakkında olumsuz duygulara sahip olan ve örgütü dürüst algılamayan çalışanların eleştirel ve istismarcı davranışlara yönelmeleri muhtemeldir. Bu boyutu aynı zamanda örgütsel davranışın gözlemlenebilir bir boyutu olarak da görmek mümkündür (Dean, vd., 1998: 346).

Çalışanlar bu boyutta örgüt ve yönetim politikaları hakkında şikâyet, örgütle ilgili sürekli alay ve eleştiride bulunmaktadırlar. Bu boyutta personel tarafından aşağılanma, küçümseme ve örgütü küçümseme yüksek düzeyde şiddet de görülebilmektedir (Turner

ve Valentine, 2001: 126). Bu eleştiriler örgütten ayrılma sonucuna kadar gidebilmektedir (O'Brein vd., 2004: 36).

Sinik bir çalışan, olumsuz davranışlar yoluyla örgüte çeşitli şekillerde zarar verebilmektedir. Örgütle ilgili olumsuz duygu ve düşünceler, çalışanlar tarafından davranışa dönüştürüldüğünden çalışan sinizminin en yüksek olduğu boyut davranışsal boyut olarak görülmektedir. Bu durum, örgütün ve diğer çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir (Wilkerson vd., 2008: 2275).

1.4.4. Örgütsel Sinizm Türleri

Örgütsel sinizmin türleri, kişilik sinizmi, toplumsal sinizm, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi ve mesleki sinizm olarak beş başlık altında incelenebilir.

1.4.4.1. Kişilik Sinizmi

Kişilik sinizmi, genel olarak birey davranışının olumsuz algılarını yansıtan, içsel ve istikrarlı özelliklere sahip tek sinizm türüdür (Abraham, 2000: 270). En belirgin özelliği, güvensizlik hissi içerisinde olan bireylerin içsel durumları ile ilgili olmasıdır (Yücel ve Çetinkaya, 2015: 251).

Genel olarak bireyler, diğer birey davranışlarını olumsuz olarak algılamakta, başkalarını hor görmekte ve saygısız davranışlar sergilemektedirler (Üreten ve Gemlik, 2016: 445). Kişilik sinizmi, diğer çalışanlara ve örgütün paydaşlarına karşı küçümseme, aşağılama ve saygısızlık olarak kendini göstermektedir (Akatay vd., 2016: 488).

Kişilik sinizmi, bir kişilik özelliği gibi gelişen ve değiştirilmesi zor olan örgütsel sinizm tipidir. Sinik özelliklere sahip çalışanlar, bireylere güvenmezler ve onların kendi çıkarlarına odaklandığını düşünmektedirler. Sinik özelliğe sahip birey örgüte karşı olumsuz duygular beslediği için örgütten beklediği yararlar karşılanmadığında veya beklentilerinin altında kaldığında adaletin sağlanmadığına inanmaktadır (Abraham, 2000: 271).

1.4.4.2. Toplumsal Sinizm

Sosyal sinizm olarak da adlandırılan toplumsal sinizm, birey ve toplum arasındaki sosyal anlaşmanın ihlali sonucu ortaya çıkabilmektedir (Abraham, 2000: 276). Toplumsal sinizm, bir ülkenin bireylerinin devletine, toplumsal yapıya, örgütlerin çalışma şekline güvenmedikleri örgütsel sinizm türüdür (Delken, 2004: 18).

Toplumsal sinizm yaşayan bireylerin iş hayatında nerede olacaklarına dair çok gerçekçi beklentileri bulunmaktadır. Ancak, toplumsal sinizmin bireyler üzerindeki etkisi açık olmayabilmektedir. Bir örgüt içinde olabilecek en küçük olumlu olay bile çalışanları motive edebilirken, olumsuz bir durum da tersi bir sonuç doğurabilmektedir. Toplumun genelinde veya örgüt içerisinde yaşanan olumsuz durumlar bireylerde olumsuz düşüncelerin hâkim olmasına sebep olabilmektedir (Abraham, 2000: 287).

Kendi yaşadıkları olumsuzluklar için ekonomik, toplumsal ve örgütsel yapıyı sorumlu tutan bireyler toplumsal sinizm yaşamaktadırlar. Geleceğe yönelik umutsuzluklarından dolayı, takdir, terfi, ödüllendirme gibi davranışların kendilerinin ne işine yarayacağını düşünmekte, meslektaşlarının veya rakiplerinin başarısıyla dalga geçmekte, kıskançlık duymakta ve başarılarının para veya bağlantılarından kaynaklandığını iddia etmektedir. Bu düşünce onların çalışma isteklerinin azalmasına ve mutsuzluk yaşamalarına neden olabilmektedir (Abraham, 2000: 271).

1.4.4.3. Çalışan Sinizmi

Çalışan sinizmi, kişisel hayal kırıklığı duyguları ve bireylere, gruplara, ideolojilere ve/veya örgütlere karşı güvensizlik olarak kendini göstermektedir (Andersson ve Bateman, 1997: 450). Çalışan sinizmi, örgütün çalışan beklentilerini ne kadar iyi karşıladığına ve çalışanların bir bütün olarak örgüte karşı sergiledikleri tutumlara dayalı olarak ortaya çıkan eleştiri olarak tanımlanmaktadır (Cole vd., 2006: 463).

Örgütlerin ve mesleklerin niteliğindeki değişiklikler, psikolojik sözleşmelerin ihlali, çalışanlar arasında artan güvensizlik sinizme yol açabilmektedir. Çalışan sinizmi, işyerine, yöneticilere ve diğer tüm unsurlara karşı duyulan hayal kırıklığı, güvensizlik ve olumsuz tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışan sinizmi, daha uzun çalışma saatleri, iş yoğunluğu, kötü yönetim ve liderlik gibi faktörlerden kaynaklanan yeni bir endüstriyel

ilişkiler paradigmasıdır. Çalışanların sinik olmasının üç nedeni görülmektedir. Bunlar (Cartwright ve Holmes, 2006: 201):

1. İş ortamının özellikleri: Örgüt içerisindeki ilke ve uygulamalar arasındaki uyumsuzluk, etik olmayan davranışlar ve örgütsel sosyal sorumluluklar ile adaletsiz politikalar bu grupta sayılabilmektedir.
2. Örgütün özellikleri: Örgüt içerisinde etkin olmayan iletişim, değişim uygulamalarında yönetimin yetersizlikleri, örgüt içinde çalışan katılımının sağlanamaması örgütün özelliklerinden kaynaklanan nedenlerdendir.
3. İşin niteliği: Örgüt içerisindeki rol çatışması, örgütsel rollerdeki belirsizlik, aşırı iş yükü de işin niteliğinden kaynaklanan nedenler arasında sayılabilir.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi çalışan sinizmi, bir örgütün çalışanları arasında adaleti sağlayamaması ve yükümlülüklerini yerine getirmemesi, etkin bir iletişim ağının kurulamamış olması, örgüt içi rol dağılımındaki sorunlar sebebiyle ortaya çıkmaktadır (Cole vd., 2006: 464).

1.4.4.4. Örgütsel Değişim Sinizmi

Örgütsel değişim sinizmi, bir örgüt içindeki değişim girişimlerine yanıt olarak gelişen bir sinizm biçimidir ve örgütün başarıya ulaşmak için uygulamaya yönelik değişim çabalarına karamsar bir önyargı olarak tanımlanmaktadır (Wanous vd., 2000: 132). Önceki değişim girişimleri başarısız olduğundan, çalışanlar değişim çabalarına karşı sinik bir tutum geliştirebilmektedirler (Wanous vd., 1994: 269). Farklı bir ifadeyle, çalışanların daha önceki değişim deneyimleri nedeniyle beklentilerinin karşılanmadığına dair inançları, örgüt ve yöneticilerinin kendilerinin yetersiz, işe yaramaz ve başarısız olacağına dair algıları ile şekillenmektedir (Abraham, 2000: 272). Örgütsel değişim sinikleri, çalışanların örgütlerinde karşılaştıkları durumlar ve işlev bozuklukları üzerinde hiçbir kontrollerinin olmadığına işaret etmektedirler. Çalışanların kendileri ile ilgili kararlara, yönetime ve örgüt içi iletişime dahil olmalarının sağlanması örgütsel değişim sinizmini azaltabilmektedir (Wanous vd., 2000: 133).

1.4.4.5. Mesleki Sinizm

İş sinizmi olarak da adlandırılan mesleki sinizm; yapılan işin değersiz, ödüksüz, baskıcı bir iş olduğuna inanmak olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt içerisindeki bireylere sürekli olarak çabalarının boşuna olduğunu hatırlatmak, işin amaçsız olduğu fikrine yol açabilmektedir. Bu şekilde tekrarlayan durum, çalışanları başarısızlık ve suçlama altına alarak kişisel tükenmişliğe yol açabilmektedir (Bang ve Reio, 2017: 2019).

Mesleki sinizm, duygusal inkâr ve umursamazlık eylemleriyle birlikte görülmektedir. Devam eden duyarsızlaşma, çalışanların örgütten uzaklaşmalarına ve örgüt içi ilişkilerine zarar verebilmektedir (Abraham, 2000: 273). Çalışanlar; meslektaşlarına, müşterilerine ve diğer çalışanlara robot gibi, ruhsuz, duyarsız bir şekilde davranabilmektedirler. Bu şekilde davranmak, çalışanların sinik olmalarına neden olabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 622-625). Özellikle yoğun stres altında çalışmakta olan bireylerde zamanla duygusal çöküntü ve buna bağlı olarak mesleki sinizm durumu görülebilmektedir (Wanous vd., 1994: 269).

1.4.5. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm hem bireyleri hem de örgütleri olumsuz etkilemektedir. Örgütsel sinizm, önce çalışanları etkiler ve sürdürülmesi halinde örgütün tamamını etkileyen bir süreç haline gelir. Örgütsel sinizm sürecinde, beklentiler karşılanmadığı için çalışanlar psikolojik zararlar görebilmektedirler (Nafei, 2013: 52). Bu olumsuz ruh hali ile birlikte uykusuzluk, baş ağrısı, halsizlik ve depresyon gibi olumsuz duygudurumlar yaşayabilmektedirler ve dolayısıyla psikolojik sorunlar sağlık sorunlarına neden olmaya başlayabilmektedir. Sağlık sorunlarıyla mücadele eden bir çalışanın işe gitmemeye başlaması, onun maddi durumunu etkilemektedir. Sayılan bu sorunlarıyla mücadele eden bir çalışana yük eklemek, onun bitkin hissetmesine neden olabilmektedir (Rajgopal, 2010: 64).

İş tatmini, çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, iş tatminsizliği örgütlerin sinik olma biçimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma koşulları, ücretler, terfiler, yönetim biçimleri, sosyal haklar, iletişim ve kişilik yapısı iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir. Bir örgütte iş tatmini düşükse, çalışanlar yaşadıkları sinizm durumu ile

birlikte müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba göstermeyecek ve bu durum örgüte maddi olarak maliyet getirecektir (Erarslan vd., 2018: 907).

İşe yabancılaşma, örgütsel sinizm ile yakından ilişkilidir ve örgütsel sinizmin neden olduğu önemli sorunlardan biridir. Çalışanın örgütte yaşadığı sorunlar nedeniyle dış dünyadan uzaklaşmaya başlaması, bireyin yalnız ve çaresiz hissetmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulunamaması, bireylerin bilgisizliği ve yönetimin keyfi davranışları, çalışanların çaresizlik duygusunu artırmakta, dolayısıyla çalışanları örgüte yabancılaştırmaktadır (Hawkley ve Cacioppo, 2013: 221).

Bir örgütün piyasada rekabet edememesinin nedenlerinden biriside, bireylerin örgüt hakkında olumsuz duygular beslemesidir. Örgüt içerisinde olumsuz davranışlara maruz kalan bireyler, kendini savunma mekanizması olarak sinik davranışlar sergilemektedirler. Örgütler de sinik davranışların olumsuz sonuçlarından bireyler kadar etkilenmektedir. Sinizmle mücadele edemeyen örgütler, pazardaki rekabet avantajlarını da kaybetmektedirler. Siniklerin varlığı, verimsiz çalışma, düşük performans, örgüte güvensizlik ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Işık, 2014: 133).

Görüldüğü gibi örgütsel güvenin azalması, iş tatmininin olmayışı, kişiler arası çatışmalarda artış, işe devamsızlıklarda artış, örgütsel değişime direnen bireylerin artışı, işe ve örgüte bağlılığın azalması, çalışanlarda tükenmişliğin artışı, hırsızlık ve dolandırıcılık olaylarının görülme sıklığında artışlar, adaletin azalması, işe yabancılaşma, performans, moral ve motivasyon düşüklüğü sinizmin örgütlere olan etkileri arasında sayılabilmektedir. Bir anlamda örgütsel sinizm, örgütün verimliliğini, karlılığını, kurumsal imajını ve sürekliliğini olumsuz etkilemektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 103).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞININ İŞE BAĞLANMA VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL SİNİZMİN ROLÜ

2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Günümüzde işletmelerin birçoğu var olan örgütsel kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilmek adına klasik anlayış olan merkezi ve dikey örgüt yapılarını terk etmekte ve yeni tür yönetim anlayışına hızla geçiş yapmaktadır. Bu yeni anlayışta örgütler açısından en önemli kaynak insan kaynağıdır. Çalışanlarının sosyal ve psikolojik birer varlık olduğunu kabul eden işletmeler başarılarını artırarak daha verimli olmayı hedeflemektedirler. Bu yeni anlayışla oluşan uygulama şekilleri ile çalışanların örgütlerine bağlanma olasılıkları da artmaktadır (Wardani vd., 2020: 294). Olumlu örgütsel davranış tutumları, organizasyonların güçlü yönlerini ortaya çıkarabilmekte, dinamizm ve esnekliği arttırabilmekte ve insan gücünün geliştirmesine yardımcı olabilmektedir.

Koçluk araştırmalarından elde edilen sonuçlara göre koçluğun liderlik üzerindeki etkisi de dâhil olmak üzere birçok olumlu etkisi vardır (Thach, 2002); özyeterliliği arttırması (Baron ve Morin, 2009; Evers, Brouwers ve Tomic, 2006), ekip öğreniminin gerçek çalışma durumlarına aktarılmasını sağlaması (Miller vd., 2004), davranışsal öğrenmeyi geliştirmesi (Passmore, 2015), yönetici performansını iyileştirmesi (Kombarakaran vd, 2008; Luthans ve Peterson, 2003; Smither vd., 2003), refahı, dayanıklılığı ve hedefe ulaşma oranını artırması (Grant, 2014: 35), bu olumlu etkiler arasında sayılabilir.

Koçluğun; çalışanların bireysel ve şirket hedeflerine ulaşabilmek için kullanıldığında ve özellikle değişim dönemlerinde yaşadıkları farklı durumlarla başa çıkma kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olduğu araştırmalarda görülmüştür (Goldsmith, 2009). Schnell (2005) kurumsal büyüme ve değişim döneminde koçluğun destekleyici mekanizmasına ilişkin bir vaka çalışması sunarken; Fahy (2007) ise çalışma ortamı içindeki değişim süreçlerinde çalışanların gelişimlerinde yönetici koçluk davranışlarının oynadığı rolü incelemek için keşif amaçlı çalışmalar yapmıştır. Yapılan

bu çalışmaları destekler nitelikte Grant (2014) ise değişim sürecinde koçluğun etkisini araştırmak için hem nitel hem de nicel ölçümler ile koçluğun olumlu etkisinin sadece iş hayatında değil, aile hayatı gibi iş dışı alanlara da yansıdığını görmüştür. Grant çalışmasında koçluğu; hedeflere daha kolay ulaşma, çözüm odaklı düşünme, değişim ile başa çıkabilme, artan öz yeterlik ve esneklik ile aynı zamanda depresyonda ise azalma ile ilişkilendirmiştir.

Örgütsel davranış konularından biri olan örgütsel sinizm psikolojik iyi oluş kavramına benzer bir şekilde bilişsel, davranışsal ve duyuşsal öğelerden oluşmaktadır. Kişinin örgütünden beklediklerini alamadığı durumlarda yaşadığı hayal kırıklığına bağlı olarak örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm ortaya çıkarken onunla birlikte endişe, sinir, kandırılma hissi, hayal kırıklığı gibi hisler de gün yüzüne çıkar. Bu durum ise çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.

Sinizm, bireyin bir organizasyona uyum sağlama yeteneğini engelleyebilir. Yönetimin sinizmin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi düzeyinin yükseltilmesi bu olumsuz tutumun önlenmesinin en önemli yollarından biridir. Sinizmi önleyebilme adına yöneticiler çalışanlarının işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş düzeylerini belirli zamanlarda ölçmelidir. Ayrıca personelin örgüt ile arasındaki aidiyet hissini azaltacak ve kaygı düzeylerini yükseltecek her davranışa son verilmelidirler (Uysal ve Yıldız, 2014: 839). Yönetime duyulan korku, öfke, endişe gibi duygular nedeniyle çalışanların yaşadıkları sorunlarla ilgili fikir ve görüşlerini rahatlıkla ifade edemedikleri bir ortamda hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin çalışanlar ile iletişimlerinde koçluk davranışlarını kullanarak astlara karşı olumlu yönde geliştirdiği davranışları (Peterson ve Little, 2005) ile pozitif ilişkilerin kurulduğu bir ortam oluşturması mümkündür. Yöneticilerin koçluk davranışları ile motivasyonu yükselen, iş tatmini ve işe bağlılığı artan çalışanların (Ellinger vd., 2010: 266; Mccomp, 2009:45) örgüte karşı sinizm gibi negatif tutumları azaltılabilmektedir.

İşe bağlanma düzeyi çalışanların işlerinde gereken özeni göstermelerine ve örgütün hedeflerine ulaşana kadar yoğun bir şekilde çalışmalarına imkân sağlar (Robbins ve Judge, 2007: 186). İşe bağlılık, işgörenlerin işlerine ve iş faaliyetlerine karşı olumlu tutumlarının bir ifadesidir. Bu davranışa sahip işgörenler iş hayatlarında mutlu kalarak işlerini başarabilmektedirler. İşe bağlılık, işgörenlerin bilişsel ve duyuşsal süreçlerini

ifade etmektedir. Lodahl ve Kejner, işe bağlılık kavramını ilk kez literatüre sokmak için moral ve özveri kavramlarının farklı tanımlarını kullanmışlardır. Lodahl ve Kejner, işe bağlılığı, bireyin işiyle ya da işin hayatında önemli bir yer tuttuğu gerçeğiyle ne ölçüde aynı fikirde oldukları şeklinde tanımlamışlardır (Zorlu vd., 2016: 4). Bir anlamda işe bağlılık, çalışanların işini sevmesi ve gerekli önemi vermesi anlamına gelmektedir.

Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006), çalışan bağlılığının koçluk ve uygun destek ile rehberlik sağlayarak geliştirilebileceğini belirtmişlerdir. Yöneticiler, koçluk davranışlarıyla çalışanlarının potansiyelleri konusunda destek olarak onların özgüven ve yeterliliklerini geliştirmelerine teşvik etmelidir (Latham, Where, Mann ve Moore, 2005).

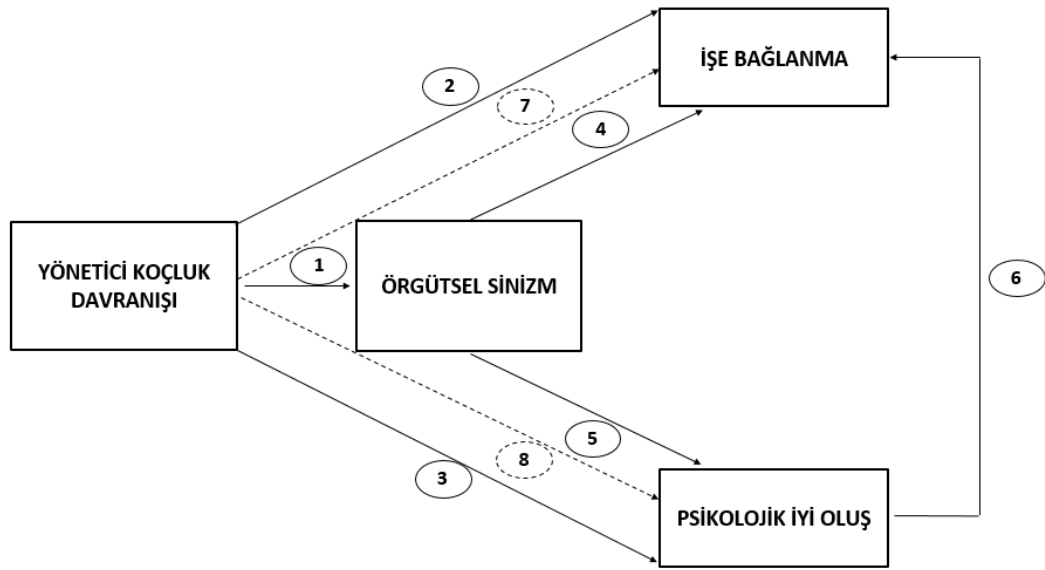
Koçluk, çalışanların performanslarını (nispeten), işlerine bağlılıklarını ve hatalarını hızlı bir şekilde düzeltme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmakla kalmaz (Phua 2005: 5-7), aynı zamanda kuruluşların, yöneticilerin ve çalışanların ilerlemesini izlemeleri için mükemmel bir yol sunmaktadır (Noe ve diğerleri, 2003: Cummings, 2004). Peterson ve Hicks'e (1996) göre çalışanlar, durumlarını yöneticilerle düzenli olarak değerlendirmeleri sonucunda aldıkları geribildirimler ile özeleştiriyi yapabilirler. Böylece çalışanların sık sık amaçları ve görevlerini anlamalarına yardımcı olarak belirsizlikler ortadan kaldırılabilir. Bu sayede kişilerin işe bağlılıklarında da artış görülebilmektedir.

Ryff (1995)'e göre psikolojik iyi oluş, çok boyutlu bir yapıdır. Psikolojik iyi oluş kişinin kendini bulma, kendini kabul, diğerleriyle olumlu ilişkiler, çevresel hâkimiyet, kişisel gelişim ve psikolojik sağlık gibi konularda tam ve bütün hissetmeyi de kapsar (Ryff, 1995). Koçluk sayesinde çalışanlar potansiyellerini en üst seviyeye çıkartabilirler. Kendini bulup kabul eden birey hem iş yaşamındaki hem de kişisel gelişim ile psikolojik sağlığıyla bütüncül olarak bakış açısını ve yaşayışını bir üst seviyeye çıkartmaktadır. Yönetici koçluk davranışıyla olumlu iletişim içerisinde bulunan çalışan iş ortamında dinlendiğini, kabul gördüğünü hissederek kendini gerçekleştirme aşamasına geçer. Koçluk davranışının bu katkıları çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyinde artışı ile kendisini göstermektedir.

Yukarıda ifade edilen bilgiler ışığında araştırmamızda, örgüt içerisinde yöneticilerin koçluk davranışları sergilemesi, çalışanların işe bağlanma ve psikolojik iyi

oluşları üzerinde nasıl bir etki eder ve bu etkileşimde örgütsel sinizm nasıl bir rol oynar sorularına cevap aranmıştır.

Günümüzde örgütlerde yöneticilerin kendilerini ve çalışanları geliştirme istekleriyle birçok koçvari davranışlar sergilendiği bilinmektedir. Bu davranışların çalışanlar üzerinde kişisel olarak psikolojik iyi oluş algılarını ve işe bağlanma düzeylerini artırması beklenir. Bununla birlikte koçluk davranışlarının sergilenmesi işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş üzerinde her zaman beklenen etkiyi gösterememekte veya çok olumlu etkilerle sonuçlanabilmektedir. Bunun nedeni çalışanların algıladığı örgütsel sinizm düzeyi olabilir. Bir anlamda koçluk davranışları örgütsel sinizm düzeyini etkileyerek işe bağlılığı ve psikolojik iyi oluş düzeyini etkileyebilmektedir. Çalışmamızda bu sorunsaldan hareketle yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2.1’de araştırmanın modeli olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu bölümde, araştırmanın değişkenleri olan yönetici koçluk davranışı, psikolojik iyi oluş, işe bağlılık ve örgütsel sinizm kavramları arasındaki ilişkiler ele alınacak ve bu ilişkilere bağlı olarak araştırmanın hipotezleri ortaya konacaktır.

Yönetici Koçluk Davranışı ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Yönetici koçluk davranışı, yöneticilerin çalışanlarının örgütsel ve kişisel performansını artırdığı (Ellinger, 2003; Kim, 2013), sürekli gözlem ve geribildirimler ile güven iklimi yarattığı (Whitmore, 2019), zihinsel sağlık ve hayat kalitesini geliştiren (Wright vd., 2010) bir liderlik stratejisi olarak görülmektedir.

Çalışanların yönetici koçluk davranışlarından maksimum faydayı sağlayabilmesi için kilit noktalardan ilki yöneticinin belirli yetkinliklere sahip olması gerektiğidir. Çalışanların performansını geliştirmesine yardımcı olacak rehberliği sağlamak için yöneticinin bu belirli yeterliliklere sahip olması önemlidir. Koçluk yetkinlikleri koçluk sürecinin bireysel adımları arasındaki bağlantı olarak da tanımlanabilir (Byrne ve Hochwarter, 2008). İlgili literatürde yapılan araştırmalarda bir yönetici koçun sahip olması gereken en önemli becerilerden birinin dinlemek olduğu belirlenmiştir. Buna göre dinleme becerisi kazanan yöneticiler çalışanlara örgütsel kültür içerisinde faydalı olacak durumlar sağlayabilirler. Örneğin etkili bir yöneticinin, çalışanın kendisine anlattığı durumları dikkatle dinlemesi çalışanların kendisine iletilen ifadelerden anlatmak istediği diğer anlamları çıkarması ve anlattığı her şeyi yakından incelemesini sağlamaktadır (Beer, Finnstrom ve Schrader, 2016).

Çalışanların örgütleri hakkında fikir ve açıklamaları toplantılar sırasında yönetici koçun algı ve düşüncelerine uymasa bile yönetici herhangi bir tepki veya yorumda bulunmadan çalışanları dinlemeye devam etmelidir. Yöneticinin tepki vermemesi ve yorum yapmaması bireyin kendi gelişimini savunma mekanizması geliştirmeden sürdürmesine destek olur. Bu sayede çalışana yöneticisinin kendisini dikkatle dinlediği izlenimini verir. Bunun sonucunda da kurum ortamı çalışanların sinizmden uzak olduğu bir hale gelmesine destek olacaktır (Arslan, 2018; Evans vd., 2021).

Yöneticilerin bir koç gibi doğru zamanda hareket edip tavsiyelerde bulunabilmeleri çalışanlarının bakış açısıyla görme fırsatı sağlarken aynı zamanda çalışma arkadaşlarının düşüncelerini özgürce ifade edebilme özgürlüğü sunar. Böylece çalışanlar fikirlerine değer verildiğini hissederler. Aynı zamanda bu durum çalışanın hem kendisine hem de çevresine karşı sinik davranması engellenmektedir (James, 2005).

Yönetici koçluk davranışında, koçun iletişim becerilerinin yüksek kalitesi örgüt kültüründe çalışanların ele alınan konunun merkezinde tutulmasına yardımcı olmaktadır.

Çünkü yönetici koçluk davranış sürecinde çalışanların faaliyet toplantılarında ya da görüşmelerde fikirlerini iletme yeteneği becerilerinin izlenmesi yöneticinin sorumlu olduğu noktalardan biridir. Çalışanlar konudan saparsa veya ana konu hakkında gereğinden fazla ayrıntıya girerse, yönetici koç küçük bir müdahale kullanarak asıl meseleyle ilgili bazı nüansları ortaya çıkarmak için çalışanların ana konuya odaklanmasına yardımcı olmalıdır (Akar, 2017; Andriyanti ve Supartha 2021).

Yönetici koçluk davranışlarıyla, örgütsel iletişim becerilerinin güçlü olmasını sağlayan faktörlerden bir diğeri ise; takdir etmek ve destek vermektir. Örgüt kültürü konularında yapılan araştırmalardan çıkan sonuçlardan bilinen bir gerçek olarak çalışanlara tanımlanan bir görev hakkında örgütsel güven açısından yönetici koçların çalışanları takdir etmesi ve destek vermesi çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlamaktadır (Mousa, Abdelgaffar, Aboramadan ve Chaouali, 2021). Bu durumla yakın ilişkili olarak, çalışanlara gösterilen takdir durumlarının yanı sıra bireylerin görevlerini yerine getirirken sarf ettiği çabaların da yönetici koçlar tarafından destek görmesidir. Bu konuda yöneticinin koçluk davranış süreci içerisinde etkili öğrenme ve iletişim etabında çalışanların performans gelişimlerini takdir etme sorumluluğu vardır. Yönetici koçlar örgüt davranışlarında çalışanların hangi durumlarda takdir edilmesinin farkında olması gerekmektedir.

Çalışana fikirlerini özgürce ifade etme fırsatı sağlamak, zor konularda mizah kullanmak, çalışanı desteklemek ve takdir etmek, ikna yöntemiyle çalışanları etkilemek en önemli faktörlerdir. Çünkü bu faktörler yöneticilerin koçluk davranışlarıyla çalışanlar üzerindeki iletişim yeterliliklerinin gücünü ortaya koymaktadır. Bu durumun sonuçları ise çalışanların örgüte karşı olumlu duygular beslemesini sağlamaktır (Elias-Fatile, 2021).

Örgütsel sinizm aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara yol açan güçlü bir olumsuz duygusal tepkiyle birlikte bir örgütün dürüstlüğüne ve bütünlüğüne yönelik olumsuz bir inanç olarak tanımlanmaktadır (Abraham, 2000: 269). Ayrıca örgütsel sinizm davranışı çalışanlardaki bir kişilik özelliği değil bireylerin çalışma deneyimlerine göre zamanla değişebilen belirli örgütsel deneyimlere dayalı bir durumdur.

Literatürde yapılan araştırmalarda bir kuruluş içindeki iyi bir iç iletişimin, aynı şirket içindeki sinizm ile negatif bir korelasyona sahip olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmaların bulgularına göre, bir bütün olarak örgüt içindeki çalışma atmosferi etkili iletişime elverişli hale getirilemez ise orada sinizmin varlığı görülür. Bu araştırmaların bulgularına göre sinik eğilimler sergileyen bireyler örgütleri tarafından kullanılmakta ve sonuç olarak bu çalışanlar işverenlerini sevmemektedirler (Eaton, 2000: 1; Ogochi, Kilika ve Oduol, 2022). Bu bulgular, güvensizliğin sinizmin tam kalbinde, daha doğrusu tam merkezinde yer aldığı sonucuna götürür. Bununla ilgili olarak Eaton (2000)'a göre kuruluş içinde var olan bilgi eksikliğinin, çalışanlar tarafında güven eksikliğine yol açtığı yönündedir. Bu nedenle, işletme içindeki sinizmin kurum içindeki etkin iletişim ile negatif bir ilişkisi olduğu ve örgüt içinde etkili iletişim arttıkça sinizmin azalacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sinizm, kendileriyle ilgili belirli dinamiklere bağlı olarak bir örgütün tamamında veya bazı bölümlerinde görülebilmektedir. Sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip olunması halinde bile günlük faaliyetlerin yürütülmesinde, bazı departmanlarda yer alan çalışanlarda örgütsel sinizm görülebilmekte veya belirli bir departmanda bazı sebeplerden dolayı bir bütün olarak memnuniyetsizlik durumu yaşanabilmektedir (Brown ve Cregan, 2008: 669).

Yapılan çalışmalarda örgütsel sinizmin yerleşik hale gelmesi, örgütün yöneticileri için önemli zorlukların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Sinik çalışanların, yönetici ile karşılıklı olarak ödün verilmiş bir işbirliği ve katılım düzeyi ile sağlanmaya çalışılan her değişim çabasını geri çevirme tutumu içerisinde oldukları belirtilmiştir (Abraham, 2000: 269; Archimi vd., 2018: 908). Bu yöndeki bir tutum da mevcut duruma ek olarak örgütsel sinizmin daha da yayılmasına sebep olabilecektir. Yönetici-çalışan arasındaki örgüt içi iletişimdeki kopukluklar gerginlik halini alabilecektir (Brown vd., 2015: 5).

Yönetici koçluk davranışının kararlı olarak ortaya konması örgüt içerisindeki birlik ortamının tekrar oluşmasına önemli bir adım olmaktadır (Sonesh vd., 2015: 190). Yönetici koçluk davranışlarının kararlılıkla uygulanması örgüt içerisindeki çalışanların adalet ve eşitlik duygularının oluşmasına sebep olabilecek ve sinik çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla eşit hissedeceklerinden dolayı örgütsel sinizm düzeyleri düşebilecektir.

Yöneticiler koçluk davranışlarıyla özellikle sinik bireylerin örgütü benimsemeleri ve kendilerini örgüte ait hissetmelerini sağlayabileceklerdir. Çalışanların verdikleri

tepkiler dikkate alınarak zaman zaman geri bildirimler verilmesi yine özellikle sinik çalışanların olumsuz tutumlarından kurtulmaları sonucunu doğurabilecektir.

İnsan kaynakları uzmanları ve araştırmacılar yönetimsel koçluğun yararlarını ve sonuçlarını araştırmaya başladıklarından beri yönetici koçluğu ve koçluk davranışları işyerlerinde çalışanların tutum ve davranışlarını iyileştirmek için insan kaynakları gelişim aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Thompson, 2018: 32).

Yönetici koçluk davranışlarının kuruluşlara sağladığı fayda ve fırsatlar birçok farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Öne çıkan en önemli fayda, organizasyonun verimliliğini ve yeteneklerini geliştirmesi ve organizasyonu daha etkin bir çalışma alanına dönüştürme fırsatı sağlamasıdır (Redshaw, 2000: 107).

Literatürde yönetici koçluk davranışı algıları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Literatürde farklı sektörlerdeki örneklerle yapılmış olan araştırmalarda yönetici koçluk tutumunun çalışanların yaşayabilecekleri örgütsel sinizm davranışıyla olumsuz bir ilişkide bağlantılı olduğu özetlenmiştir (Rubin, Dierdorff, Bommer ve Baldwin, 2009; Chiaburu vd., 2013; Polatcan ve Titrek, 2014; Mousa, 2017; Atar, 2018; Mousa, 2018; Şirin, Aydın ve Bilir, 2018).

Tünay (2019), örgütsel sinizmin yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon ilişkisine etkisini belirlemek amacıyla, 215 banka çalışanı ile yürüttüğü araştırmada, yöneticinin koçluk davranışı ile sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Mete (2013), yükseköğretim kurumlarında etik liderlik davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 400 öğretim üyesi üzerinden yürüttüğü araştırmanın sonucunda fakülte yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının akademisyenlerin örgütsel sinizm davranışları üzerinde olumsuz ve tutarlı bir etkisi bulunduğunu tespit etmiştir.

Yukarıda ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, yönetici koçluk davranışı algılarının örgütsel sinizmin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizm düzeylerini olumsuz etkiler.

Yönetici Koçluk Davranışı ve İşe Bağlanma Düzeyi Arasındaki İlişki: Bartlett'e (2007) göre koçluk, insan kaynaklarının hızla gelişen yöntemleri arasındadır. Değişim ve gelişimin hızla arttığı iş piyasasında örgütler, koçluk eğitimleri ile hem yöneticilerin koçluk davranışlarını öğrenerek hayata geçirmelerini hedeflemekte, hem de yönetici koçluk davranışları ile çalışanların işe bağlılık düzeylerini yükseltmeyi amaçlamaktadırlar (Liu ve Batt, 2010: 267).

Yönetici koçluk davranışlarının temel işlevleri insan sermayesini geliştirmektir (Kim vd., 2013: 317). Yönetim ve yöneticilerin örgüt içerisindeki işlevi geçmişte sadece gözetim, kontrol ve denetimle anılırken, bu anlayış zamanla değişmiş ve çalışanların iş motivasyonlarının, işe bağlılık düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla yapılan uygulamaların da sayısı artmıştır (Evered ve Selman, 1989: 12).

Yönetici koçluk davranışları, çalışanların kendilerini kolayca ifade etmelerini, kendileri ve işleri ile ilgili anlatmak istediklerinin yöneticiler tarafından anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanlar için önemlidir, zira çalışanlar, örgüt içerisinde bir makine gibi olmadıklarını, insani yönlerinin ortaya çıkmış olduğunu hissetmiş olmaktadır. Yöneticiler tarafından bu şekilde dinlendiğini ve anlaşıldığını hisseden çalışan, kendisinin daha güvenli bir ortamda olduğunu hissedecek ve işe bağlılık düzeyi yükselebilecektir (Eisenberger vd., 1986: 505).

Yöneticilerin koçluk davranışları ile çalışanların değer ve inançlarına saygı gösterilen bir örgüt kültürünün oluşturulması sağlanacak, örgüt içerisinde bireylerin daha özgür bir şekilde çalışmaları ve bunun sonucunda da çalışanların işe bağlanma düzeyleri yükselecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 700).

Koçluk uygulamaları ile işe bağlılık düzeyi yükselen çalışanlar, örgüt içerisinde daha çok sorumluluk alma tutumu içerisine girebilmektedirler. İşine bağlı, işinden ve çalıştığı iş örgütünden memnun olan çalışan, yaşadığı zorlukları daha az görme meylinde olabilmekte, çalışma şartlarındaki zorluklarla baş etme konusunda kendi kendini motive edebilmektedir (Perry, 2000: 472).

Koçluk uygulamaları örgüt amaç ve hedeflerinin, çalışma planlarının yönetici ve çalışanlarla birlikte kararlaştırılması, örgüt içi itimat ve güvenin sağlanması konusunda

oldukça yararlı olmaktadır. Çalışanların örgüt amaç ve hedeflerini açık bir şekilde biliyor olmaları, onların aidiyet duygularının oluşmasında ve işe bağlılık düzeylerinin yükselmesinde önemli bir etken olmaktadır (Schyns vd., 2007: 663).

Yönetici koçluk davranışı yoluyla hedef belirleyen çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanıp görevlerine sahip çıkarlar. Günlük bilgi kaynaklarına ulaşmalarının sağlanması ile mevcut çalışma sahalarına daha fazla odaklanırlar. Olumlu geri bildirimler ile performans ve becerilerini geliştirirler. Teorik olarak ve yapılan çalışmalara dayanarak, tüm bu yönetici koçluk davranışları çalışanların işe bağlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Pascal, 2018).

Xanthopoulou et al. (2007) yönetici koçluk davranışının çalışanların işe bağlılığı ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu savunmaktadır. Kahn (1990) ise çalışanların görevlerinin anlamlılığına ilişkin değerlendirmelerinin işe bağlılık düzeylerini belirlediğini belirtmiştir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerine verilen değer ve gelişme fırsatları çerçevesinde yaptıkları işe daha fazla anlam yükleyip daha fazla işleriyle ilgilenirler görüşünü belirtmiştir. Gruman & Saks (2011), yönetici koçluk davranışlarının çalışanların hedeflerine odaklanmaları ve geliştirici geri bildirimlerle performanslarını geliştirmelerine yardımcı olması gibi birçok olumlu şekilde etkilediğini gözlemlemişlerdir. Bu bağlamda çalışanlar iş kaynaklarının işe bağlılığı artırdığı iş taleplerinin de tükenmişliğe yol açtığı ve yönetici koçluk davranışlarının da işe bağlılığı artıran bir iş kaynağı olduğunu kabul ederler (Schaufeli ve Bakker, 2004). Hakanen, Bakker ve Schaufeli (2006) yönetici koçluk davranışını bir süpervizör desteği gibi iş kaynağı olarak ele almış ve birçok ortak yönüne dikkat çekmiştir. Yönetici koçluk davranışının işe bağlılığı artıran diğer bir destek olduğunu ortaya çıkartmışlardır. Kuzmycz (2011) yaptığı çalışmalarda yönetici koçluk davranışının işe bağlanma üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Muhammad Ali (2018), yönetici koçluk davranışı ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla işgörenler üzerinden yürüttüğü araştırmada yönetici koçluk davranışı ile işgörenin işe bağlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Akhtar ve Zia-ur-Rehman (2017), yönetici koçluk davranışı algısı ile işe bağlanma arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada, yönetici koçluk davranış algısı ile işe bağlanma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu

belirlemişlerdir. Çelik (2017), yönetici koçluk davranışının çalışan bağlılığına etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmanın sonucunda yönetici koçluk davranışının işgörenlerin işe bağlılık düzeylerine pozitif yönlü bir etkisi bulunduğunu belirtmektedir.

Yönetici koçluk davranışlarının işe bağlığa olan etkilerini incelemek amacıyla yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte bu alanda yapılmış çalışmaların sayıca az olduğu söylenebilir. Yapılan çalışmalarda yönetici koçluk davranışlarının çalışanların işe bağlanma düzeylerinde olumlu katkı sağladığı belirlenmiştir (Grant & Cavanagh, 2004: 1; Hagen, 2010: 54; Hamlin vd., 2006: 305).

Yukarıdan ifade edilen araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, yönetici koçluk davranışı algılarının işgörenlerin işe bağlılık düzeylerinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H2: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Yönetici Koçluk Davranışı ve Psikolojik İyi Oluş Düzeyi Arasındaki İlişki: Psikolojik iyi oluş, bireyin geçmiş yaşamını ve kendisini pozitif olarak değerlendirmesi (kendini kabul), bir birey olarak gelişme ve büyümeye devam etmesi (bireysel gelişim), bireyin anlamlı ve amaçlı yaşadığına inanması (yaşam amacı), diğerleriyle kaliteli ilişkiler kurması (diğerleriyle olumlu ilişkiler), etkili şekilde yaşamı ve çevreyi yönetme becerisi (çevresel hâkimiyet) ve özgür irade hissine (özerklik) sahip olması olmak üzere altı unsurdan oluşan pozitif psikolojik işlevsellik bakış açısıdır (Božek, 2020: 2).

Psikolojik iyi oluş, sadece psikolojik sorunların olmaması anlamına gelmemektedir. Genel olarak, olumlu kişilik algısı, insanlarla iyi ilişkiler, çevresel hâkimiyet, özerklik, hayatın anlamı ve sağlıklı bir gelişim duygusunu içermektedir (Ryff, 1995: 100). Psikolojik iyi oluş kavramı, aktif olarak işlev gören bireylerin özelliklerini inceleyen ve bireyin bakış açısından birçok olumlu sonuç üretebilecek önemli bulguları içeren bir dizi teorelinin birleşimidir. İyi bir zihniyete sahip insanlar, daha yüksek kişisel, yaşam ve iş doyumuna, zihinsel ve fiziksel koşullara, kişisel güvene, motivasyona ve olumlu düşünme yeteneğine sahip olabilmektedirler (Fredrickson, 2001: 220).

Bireyin çalışma hayatında psikolojik iyi oluş düzeyinde yönetici davranışlarının da rolü bulunmaktadır. Yöneticilerin işgören ile iyi bir iletişim ağı kurabilmeleri, iş

görenlerin işlerini yapmaları sırasında memnuniyet düzeylerinin artmasına ve dolayısıyla da psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu yönde etkisi olabilmektedir.

Yönetici koçluk davranışlarının örgüt içerisinde kullanılması ile çalışanların bireysel özelliklerinin farkındalıklarının artması, örgütün amaç ve hedeflerini anlayarak buna göre çalışmalarını sürdürmeleri, iş veya özel yaşamlarında karşılaşılabilecekleri stresli durumlardan uzaklaştıkları görülmektedir. Bu yolla çalışanların dengeli bir yaşam biçimi tercih etmeleri, kendilerine olan güvenlerinin artması, iletişim becerilerinin yükselmesi, daha iyi arkadaşlık ilişkileri kurmaları gibi birçok olumlu gelişmenin çalışanlarda görülmesi sağlanabilmektedir (Kadılar, 2014: 50).

Koçluk, yeniliği ve yönetsel esnekliği teşvik etmede önemli bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir (Jones vd., 2006: 586). Koçluk yapılan kişinin bireysel hedefleri ile örgütün stratejik hedefleri arasında açık bir bağlantı görülmektedir (Ennis vd., 2004: 45). Richard (1994) koçluğu, çalışanların bireysel becerilerini örgüt amaç ve hedefleri çerçevesinde en iyi şekilde sergilemeleri için koşullar yaratmayla ilgili faaliyetlerin bütünü olarak tanımlarken, yönetici koçluk davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini arttırdığını ve dolayısıyla yönetici koçluk davranışlarının örgütsel performansı artırmada önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır.

Yönetsel koçluk davranışı çalışanların işlerini kolaylaştırıcı ve onları psikolojik açıdan güçlendirici olmak üzere iki farklı etkinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ellinger vd., 2003: 439). Beattie (2002) etkili yönetsel koçluk üzerine yaptığı araştırmasında, farklı davranış kategorisine giren etkili kolaylaştırıcı yönetici koçluk davranışlarını incelemiş, çalışanlarda düşünme, bilgilendirme, yetkilendirme, değerlendirme, tavsiye verme, profesyonel olma, önemseme, başkalarını geliştirme gibi becerilerin geliştiği belirlenmiş ve buna bağlı olarak çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan araştırmaların bulgularından da anlaşıldığı gibi yönetici koçluk davranışlarının etkin bir şekilde örgüt çalışanlarına yansıtılması, çalışanların örgüt içerisinde kendilerini daha iyi hissetmelerine ve dolayısıyla psikolojik iyi oluş düzeylerinin artmasına sebep olmaktadır (Alexander, Andrea ve Scott, 2005: 624).

Literatür incelendiğinde yönetici koçluk davranışı ve psikolojik iyi oluş düzeyi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmaların bulunduğu görülmektedir. Farklı

sektörlerdeki örneklemelerle yapılmış olan araştırmalarda yönetici koçluk davranışı ve psikolojik iyi oluş düzeyi arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Nielsen vd.,2008; Kelloway vd., 2012; Nelson vd., 2014; Park vd., 2017; Lai ve Palmer, 2019; Jarosz, 2021; Simard ve Parent-Lamarche, 2022).

Finn, Mason ve Bradley (2007), yönetici koçluk davranışının psikolojik etkilerini tespit etmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada, yönetici koçluk davranışı ile işgörenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Andrea vd. (2008), etkisiz yönetimsel davranışların çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada ise yönetici davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinde olumlu katkısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır.

Lai ve Palmer (2019), yönetici koçluğu davranışlarının psikolojik iyi oluş düzeyinin belirleyicisi olma durumunu belirlemek amacıyla yürüttükleri araştırmada yönetici koçluğu davranışlarının psikolojik iyi oluş düzeyini pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Bu araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, yönetici koçluk davranışı algılarının iş görenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H3: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Örgütsel Sinizm ve İşe Bağlanma Düzeyi Arasındaki İlişki: Örgüt, ortak hedefler belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için çalışan, bilinçli bir şekilde işbirliği yapan iki veya daha fazla kişiden oluşan sosyal birimlerin bütünüdür. Örgüt içerisinde güç ilişkileri ve belirli bir derecede iş bölümü, bu sosyal birimlerin temel özellikleridir (Arslan, 2012: 14).

Örgütsel yönetim, günümüzde insanlar için her zamankinden daha önemli ve karmaşık boyutları olan bir örgütsel süreçtir. Organizasyonun artan karmaşıklığı, çevredeki sürekli değişiklikler ve artan belirsizlik nedeniyle organizasyonların başarı oranlarını artırmaları zordur. Artık sadece organizasyonun sahibinin (veya yöneticisinin)

yetenekli olması ve uygun bir organizasyon yapısına sahip olması yeterli değildir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477). Çalışanların örgütü kabul etmesi ve otorite baskısını hissetmemesi üretimi ve performansı doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle örgüte yönelik olumsuz duygular ve çalışanların olumsuz tutum veya davranışlarını içeren örgütsel sinizm, örgütlere ve bireylere zarar verebilmektedir.

Örgütsel sinizm, hem çalışanlar hem de örgütün bütünü için olumsuz sonuçları olan bir tutum göstergesidir. Bireysel açıdan bakıldığında sinizm, çalışanın kendi içsel ya da kurumsal nedenlerle çalıştığı kuruma karşı olumsuz duygular beslemesi durumunda ortaya çıkar. Çalışanların kendilerini güvensiz hissetmeleri, rahatsızlık duymaları, işe yabancılaşmaları, düşük performans göstermeleri, zihinsel ve psikolojik yıpranmaları, örgüt yapısına karşı öfkeleri, örgüte ve çevreye karşı küskünlük ya da çalışanın kendini mağdur hissetmesi sayılabilir. Sinizmin örgütle ilgili sonuçları ise; örgütsel bağlılığın ve örgütsel vatandaşlığın zedelenmesi, verimlilik kaybı, rekabet gücünün zayıflaması, düşük iş motivasyonu, yüksek personel devir hızı, çalışanların iş doyumunda azalma ve içsel örgütsel çatışmalar olarak görülmektedir (Akdağ, 2016).

Örgüte karşı sinik olmanın birey ve örgüt için birçok olumsuz sonucu vardır. Sinizmin bireysel sonuçları arasında öfke, sinirlilik, doyumsuzluk, somatik rahatsızlıklar, aile içi çatışmalar, iletişimsizlik, iş ve örgütsel düşmanlık, aşırı alkol tüketimi ve aşırı kilo alımı gibi bilişsel ve fiziksel sonuçlar yer alır (Dean vd., 1998: 350). Örgütsel sinizmin en önemli örgütsel sonuçlarından biri de işe bağlılık düzeyi ile olan ilişkisidir.

İşe bağlanma, bir çalışanın örgüte olan inancı ve şirketin amaçlarına olan bağlılığı ile ilgili psikolojik durumu olarak tanımlanabilir. Örgütsel sinizmin en önemli sonuçlarından biri mesleki bağlılığın azalmasıdır. Örgüte güvenmeyen ve olumsuz bakan sinikler, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmezler ve örgüte üye olmaktan rahatsız olurlar.

Ampirik çalışmaların sonuçları da bu görüşü desteklemektedir. Yıldız'ın (2013) Bolu'daki sınıf öğretmenleri üzerine yaptığı araştırma, bilişsel-duygusal ve davranışsal sinizmin örgütsel işe bağlanma, duygusal bağlılık, devam eden bağlılık ve normatif bağlılık boyutları arasında ters ve anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermiştir. Benzer bir sonuç Nafei (2013) tarafından Mısır'da sağlık çalışanları üzerinde yapılan çalışmada da gözlemlenmiştir. Yücel ve Çetinkaya (2015) farklı illerde görev yapan farklı

sektörlerden çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada örgütsel sinizm arttıkça işyerine bağlılığın azaldığını göstermiştir. Chiaburu (2013) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasının sonuçlarına göre örgütsel sinizmin çalışanların işe bağlanmasını azalttığını saptamıştır. Yasin ve Khalid (2015) farklı şirketlerdeki yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada duygusal işe bağlanma ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü güçlü bir korelasyon olduğunu saptamıştır.

Çiftçi (2013), otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu analizler sonucunda örgütsel sinizm ve işe bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelediğinde negatif bir ilişki tespit etmiştir.

Şeker (2020), sağlık çalışanlarında sinizm ve örgütsel bağlanma düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yürüttüğü araştırmada sinizm ile örgütsel bağlanma arasında negatif bir ilişkinin bulunduğunu belirlemiştir.

Yapıcı (2021), örgütsel sinizm tutumu ve örgütsel bağlanma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş olan araştırmaların sonuçlarını değerlendirdiği çalışmasında, örgütsel sinizm tutumu ile örgüte ve işe bağlanma düzeyi arasına negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Bu konu ile ilgili literatürde farklı sektörlerdeki örneklemelerle yapılmış olan araştırmalarda örgütsel sinizm tutumu ve işe bağlanma düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Nafei, 2013; Yasin ve Khalid, 2015; Khan, Naseem ve Masood, 2016; Arslan ve Roudaki, 2018; Kökalan, 2019; Gülbahar, 2020; Nan ve Selamat, 2022).

Yukardaki araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, örgütsel sinizm tutumları iş görenlerin işe bağlanma düzeylerinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini olumsuz yönde etkiler.

Örgütsel Sinizm Tutumu ve Psikolojik İyi Oluş Düzeyi Arasındaki İlişki:

Örgütsel sinizm psikolojik iyi oluş kavramına benzer bir şekilde bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğelerden oluşmaktadır. Kişinin örgütünden beklediklerini alamadığı durumlarda yaşadığı hayal kırıklığına bağlı olarak örgütsel sinizm ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizm ortaya çıkarken onunla birlikte endişe, sinir, kandırılma ve hayal kırıklığı gibi hisler de gün yüzüne çıkmaktadır. Bu bilişsel durum çalışanlardaki psikolojik iyi oluş düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir (Torun, 2016).

Örgütsel sinizm doğru yönetilmezse bireyler ve örgütler etkilenebilir. Sinizm, örgütteki bir bireyin işi öğrenmesi ve uygulaması için zararlı olabilirken, aynı zamanda bir organizasyonun uyum sağlama yeteneğini de engelleyebilir. Yönetimin bilgi düzeyinin yükseltilmesi bu olumsuz tutumun önlenmesinin en önemli yollarından biridir. Sinizm kontrol edilemez hale geldiğinde, sorunu ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar ve personelin psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerini önlemek daha da zorlaşacaktır. Sinizmin işletmeye verdiği zararı en aza indirmeye yönelik çalışmalar, daha oluşmadan yapılacak hedef araştırmalarla desteklenmelidir (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005; Tokgöz ve Yılmaz, 2008).

Tüm bunların akabinde sinizmin önüne geçebilmek için yöneticiler çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini belirli zamanlarda ölçmelidir. Ayrıca personelin örgüt ile arasındaki aidiyet hissini azaltacak ve kaygı düzeylerini yükseltecek her davranışa son verilmelidir (Uysal ve Yıldız, 2014).

Psikolojik iyi oluş, bireyin kendisini olumlu algılaması, olumlu bir yaşam amacına sahip olması, bağımsız hareket edebilmesi, çevresiyle olumlu ilişki kurabilmesi, sınırlarının ve potansiyelinin farkında olması şeklinde kendini göstermektedir. Psikolojik iyi oluş, kişisel iyi oluşu aşan bir kavram olup, bireylerin yaşamları boyunca kendilerini iyi hissetmelerini ve olumlu duygular üretmelerini sağlamaktır (Kılıç vd., 2020: 85).

Psikolojik iyi oluş kişisel sosyal becerileri ve ruh sağlığını geliştirmeyi ifade etmektedir. İyi bir zihinsel duruma sahip bir kişi; kişisel gelişim, çevreye hâkim olma, olumlu benlik saygısı, olumlu kişilerarası ilişkiler, yaşamın anlamı, özerklik ve kişisel amacı içermektedir (Kılıç vd., 2020: 86).

Psikolojik iyi oluş, mevcut potansiyeli etkin bir şekilde kullanma becerisine dayanmaktadır. Ruh sağlığının kişisel yaşam üzerinde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. Bunlar; daha pratik sosyal ilişkiler, daha sağlıklı ve daha uzun yaşam, işte ve performansta başarı, artan gelir ve daha yüksek bağlılık olarak sayılabilir (Diener & Chan, 2011: 5).

Örgütsel sinizmi yüksek bireyler, bir yandan örgütlerine ilişkin olumsuz tutumlara sahip olurken, bunun yanı sıra psikolojik iyi oluş düzeyleri de düşmektedir. Çünkü örgütsel sinizmin içerdiği umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi negatif duygular, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını da negatif yönde etkileyerek kişileri hor görme, iğrenme ve güvensizlikle ilişkilendirmektedir.

Sinizmle ilişkilendirilen temel inanç, bireyin kişisel çıkarlarını desteklemek için dürüstlük, adalet ve samimiyet ilkelerinden fedakârlık etmektir. Bu benmerkezci amacın, art niyetlere ve aldattıcı davranışlara yol açtığına inanılmaktadır (Özler vd., 2010: 48).

Birçok çalışmaya göre psikolojik iyi oluş ile örgütsel sinizm arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu durum örgütsel sinizmin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Sinik fikirler ve davranışlar bir zaman sonra çalışanların ruh hallerine ve örgütle olan bağına zarar verdiği için bireylerin iyi oluş halleri üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. Örgütsel sinizmin barındırdığı negatif değerler bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini de olumsuz etkilemektedir. Örgüte olan kişisel ve yasal bağın kaybı örgütsel sinizmin sonuçları arasında yer almaktadır (Abraham, 2000: 282).

Bu konu ile ilgili literatürde farklı sektörlerdeki örneklerle yapılmış olan araştırmalarda örgütsel sinizm tutumu ve psikolojik iyi oluş düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Peplinski, 2014; Gaan, 2015; Gharibi, Jamali, Ghomi ve Izadi, 2017; Thomas ve Gupta, 2018; Durrah vd., 2019; Kwantes ve Bond, 2019; Yalçın, Akan ve Yıldırım, 2021).

Eryeşil ve Öztürk (2016), örgütsel sinizm ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada, örgütsel sinizmin iş görenlerin tükenmişlik seviyesini yükseltici etkisinin olduğunu ve dolayısıyla örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu belirlemişlerdir.

Koç ve Keklik (2020), örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş düzeyi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada çalışanların sahip oldukları örgütsel

sinizm tutumlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki araştırmaların sonuçlarına da dayanılarak, örgütsel sinizm tutumları iş görenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H5: Çalışanların örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkiler.

Psikolojik İyi Oluş ve İşe Bağlanma Düzeyi Arasındaki İlişki: İşletmeler, hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek için hizmet sunduğu sektörde yetişmiş insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Günümüz iş dünyasındaki teknolojik gelişmeler karşısında kendi yapılarını değişen bu süreçlere uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu değişim süreci, işletmelerde beşeri kaynakların önemini göstermektedir. Rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çalışanlarının gelişimlerini desteklediği ve iş motivasyonunu yükseltmek için çalışmalar yaptığı görülmektedir. Benzer şekilde işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, bilgiyi üreten ve ürettiği bilgiyi kullanabilen çalışanlara sahip olmaları ile mümkündür (Johnson ve Gueutal, 2012: 15).

İşletmelerde farklı faaliyet alanlarından bir araya gelen işgörenler ortak bir amaç için birleşmektedirler. Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmesi işgörenlerin bu amaçlar çerçevesinde çalışması ile ilişkilidir. İşgörenler örgüte bağlılık derecelerine göre örgütün amaçlarına uygun hareket edebilirler (Kılıç vd., 2020: 87). İşgörenlerin hedefleriyle örgütün hedefleri ortak bir paydada buluştuğunda işe bağlılıklarının da arttığı bilinmektedir.

Günümüz işletmelerinde iş gücü devir hızının arttığını görmekteyiz. Örgütlerin iş dünyasında rekabet edebilmeleri, karşılaştıkları zorluklara karşı işe bağlı çalışanlar ile mümkündür. İşe bağlı çalışanların bulunduğu örgütlerde, artan üretkenlik, yüksek performans ve başarı görülmektedir (Schaufeli ve Salanova, 2007).

Psikolojik iyi oluş ve işe bağlanma kavramları pozitif psikolojinin önemli konuları arasında yer almakta olup, son dönemlerde bu konulardaki araştırmalar hız kazanmıştır. Pozitif psikoloji hareketiyle olumsuz durumlarla ilgilenen psikoloji bilimi yönünü pozitifçe çevirmiş ve psikolojik kaynaklar ile ilgilenmeye başlamıştır (Demren, 2020). Rekabet ortamındaki işyerleri ise nitelikli insan kaynaklarını sürdürülebilir kılmak için

Çalışanların işe bağlılıklarını arttırmanın yollarını araştırmaya başlamıştır. Günümüz işletmelerinde sadece işin niteliği değil çalışanın psikolojik iyi oluş düzeyi de önemsenmeye başlamıştır. Bu bağlamda değişim ve gelişime açık psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek çalışanlar, işe bağlılıkları konusunda diğer çalışanlara da duygu aktarımı yoluyla örnek olmaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014).

Psikolojik iyi oluş, iyi hissetmenin ve etkili bir şekilde çalışmanın bir karışımı olarak tanımlanabilir. Bu iki bileşenden ilki olan "iyi hissetmek" terimi, sorumluluk, ilgi, güven ve bağlılık gibi duyguların yanı sıra mutluluk ve tatmin ile ilgili olumlu duyguları da içermektedir. İkincisi olan etkili işlev kavramı kişiseldir; potansiyel geliştirmek, kendi hayatını kontrol etmek, bir amaç duygusuna sahip olmak ve olumlu kişilerarası deneyime sahip olmak şeklinde ifade edilmektedir (Wong, 2011: 71). Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksekliliği, değişen ve gelişen çalışma koşullarına etkili bir şekilde uyum sağladıklarını gösteren ve onların işle ilgili çalışmalarını kolaylaştıran içsel bir kaynaktır (Bakker ve Demerouti, 2008).

Psikolojik iyi oluşun insanların yaşamları üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkiler arasında daha uzun ve sağlıklı yaşam, daha düzgün sosyal ilişkiler, iş ve performansta artan başarı ve artan gelir sayılabilir. Psikolojisi iyi olan çalışanlar daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahiptir (Weziak-Bialowolska, 2020: 3). Psikolojik iyi oluş düzeyi yüksek çalışanların devamsızlık oranlarının ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Caverley, 2005).

Psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek bireyler, karşılaştıkları zorluklara nasıl tepki vereceklerini, stres, sıkıntı ve yoğun rekabet ortamlarının olumsuz etkilerinden kendi psikolojik durumlarını nasıl koruyabileceklerini bilirler. Aynı zamanda iş ortamlarında karşılaştıkları olaylara duygusal dayanıklılıklarıyla karşılık verebilmekte ve durmadan ilerlemeye cesaret gösterebilmektedirler (Wagnild, 2009).

Çalışanlar rgtlerinde başarının devamı için, yeniliklere hızlı bir şekilde adapte olmalıdır. Değişen rekabet ortamlarında örgütlerinin sektörlerinde tutunabilmesi için psikolojik sağlamlığı yüksek çalışanların olması önemlidir (Demren, 2020). Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini geliştirmek ve buna yönelik çalışmalar yapmak zorundadırlar (Shin vd., 2012).

Coutu (2002), psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek olan çalışanları, farkındalıkları yüksek, iş ve özel hayatında esnek, değişimlere kolay ayak uydurabilen ve yeni ortamlara adapte olabilenler olarak tanımlamıştır. Bu bireyler, başarısızlıkları bir deneyim olarak görebilen, belirsizliklerin yer aldığı, çatışma ve stres dolu olumsuz çalışma şartlarını kişisel dayanıklılıkları ve kişisel kaynakları sayesinde olumlu tepkilerle karşılayabilen azimli kişilerdir (Masten ve Reed, 2002). Bu bağlamda işyerlerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksek ve işe bağlı çalışanlara ihtiyaçları olduğu düşünülmektedir.

Mevcut çalışmalar, psikolojik iyi oluşun sadece klasik stres ile başa çıkabilme potansiyeline bağlı olmadığını, aynı anda işgörenlerin olumsuz çalışma koşullarında başarılarını devam ettirebilmelerine, ekonomik koşullar ve rekabetçi ortamlarda duygu yönetimi ile kariyer gelişimlerini sürdürebilmelerine de bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Cooke, Cooper, Bartram, Wang, ve Mei, 2016; Mak, Ng ve Wong, 2011).

Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri eğitim ve iletişim yoluyla geliştirilebilir bir olgu olarak görülmektedir (Luthar ve ark., 2000; Winwood ve ark., 2013). Yöneticiler, çalışanların performansını geliştirmede ve işe bağlılıklarını artırmada bu önemli dinamik özelliği kullanmalıdırlar (Grant, Curtayne ve Burton, 2009; Mak ve diğ., 2011).

Literatürde psikolojik iyi oluş ve işe bağlanma düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır.

Yalçın (2021), psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyetine etkisini incelemek üzere 266 sağlık çalışanı ile yapmış olduğu araştırmasında psikolojik iyi olan bireyin, işe bağlanma ve iş tatmini düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Ağaçbacak (2019), öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile örgütsel bağlanma düzeylerini araştırdığı çalışmasında bu iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Psikolojik iyi oluş ile işe bağlanma arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Othman ve vd., 2013; Bakker vd., 2008; Castro vd., 2018; Mache vd., 2012; Cooke vd., 2016; Mase ve Tyokyaa, 2014; Black, Balanos ve Whittaker, 2017; Moon, Park ve Jung, 2013; Othman ve Nasurdin, 2011; Wang vd., 2016; Ugwu ve Amazue, 2014; Garg ve Rastogi, 2009).

Bu araştırmaların sonuçlarına dayanılarak, psikolojik iyi oluşun çalışanların işe bağlılık düzeylerinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H6: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma ve rgtsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki: Araştırma modeline yönelik değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan literatür taraması sonucunda yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Yönetici koçluk davranışı, bireylerin veya ekiplerin yetenek, karar verme, yaşam kalitesini iyileştirme ve kendileri için hedefler belirleme açısından seçimlerini değerlendirmek için farklı yöntemleri görmelerine ve denemelerine yardımcı olan profesyonel bir alan olarak tanımlanmaktadır. Koçluk ilişkisinde, i görülerini geliştirmek, yeni fikir ve davranışları denemek için bireysel güçlü yönler ile deneyimlere odaklanılmaktadır (Kılınç vd., 2021: 609).

Yönetici koçluk davranışları çalışanların öğrenerek etkili olmalarına yardımcı olan gerçek bir yönetim uygulamasıdır (Akhtar vd., 2017: 300). Koçluk davranışlarına aşına olan ve çalışanlarının gelişimini kolaylaştırmak için kullanan organizasyonlarda daha sadık çalışanlar görülmektedir (DeMarco, 2007).

Organizasyonlarda sürekli liğin sağlanabilmesi için çalışanların işe bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. İşe bağlılık ile çalışanların aidiyet duyguları, iş tatmini, örgütte kalma ve devam oranlarının artması gibi pozitif davranışların birbirlerini desteklediği görülmektedir (Wang vd., 2017).

Çalışanların işe bağlanma düzeyi çalışanların örgütün hedeflerine ulaşana kadar çalışmasına ve işine gereken özeni göstermede süreklilik sağlamaktadır (Robbins ve Judge 2007: 186). Bu açıdan, yönetici koçluğu faaliyetleri örgütler açısından çok faydalı bir olgu haline gelmektedir. Çünkü yönetim koçluğu, bir kişinin hedefine ulaşmadaki etkinliği nedeniyle hem iş verimliliğini hem de motivasyonunu yükseltmektedir.

Örgütün en önemli kaynağı olan çalışanın örgütün amaçlarını konumlandırması ve yeteneklerini ortaya koyabilmesi; bu örgütle bütünleşmeye, örgüte aidiyet duygusuna,

örgütün organizasyonunu kişisel olarak üstlenebilmesine bağlıdır. Çalışanın bu psikolojik durumunun oluşması, örgütün ona önem verme ve onu önemseme duygusuna, yani örgütsel destek algısına bağlıdır. Örgütsel destek duygusunun oluşması, çalışanın sinik davranışını azaltır, örgütle bütünleşme ve birlik duygusunu sağlar ve ayrıca politik davranış farkındalığını azaltarak işe konsantre olmasına (işe bağlılık) izin vermektedir (Kerse ve Karabey, 2019: 84).

Sinizm, bireylerin açıklanmayan amaçları konusunda karamsar olmaları, olayları aksiliklere göre açıklamaları ve başkalarını önemsemeyi kişisel ilgilerini artırma aracı olarak kullanmaları olarak tanımlanan olumsuz bir tutum olarak değerlendirilebilir (Eryeşil ve Fındık, 2011: 99).

Eren ve Akyüz (2014) tarafından yapılan araştırmada yönetici koçluğunun personel verimliliği üzerindeki olumlu etkisinin kanıtlandığı görülmektedir. Eren ve Akyüz'e (2014: 173) göre "koçluk eğitimi alan çok uluslu şirket yöneticilerinin koçluk becerileri problem çözmede, verimliliklerini, çalışanları arasındaki iletişime katkılarını ve çalışanları ile sağlıklı iletişim yetkinliklerini ve liderlik vasıflarını artırmıştır". Çünkü yönetici koçluk becerileri örgütlerin hem değişime ayak uydurmalarında hem de organizasyon içinde objektif bir iletişim becerilerinde oldukça önemlidir. İlgili literatürde yapılmış çok sayıda araştırmada yönetici koçluk davranışlarında şeffaf iletişim becerilerinin çalışanların işe bağlanmalarında önemli bir etki korelasyonu olduğu saptanmıştır (Eren ve Akyüz, 2014: 173.)

Koçluk, çalışanların performanslarını, işlerine bağlılıklarını ve hatalarını hızlı bir şekilde düzeltme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmakla kalmaz (Phua, 2005: 5-7), aynı zamanda kuruluşların yöneticilerinin ve çalışanların ilerlemesini izlemeleri için mükemmel bir yol sunmaktadır (Noe ve diğerleri, 2003: Cummings, 2004). Worley, Peterson ve Hicks'e (1996) göre çalışanlar, durumlarını yöneticilerle düzenli olarak durum değerlendirmeleri yaparak özeleştirici derecesini artırabilir. Ayrıca çok değer verilen bu faaliyetin çalışanların amaçlarını ve görevlerini anlamalarına yardımcı olabileceğini iddia etmektedirler.

Literatüre göre, yönetici koçluğu yaklaşımı kişinin işe bağlanmasını artırmaktadır (Lok ve Crawford, 2004; Elloy, 2006; Duran

ve Bostrom, 1999; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003). Bunun sonucu olarak da aktif yönetim ve rehberlik yaklaşımı, kişinin yönetici tatmin düzeyini yükseltebilir (Northouse, 2013; Bass ve Bass, 2008; House, 1996; Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Noelker vd., 2009: 85-101). Bu bakış açısına göre yönetici koçluğu, çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını doğrudan etkileyebileceği gibi yöneticilerin bilgi kaynağı olma durumunu, çalışan durum değerlendirmelerinin bireyselleştirilmesini, engellerin ve iletişimi engelleyen diğer tüm faktörlerin ortadan kaldırılmasını ve daha sağlıklı bir çalışma ortamını doğrudan etkileyebilir (Zemke, 1996; Ellinger ve Bostrom, 1999: 752-771; Hargrove, 1995; Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003; Peterson-Hicks, 1996).

Literatürde yapılan çeşitli değerlendirmelerde sinizmin bir kurumun başarısını önemli ölçüde zedelediği söylenmektedir (Reicher, 1985). Sinizm, değişimden sorumlu olanların motivasyonsuz ve yetersiz görülmesi nedeniyle değişim girişimlerinin faydalarına karşı karamsar bir tutum olarak tanımlanmaktadır. Geçiş döneminde sinik olan çalışanlar olumsuz davranışlar sergilerler (Wanous vd., 2000). Sinik çalışanların hedefleri ve şirkete olan sadakat duyguları zamanla kaybolabilir. İşyeri veya uzaklaştırma ile ilgili şikâyetler artabilir. Bu nedenlerden dolayı, kuruluşlar, yapıcı kurumsal değişimi kolaylaştırmak için çalışan sinizmini azaltmak veya bundan kaçınmak için çok çalışmalı ve ayrıca çalışanların motivasyonunu ve topluluk duygusunu artırmalıdır (Reicher, 1985; Simha, Elloy ve Huang, 2014).

Araştırmalara göre, kurumların değişim girişimlerine karşı karamsar bir tavır sergileyen çalışanların kuruma aidiyet düzeyleri düşük ve değişimi destekleme konusunda yetersiz isteklilikleri bulunmaktadır (Redshaw, 2000; Reichers vd., 1997). Başka bir çalışmada ise (Khan vd., 2016) karamsarlık, pes etme dürtüsü, içsel motivasyon ve işe bağlanma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, örgütsel sinizm ile işten ayrılma isteği, pozitif örgütsel sinizm ile işe bağlanma ve negatif örgütsel sinizm ile görev doyumu arasında karşılaştırılabilir negatif anlamlı ilişkiler vardır. Başka bir çalışmada duygusal sinizm ile işe bağlanma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Oklu, 2018). Son araştırmalar, örgütte sinizm ile işe bağlanma arasındaki görünmez bağlantıyı vurgulamaktadır (Boyalı, 2011). İş elde tutma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi inceleyen ayrı araştırmalar, bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışanın örgütsel sinizm düzeyinin yüksek

olması işe bağlanmanın azalmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel sinizm arttıkça işe bağlanma düzeyi azalmaktadır (Abraham, 2000; Polat ve Meydan, 2010).

İlgili literatürde yönetici koçluk davranışı algısı işe bağlanma ve örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkinin ayrı ayrı ikili değişkenler halinde ele alındığı araştırmalar yukarıda verilmiştir. Ancak üç değişkenin bir arada ele alındığı araştırmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının ilgili literatürdeki boşluğu doldurması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Literatür bilgileri ve araştırma sonuçları doğrultusunda; yönetici koçluk davranışının işe bağlanmayı olumlu etkilediği söylenebilir (Grant ve Cavanagh, 2004: 1; Hagen, 2010: 54; Hamlin vd., 2006: 305; Akhtar ve Zia-ur-Rehman, 2017). Yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkilemektedir (Rubin vd., 2009; Chiaburu vd., 2013; Mete, 2013; Polatcan ve Titrek, 2014; Atar, 2018; Şirin vd. 2018; Tünay 2019). Örgütsel sinizm ise işe bağlanmayı olumsuz etkiler (Nafei, 2013; Çiftçi, 2013; Yasin ve Khalid, 2015; Khan vd., 2016; Arslan ve Roudaki, 2018; Kökalan, 2019; Gülbahar, 2020; Yapıcı, 2021; Nan ve Selamat, 2022) ve dolayısıyla yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkileyerek dolaylı yünden işe bağlanmayı etkilemektedir.

İlgili literatürde yer alan boşluğu doldurmak amacıyla yönetici koçluk davranışı algısı işe bağlanma ve örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H7: Çalışanların algıladıkları olumlu yönetici koçluk davranışının işe bağlanma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.

Yönetici Koçluk Davranışı Algısı, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Tutumu Arasındaki İlişki: Araştırma modeline yönelik değişkenlerin birbiri ile olan ilişkisini tespit edebilmek amacıyla yapılan literatür taraması sonucunda yönetici koçluk davranışı, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler ele alınacaktır.

Sürekli gelişen ve değişen dünyada koçluk; yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonlar açısından önemli bir olgu haline gelmiş ve kurumsal dönüşüm ve gelişim süreci içinde önemli bir strateji olarak tanımlanmaya başlamıştır (Bayram vd., 2017: 71).

Koçluk, bireylerin motivasyon ve performanslarını artırarak, kendi başlarına yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlar. Bireyleri hedeflenen amaçlara yönlendirerek kendi sorumluluk alanlarını ortaya koymaktadır (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010: 21).

Psikolojik iyi olma durumu çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Çalışanın kişilik özellikleri, sosyodemografik değişkenler, sosyal destek düzeyi, fiziksel sağlık, duygusal durumları, yönetici davranışları, çevresel ve ekonomik faktörler gibi etkenler psikolojik iyi oluşu etkileyen faktörler olarak değerlendirilmektedir (Austin vd., 2005: 548).

Psikolojik iyi oluş kuramı, olumlu işlevlere sahip kişilerin özelliklerini inceleyen kuramların bir bileşimidir. Ruh sağlığı, yaşamdaki zorluklarla (anlamli hedefler peşinde koşmak, kişisel gelişim ve başkalarıyla iyi ilişkiler kurmak gibi) başa çıkmak olarak tanımlanır. Ruh sağlığı, duygusal, fiziksel, bilişsel, ruhsal, kişisel ve sosyal süreçlerle ilişkilendirilebilmektedir (Telef, 2013: 375). Ayrıca var olan, ortaya çıkan veya keşfedilmemiş güçlü yönlerin kullanımı, yaşam hedefleri, başkalarıyla olan ilişkilerin kalitesi, bireyin kendi sorumluluk duygusu ve hayatındaki sınırlamalar olabilmektedir (Connel, 2012: 3).

Örgüt içinde sinizme yol açabilecek birçok farklı faktör bulunmaktadır. Kötü yönetim, aşırı baskı ve rol yükleri, bireylerin ve kuruluşların beklentilerinin karşılanamaması, yetersiz sosyal destek, rekabete kıyasla yetersiz terfi, amaç çatışmaları, artan örgütsel karmaşıklık, verimsiz karar verme, zayıf iletişim, psikolojik sözleşme ve işten çıkarma da örgütsel sinizmin nedenleridir. Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphe, yüksek kaygı, içe dönüklük ve inanç sistemlerinin kötüye kullanılması ile pozitif yönde ilişkili bulunmaktadır. Ayrıca obsesif-kompulsif bozukluk olumsuz duygular ve makyavelizm gibi kişilik özellikleri de örgütsel sinizmin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Altınöz vd., 290).

Bir örgütte çalışanların olumlu yönetici koçluk davranışı algısı ile desteklendiğini hissetmesi sadece bireyler arası ilişkiler ile ortaya çıkmamaktadır. Çalışanların örgütsel yönetici koçluk davranışı algısının olumlu yönde şekillenmesi aynı zamanda destekleyici bir örgüt ve yönetimin varlığına bağlıdır. Bu nedenle öncelikle örgütün destekleyici özelliklere sahip olması gerekmektedir. Destekleyici bir örgüt; çalışanlarının örgüte yaptığı katkıya değer veren, çalışanların yaptıkları fedakârlıkları takdir eden, onların

şikâyetlerini dikkate alan, başarılarını ödüllendiren, çalışan memnuniyetine odaklanan ve çalışanlarının elde ettikleri başarıları örgütün başarısı olarak kabul eden örgütlerdir (Eisenberger vd., 1986: 500-501). Çalışanların fikirlerine değer verildiğini ve eleştirilerinin dikkate alındığını görmesi, iş güvencesine sahip olduğunu hissetmesi, örgüt içi iletişimde sorunlar yaşamaması, kararların alınmasında yok sayıldığını düşünmemesi, çalışanda destekleyici bir yönetici koçluk davranışı algısının oluşmasına yardımcı olmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 117-118).

Bir örgütün destekleyici yönetici koçluk davranışı algısı özelliklere sahip olmasının yanı sıra çalışanlarda örgütün destekleyici bir yapıya sahip olduğuna yönelik algının oluşmasında ve şekillenmesinde bazı önemli belirleyiciler vardır. Eisenberger vd. (1986) algılanan örgütsel desteği meydana getiren temel unsurun örgütün çalışanlarda psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkileyecek örgütsel uygulamalar olduğunu belirtmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002: 699) yönetici koçluk davranışı algısının öncüllerini; psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişki altında örgütsel iş koşulları ve çalışan özellikleri olmak üzere iki başlık altında gruplandırmaktadır. Krishnan ve Mary (2012: 8); iş-aile desteği, lider-üye değişimi ve iş koşulları, örgütsel büyüklük ve psikolojik iyi oluş üzerinde algılanan örgütsel kültürün belirleyicileri olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmalarda yapılan gruplandırmalar göz önünde bulundurulduğunda algılanan işgören psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm öncülleri arasında iş koşulları ve yönetici desteğinin önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Andrews ve Kacmar, 2001: 361; Köse, 2015: 6). Bu nedenle algılanan yönetici koçluk davranışı algısı ile psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm tutumu arasında güçlü yönlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

Yönetici koçluk davranışları, çalışanların zihinsel dayanıklılıklarını (Nicholls vd., 2016: 5), görevlerini yaparken yaşadıkları stres durumu ile başa çıkma düzeylerini (Nicolas vd., 2011: 463) yükselttiği gibi aynı zamanda motivasyonel becerilerini de artırmaktadır (Keegan vd., 2014: 99). Buna karşılık yönetici koçluk davranışlarının etkinliğinin sağlanamaması, çalışanlarda kaygı, öfke gibi duygu durumların yaşanmasına sebep olurken, yönetici-çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin, çalışanların iş motivasyonlarının ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin düşmesine sebep olabilmektedir (Keegan vd., 2014: 100; Nicholls vd., 2016: 6). Yönetici-çalışan ilişkisine odaklanan araştırmalardan elde edilen bulgularda yönetici koçluk davranışı ile çalışanların

psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir (Choi vd., 2013: 1547; Jowett ve Shanmugam, 2016: 472).

İlgili literatürde yönetici koçluk davranışı algısı psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkinin ayrı ayrı ikili değişkenler halinde ele alındığı araştırmalar yukarıda verilmiştir. Ancak üç değişkenin bir arada ele alındığı araştırmalara rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının ilgili literatürdeki boşluğu doldurması açısından önemli olduğu söylenebilir.

Literatür bilgileri ve araştırma sonuçları doğrultusunda; yönetici koçluk davranışının psikolojik iyi oluşu olumlu etkilediği söylenebilir (Finn vd., 2007; Nielsen vd., 2008; Kelloway vd., 2012; Nelson vd., 2014; Park vd., 2017; Lai ve Palmer, 2019; Jarosz, 2021; Simard ve Parent-Lamarche, 2022). Yine yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkilemektedir (Rubin vd., 2009; Chiaburu vd., 2013; Mete, 2013; Polatcan ve Titrek, 2014; Atar, 2018; Şirin vd., 2018; Tünay, 2019). Örgütsel sinizm ise psikolojik iyi oluşu olumsuz etkiler (Peplinski, 2014; Gaan, 2015; Gharibi, Jamali, Ghomi ve Izadi, 2017; Thomas ve Gupta, 2018; Durrah vd., 2019; Kwantes ve Bond, 2019; Koç ve Keklik, 2020; Yalçın, Akan ve Yıldırım, 2021) ve dolayısıyla yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkileyerek dolaylı yünden psikolojik iyi oluş düzeyini etkilemektedir.

İlgili literatürde yer alan boşluğu doldurmak amacıyla yönetici koçluk davranışı algısı psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm tutumu arasındaki ilişkinin belirleyicisi olduğu değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H8: Çalışanların iş ortamında olumlu bir yönetici koçluk davranışı algıları psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.

2.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABUL VE SINIRLILIKLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak çalışanların algısına dayanan anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunda demografik özellikler ve araştırma modelinin değişkenlerini içeren ölçekler seçilmiştir. Değişkenler için seçilen ölçeklerin daha önceki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin yüksek sonuçlar alması bu araştırmada da tanımlanabilir sonuçları yansıtacağı kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada da ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik testleri uygulanmıştır. Analiz sonucunda ölçeklerin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu açıdan anketimiz ile elde ettiğimiz verilerin yönetici koçluk davranışlarını, psikolojik iyi oluş, işe bağlanma ve örgütsel sinizm düzeylerini yansıttığı varsayılmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu hazırlandıktan sonra Atatürk Üniversitesi Etik Kurulunca değerlendirilmiş olup etik kurul izin belgesi alınmıştır (EK-2). Araştırma evreni olarak Aydın ilindeki lise ve dengi okullar düşünülmüş ve Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne resmi başvuruda bulunulmuş ve gerekli izinler alınmıştır (EK-3).

Anketler uygulanmadan önce okul yöneticilerine ve öğretmenlere, anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı, katılımcıların isimlerine gerek olmadığı, sonuçların hiçbir kişi ve/veya kurumla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu bilgilendirmeden dolayı anketi doldurmayı kabul eden çalışanların anket formundaki ifadeleri doğru algılayıp yorumladıkları ve gerçek görüşlerini yansıtacak şekilde görüşlerini paylaştıkları varsayılmaktadır.

Araştırmamız Aydın ilinde bulunan lise ve dengi okullarda çalışan öğretmenler olarak belirlendiği için, elde edilen veriler bu gruptan alınan görüşlerle sınırlıdır.

Araştırmada bireysel algılara yönelik değerlendirmelerin bulunması sosyal bilimler alanına ilişkin araştırmalara özgü genel sınırlılıkları bu çalışma için de geçerli kılmıştır. Elde edilen bulguların güvenilirliği, veri toplamak amacıyla kullanılan anket yönteminin özelliği ve katılımcı öğretmenlerin değerlendirmeleri ile sınırlıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın evreninin belirlenmesi ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının geliştirilmesi ve çalışmada kullanılan istatistiki yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

2.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın modeli, örgütlerde yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla varsayılan hipotezleri test etmek üzere oluşturulmuştur. Örgütlerde koçluk davranışlarının birçok olumlu çıktı (performans, bağlanma, iş tatmini gibi) ile ilişkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu doğrultuda araştırma evreni seçilirken yetişmiş personelin elde tutulmasının önemli olduğu eğitim sektörü seçilmiştir.

Araştırmanın çalışma evreni 2021-2022 eğitim öğretim yılında, Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 159 lise ve dengi okullarda farklı branşlarda görev yapan 5228 öğretmen oluşturmaktadır (Aydın Milli Eğitim Müdürlüğü, 2021). Örneklemi ise tesadüfi olmayan kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenerek Aydın ilindeki lise kademelerinde yansızlık kuralına göre seçilerek belirlenen 0.95 güven düzeyinde 0.05 hata payıyla ana kütleyi temsil etme gücüne sahip 620 öğretmen oluşturmaktadır (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Olası cevaplama hataları ve geri dönüş oranının az olabileceği dikkate alınarak 900 anket formu dağıtılarak gerekli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Toplam 856 anket geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 12 tanesi eksik veya hatalı işlenmesi nedeniyle analize alınmamıştır. Dolayısıyla analizlere konu olan anket sayısı 844'tür. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 95,1'dir.

Gerekli kurum izinlerinin alınmasına müteakip Nisan-Haziran 2022 tarihleri arasında yaklaşık üç aylık bir süreçte, belirlenen örneklem grubuna anketler bizzat elden dağıtılmış ve daha sonraki günlerde toplanmıştır. Yönetici baskısı hissetmeden öğretmenlerin anketleri daha objektif cevaplaması için isteyenlere anket formu elektronik ortamda da sunulmuştur. Anketlerin tarafsız, samimi ve amaca uygun bir şekilde cevaplandırılabilmesi için öğretmenlere ankette yer alan sorular hakkında bilgi vermek amacıyla bir ön görüşme yapılmış ve elde edilecek bulguların bilimsel araştırma dışında kullanılmayacağı açıklanmıştır.

2.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Araştırmada birçok çalışmada olduğu gibi nicel verilere dayalı bir ölçme yöntemi belirlenmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak değişkenlere yönelik ölçekleri kapsamlı bir şekilde değerlendirebilmek için ayrıntılı bir şekilde yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Anket formu hazırlanırken, konu ile ilgili olarak daha önce sıkça kullanılan ve ülkemizde de geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilen ölçeklerden yararlanılmıştır.

Anketin birinci bölümünde 9 soru bulunmaktadır. Bu sorularla ankete katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, kurumdaki kıdemi, meslekteki kıdemi, yöneticilik görevi olup olmadığı ve kurumdaki çalışma şekilleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Buradaki amaç bireylerin kişisel özelliklerini kontrol değişkeni olarak ele almak ve bu bağlamda çalışanların yöneticilerin koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm davranışlarını değerlendirmektir.

Anketin ikinci bölümünde, yöneticilerin koçluk davranışlarını belirlemek amacıyla Ellinger ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen yönetici koçluk davranışı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek alan yazında yöneticilerin koçluk davranışlarını ölçmek için yaygın olarak kullanıldığı ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği de bazı çalışmalarla ortaya konulduğu için tercih edilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uygunluğunu belirleyen çalışmalardan birini Eğri (2013) yapmıştır. Tek bir boyuttan oluşan 8 maddelik ölçek beşli likert tipindedir (1-Kesinlikle katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum). Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde Schaufeli ve ark. (2002) tarafından geliştirilen işe bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Beşli likert tipli (1-Hiç Uygun Değil, 5-Tamamen Uygun), 17 maddeden oluşan işe bağlılık ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşmadır. Bu ifadelerin ölçek içindeki yerleri şu şekildedir:

İşe istek duyma: 1-4-8-12-15-17

İşe adanma: 2-5-7-10-13

İşe yoğunlaşma: 3-6-9-11-14-16

Anket formunun dördüncü bölümünde çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerini ölçmek amacıyla Diener ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen tek boyut ve 8 maddeden oluşan psikolojik iyi oluş ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Telef (2013) tarafından yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin ifadelerin tümü 5'li likert ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) şeklinde derecelendirilerek kullanılmıştır.

Anketin son bölümünde ise Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Kalağan (2009) tarafından yapılan 13 maddelik örgütsel sinizm ölçeği yer almıştır.

2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda toplanan verilerin analiz edilmesi için istatistiksel yöntem olarak Smart PLS 4 ve IBM SPSS V23 programı kullanılmıştır. Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi ve yapının sınanması için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesine (PLS-SEM) başvurulmuştur. Ölçeklerin birbiri üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerinin incelenmesinde bootstrap yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Bootstrap analizinde 5000 yeniden örneklem (Henseler vd. (2016), Hair vd.2017) tercih edilmiştir ve önem düzeyi $p < 0,050$ olarak alınmıştır (Xiaohui. 2016: 93).

Araştırmamızda, öncelikle verilerin normal dağılım gösterip göstermemesine bakılmıştır. Çünkü verilerin normal dağılım gösterdiğinde kullanılacak yöntemler ile normal dağılım göstermediğinde analiz sırasında kullanılacak yöntemler farklılaşmaktadır (Heiman, 2011: 365). Veriler normal dağılmadığı halde normal dağılıma uygun olarak kabul edilip analizlenmesi hatalı sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bu nedenle araştırmamızda hangi analizlerin kullanılacağına karar verebilmek adına, öncelikle normallik testleri yapılmıştır. Literatürde normallik testleri için elliden fazla yöntem bulunmaktadır (Mezlin ve Mundfrom, 2005). Daha güvenilir sonuçlar elde edebilmek için birden fazla test uygulamak yararlı olabilir.

Araştırma verilerimizin normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için SPSS programı aracılığıyla; Kolmogorov-Smirnov ve Shappiro-Wilk testi sonuçları elde edilmiştir. Tablo 2.1'deki anlamlılık ile gösterilen p değerinin 0.05'den büyük olduğu

durumda test edilen verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılır (Hair vd. 2013). Araştırmamızın test sonuçları Tablo 2.1’de gösterilen anlamlılık değerleri 0.05’in altında çıktığı için normal dağılıma uymadığı kabul edilmektedir.

Tablo 2.1. Normallik Dağılımı Sonuçları

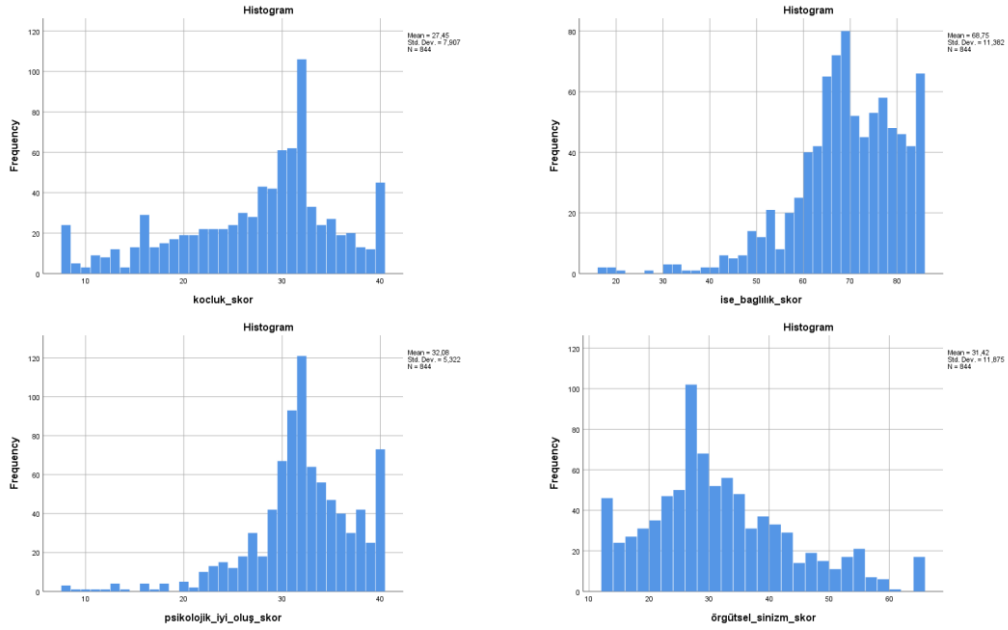
	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Anlamlılık (p)	İstatistik	Anlamlılık (p)
Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği	0.128	0.000	0.946	0.000
İşe Bağlılık Ölçeği	0.081	0.000	0.934	0.000
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	0.128	0.000	0.921	0.000
Örgütsel Sinizm Ölçeği	0.090	0.000	0.958	0.000

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin her birinin ± 1.0 arasındaki değeri çoğu araştırma için mükemmel kabul edilir, ancak belirli uygulamaya bağlı olarak birçok durumda ± 2.0 arasındaki bir değer de normal dağılımdan istatistiksel olarak kabul edilebilir (George and Mallery, 2010). Araştırma verilerimizin normallik değerlerinde olup olmadığını ortaya koymak amacıyla basıklık ve çarpıklık değerlerine de bakılmıştır ve sonuçları Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ± 2.0 kabul sınırları dâhilinde olmadığından araştırmamızdaki değişkenlerin normal dağılıma uymadığı kabul edilmiştir.

Tablo 2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı İstatistikler							
	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği	8	40	27.45	7.907	62.523	-0.657	-0.167
İşe Bağlılık Ölçeği	17	85	68.75	11.382	129.546	-1.071	2.202
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	8	40	32.08	5.322	28.323	-1.113	2.807
Örgütsel Sinizm Ölçeği	13	65	31.42	11.875	141.008	0.674	0.118

Tüm bu testlerle birlikte, aşağıda her ölçeğimizin grafiklerine de yer verilmiştir.



Şekil 2.2. Ölçek Skorlarının Histogramları

Daha güvenilir sonuç için; ölçeklere aynı zamanda çok değişkenli normallik testi olan Mardia testi de yapılmıştır. Hem çok değişkenli hem de tek değişkenli normallik testlerinin sonuçlarına göre veri setinin normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Her bir ölçek için yapılan bu testler ilerleyen bölümde ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir.

Araştırma modelinin analizinden önce araştırmamızda yer alan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; iç tutarlılık güvenirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği incelenmiştir. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alpha ve birleşik güvenirlik (CR) kullanılmıştır. Cronbach's alpha, bir ölçeğin iç tutarlılığını veya ölçek içindeki maddelerin ortalama korelasyonunu belirleyerek güvenirliği inceler. Birleşme geçerliğinde faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans AVE değeri incelenmiştir. Ayrışma geçerliğinin analizinde, Fornell ve Larcker tarafından geliştirilen ölçüt ile Henseler vd. 2015 tarafından geliştirilen HTMT ölçümleri kullanılmıştır. Fornell ve Larcker'e göre araştırmamızda yer alan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmamızda yer alan diğer yapıların korelasyon katsayısından büyük olmalıdır (Yıldız, 2021: 29).

Ele alınan ölçek skorlarının demografik değişkenler bakımından incelenmesi, parametrik olmayan testler ile yapılmıştır. Bu bağlamda, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri ile grup karşılaştırmaları yapılmıştır.

2.5. ANALİZ VE BULGULAR

2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2.3. Araştırmaya Katılan Çalışanlara İlişkin Demografik Özellikler

	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyetiniz		
Kadın	477	56,5
Erkek	367	43,5
Yaşınız		
25 ve Altı	20	2,4
26-35	127	15
36-45	291	34,5
46-55	327	38,7
56 ve Üstü	79	9,4
Medeni durumunuz		
Evli	670	79,4
Bekâr	174	20,6
Mesleki kıdeminiz		
1-5 Yıl	64	7,6
6-10 Yıl	89	10,5
11-15 Yıl	121	14,3
16 ve Üstü Yıl	570	67,5
Bu kurumdaki kıdeminiz		
1-5 Yıl	426	50,5
6-10 Yıl	137	16,2
11-15 Yıl	156	18,5
16 ve Üstü Yıl	125	14,8
Kurumdaki çalışma şekliniz		
Kadrolu	672	79,6
Sözleşmeli	130	15,4
Ücretli	42	5
Yöneticilik göreviniz var mı?		
Yok	742	87,9
Var	102	12,1
Okulunuzun Türü		
Devlet Okulu	664	78,7
Özel Okul	180	21,3
Okulunuzun Türü		
Anadolu İmam Hatip Lisesi	60	7,1
Anadolu Lisesi	392	46,5
Çok Programlı Anadolu Lisesi	49	5,8
Fen Lisesi	73	8,6
Güzel Sanatlar Lisesi	9	1,1
Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	204	24,2
Sosyal Bilimler Lisesi	26	3,1
Spor Lisesi	31	3,7

Tablo 2.3'e bakıldığında katılımcıların %56,5'inin kadın, %38,7'sinin 46-55 yaş aralığında, %79,4'ünün evli, %67,5'inin 1 yıl ve üstü mesleki kıdemi olduğu, %50,5'inin 1-5 yıl bulunduğu kurumdaki kıdemi olduğu, %79,6'sının kadrolu çalıştığı, %87,9'unun yöneticilik görevinin olmadığı, %78,7'sinin devlet okulunda çalıştığı görülmektedir.

2.5.2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yönetici koçluk davranışı ölçeğine ilişkin normallik testi, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.2.1. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği 'ne ait çoklu normallik varsayımı incelendiğinde Tablo 2.4'te de görüldüğü üzere kritik değeri 40,503 olarak elde edilmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Gürbüz, 2019: 37) . Bu değer 20'nin üzerinde olduğu için normallik varsayımı sağlanmamıştır.

Tablo 2.4. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu

Madde	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik oran
YKD8	1	5	-0,536	-6,360	-0,571	-3,383
YKD7	1	5	-0,509	-6,037	-0,662	-3,923
YKD6	1	5	-0,300	-3,555	-0,775	-4,598
YKD5	1	5	-0,632	-7,495	-0,525	-3,111
YKD4	1	5	-0,664	-7,876	-0,380	-2,251
YKD3	1	5	-0,838	-9,940	-0,096	-0,572
YKD2	1	5	-0,573	-6,799	-0,609	-3,613
YKD1	1	5	-0,600	-7,122	-0,581	-3,446
Çok Değişkenli Normallik					35,270	40,503

2.5.2.2. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda yönetici koçluk davranışı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 8 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.5'te yönetici koçluk davranışı ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach's Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar

verilmiştir. Tablo 2.5'te yönetici koçluk davranışı ifadelerini belirtmek amacıyla YKD kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.5. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliği İncelenmesi

	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Yönetici Koçluk Davranışı (YKD)	YKD1	0,808	0,945	0,955	0,728
	YKD2	0,905			
	YKD3	0,893			
	YKD4	0,898			
	YKD5	0,864			
	YKD6	0,640			
	YKD7	0,880			
	YKD8	0,903			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Yönetici Koçluk Davranışı ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçek madde faktör yükleri 0,640 ile 0,905 aralığında değişmektedir. AVE değeri 0,728 ve CR değeri 0,955 olarak elde edilmiştir. AVE değerinin 0,50'den ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek olduğu için birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısı 0,945 elde edilmiştir. Cronbach's alfa güvenirlik katsayısının değeri 0,90'a eşit ve büyük olduğundan ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Birleşik/yapı güvenirliği katsayısı ise 0,955 olarak elde edilmiştir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenirliği sağlanmıştır.

2.5.2.3. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Tablo 2.6. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

	YKD1	YKD2	YKD3	YKD4	YKD5	YKD6	YKD7	YKD8	YKD_skor
YKD1	1	,785**	,673**	,681**	,614**	,469**	,635**	,653**	,809**
p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
YKD2	,785**	1	,787**	,794**	,712**	,522**	,748**	,773**	,900**
p	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
YKD3	,673**	,787**	1	,811**	,753**	,484**	,740**	,770**	,884**
p	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
YKD4	,681**	,794**	,811**	1	,748**	,534**	,745**	,766**	,893**
p	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
YKD5	,614**	,712**	,753**	,748**	1	,514**	,729**	,765**	,859**
p	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000
YKD6	,469**	,522**	,484**	,534**	,514**	1	,544**	,556**	,678**
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000	0.000
YKD7	,635**	,748**	,740**	,745**	,729**	,544**	1	,831**	,879**
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000	0.000
YKD8	,653**	,773**	,770**	,766**	,765**	,556**	,831**	1	,899**
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
YKD_skor	,809**	,900**	,884**	,893**	,859**	,678**	,879**	,899**	1
p	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

Ölçek maddelerinin kendi aralarında ve ölçek skoru ile olan pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (p değerleri= $0.000 < 0.05$) ve de maddelerin skor ile olan ilişki katsayılarının, maddelerin kendi aralarındaki ilişki katsayılarından yüksek olması nedeni ile ölçek geçerlidir.

2.5.2.4. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yönetici koçluk davranışı algılarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğe ilişkin maddelere ait standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.7’de sunulmaktadır.

Çalışmamızda yöneticilerin koçluk davranışlarına ne ölçüde sahip olduklarının algılanması ilk ölçeğimizin konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle yönetici koçluk davranışı ölçeğinin ifadelerine verilen cevapların katılım oranları ve frekansları incelenmiştir.

Tablo 2.7’ye göre “Yöneticim bana yapıcı bir şekilde geri bildirim verir.” (YKD3), “Yöneticim işimi daha iyi yapabilmem için gerekli tüm kaynakları tedarik eder.” (YKD5) ve “Yöneticim aramızdaki etkileşimin bana fayda sağladığından emin olmak için benden geri bildirim ister.” (YKD4) şeklindeki ifadeler diğer ifadelere göre daha yüksek ortalamaya sahipken, “Yöneticim olayları etraflica düşünmeme yardımcı olmak için çözümler sunmak yerine sorular sorar.” (YKD6) ve “Yöneticim farklı tarafların rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak) olayları farklı bakış açısından görmeme yardım eder.” (YKD8) ifadeleri ise diğerlerine göre daha düşük cevaplanma oranına sahiptir.

Yönetici koçluk davranışı ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna baktığımızda ifadelerin %58,72’i “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %22,33’ü “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %18,95’lik kısmı ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile kararsızlar oluşturmaktadır. Yönetici koçluk davranışına ilişkin 8 ifadenin genel ortalaması ise 3,43’tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan öğretmenlerin yöneticilerinin orta düzeyin üzerinde sayılabilecek bir koçluk davranışları sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 2.7. Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Yöneticim öğrenmeye yardımcı olmak için mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanır.	n	72	137	144	382	109
	%	8.5	16.2	17.1	45.3	12.9
2- Yöneticim, büyük resmi görmeye yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	n	69	136	146	362	131
	%	8.2	16.1	17.3	42.9	15.5
3- Yöneticim bana yapıcı bir şekilde geri bildirim verir.	n	60	96	118	391	179
	%	7.1	11.4	14.0	46.3	21.2
4- Yöneticim aramızdaki etkileşimin bana fayda sağladığından emin olmak için benden geri bildirim ister.	n	64	112	156	368	144
	%	7.6	13.3	18.5	43.6	17.1
5- Yöneticim işimi daha iyi yapabilmem için gerekli tüm kaynakları tedarik eder.	n	63	118	144	335	184
	%	7.5	14.0	17.1	39.7	21.8
6- Yöneticim olayları etrafıca düşünmeye yardımcı olmak için çözümler sunmak yerine sorular sorar.	n	66	168	210	296	104
	%	7.8	19.9	24.9	35.1	12.3
7- Yöneticim hedeflerimi benimle belirler ve hedeflerimin kurumun hedeflerindeki önemini anlatır.	n	74	131	171	330	138
	%	8.8	15.5	20.3	39.1	16.4
8- Yöneticim farklı tarafların rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak) olayları farklı bakış açısından görmeye yardım eder.	n	79	118	189	336	122
	%	9.4	14.0	22.4	39.8	14.5

2.5.3. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında işe bağlılık ölçeğine ilişkin normallik testi, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.3.1. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

İşe Bağlılık Ölçeği 'ne ait çoklu normallik varsayımı incelendiğinde Tablo 2.8'de de görüldüğü üzere kritik değeri 96,077 olarak elde edilmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Gürbüz, 2019: 34). Bu değer 20'nin üzerinde olduğu için normallik varsayımı sağlanmamıştır.

Tablo 2.8. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu

Madde	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik oran
IB16	1	5	-0,324	-3,848	-0,418	-2,480
IB14	1	5	-0,919	-10,895	0,972	5,762
IB11	1	5	-0,980	-11,626	1,148	6,808
IB9	1	5	-0,966	-11,454	0,765	4,534
IB6	1	5	-0,613	-7,270	-0,063	-0,374
IB3	1	5	-1,206	-14,303	1,773	10,516
IB13	1	5	-0,818	-9,699	0,365	2,165
IB10	1	5	-1,608	-19,075	3,369	19,979
IB7	1	5	-1,080	-12,810	1,364	8,090
IB5	1	5	-1,500	-17,791	2,881	17,085
IB2	1	5	-1,395	-16,550	2,571	15,245
IB17	1	5	-0,565	-6,705	-0,006	-0,037
IB15	1	5	-0,982	-11,651	1,212	7,186
IB12	1	5	-0,735	-8,722	0,083	0,493
IB8	1	5	-0,728	-8,640	0,308	1,826
IB4	1	5	-1,075	-12,752	1,473	8,736
IB1	1	5	-1,159	-13,752	2,667	15,817
Çok Değişkenli Normallik					168,110	96,077

2.5.3.2. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda işe bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.9'da işe bağlılık ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach's Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 2.9'da işe bağlılık ifadelerini belirtmek amacıyla IB kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.9. İşe Bağlılık Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliği İncelenmesi

	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
İşe bağlılık (IB)	IB1	0,753	0,915	0,929	0,567
	IB5	0,873			
	IB17	0,732			
	IB7	0,847			
	IB10	0,742			
	IB11	0,773			
	IB4	0,864			
	IB13	0,748			
	IB14	0,816			
	IB15	0,780			
	IB16	0,683			
	IB2	0,721			
	IB6	0,729			
	IB8	0,797			
	IB12	0,714			
	IB9	0,760			
	IB3	0,778			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

İşe bağlılık ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçek madde faktör yükleri 0,683 ile 0,873 aralığında değişmektedir. AVE değeri 0,567 ve CR değeri 0,929 olarak elde edilmiştir. AVE değerinin 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek elde edildiği için birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısı 0,915 elde edilmiştir. Birleşik/yapı güvenirliği katsayısı ise 0,929 olarak elde edilmiştir. İç tutarlılığın sağlanması için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının 0,70 ve üzeri olması gereklidir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenirliği sağlanmıştır. Cronbach's alfa güvenirlik katsayısının değeri 0.90'a eşit ve büyük olduğundan ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

2.5.3.3. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Tablo 2.10. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

	IB1	IB2	IB3	IB4	IB5	IB6	IB7	IB8	IB9	IB10	IB11	IB12	IB13	IB14	IB15	IB16	IB17	IB_skor
IB1	1	,610**	,667**	,747**	,714**	,514**	,668**	,628**	,505**	,468**	,496**	,390**	,452**	,507**	,601**	,419**	,451**	,758**
IB2	,610**	1	,618**	,640**	,656**	,411**	,566**	,514**	,479**	,580**	,487**	,334**	,489**	,500**	,530**	,337**	,381**	,699**
IB3	,667**	,618**	1	,727**	,718**	,572**	,626**	,612**	,556**	,482**	,569**	,448**	,457**	,579**	,649**	,414**	,467**	,786**
IB4	,747**	,640**	,727**	1	,810**	,517**	,707**	,660**	,591**	,539**	,523**	,465**	,535**	,582**	,693**	,451**	,500**	,825**
IB5	,714**	,656**	,718**	,810**	1	,550**	,746**	,663**	,596**	,595**	,573**	,440**	,556**	,599**	,677**	,424**	,440**	,830**
IB6	,514**	,411**	,572**	,517**	,550**	1	,600**	,511**	,505**	,418**	,656**	,508**	,434**	,634**	,542**	,527**	,459**	,733**
IB7	,668**	,566**	,626**	,707**	,746**	,600**	1	,678**	,601**	,533**	,546**	,494**	,606**	,583**	,676**	,555**	,509**	,830**
IB8	,628**	,514**	,612**	,660**	,663**	,511**	,678**	1	,640**	,487**	,501**	,473**	,537**	,555**	,640**	,539**	,500**	,791**
IB9	,505**	,479**	,556**	,591**	,596**	,505**	,601**	,640**	1	,462**	,523**	,471**	,497**	,594**	,616**	,535**	,492**	,756**
IB10	,468**	,580**	,482**	,539**	,595**	,418**	,533**	,487**	,462**	1	,559**	,384**	,613**	,574**	,534**	,372**	,462**	,696**
IB11	,496**	,487**	,569**	,523**	,573**	,656**	,546**	,501**	,523**	,559**	1	,539**	,487**	,702**	,594**	,457**	,462**	,752**
IB12	,390**	,334**	,448**	,465**	,440**	,508**	,494**	,473**	,471**	,384**	,539**	1	,441**	,563**	,534**	,502**	,475**	,669**
IB13	,452**	,489**	,457**	,535**	,556**	,434**	,606**	,537**	,497**	,613**	,487**	,441**	1	,581**	,571**	,501**	,444**	,716**
IB14	,507**	,500**	,579**	,582**	,599**	,634**	,583**	,555**	,594**	,574**	,702**	,563**	,581**	1	,706**	,517**	,529**	,802**
IB15	,601**	,530**	,649**	,693**	,677**	,542**	,676**	,640**	,616**	,534**	,594**	,534**	,571**	,706**	1	,555**	,551**	,830**
IB16	,419**	,337**	,414**	,451**	,424**	,527**	,555**	,539**	,535**	,372**	,457**	,502**	,501**	,517**	,555**	1	,592**	,691**
IB17	,451**	,381**	,467**	,500**	,440**	,459**	,509**	,500**	,492**	,462**	,462**	,475**	,444**	,529**	,551**	,592**	1	,685**
IB_skor	,758**	,699**	,786**	,825**	,830**	,733**	,830**	,791**	,756**	,696**	,752**	,669**	,716**	,802**	,830**	,691**	,685**	1

Ölçek maddelerinin kendi aralarında ve ölçek skoru ile olan pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (p değerleri= $0.000<0.05$) ve de maddelerin skor ile olan ilişki katsayılarının, maddelerin kendi aralarındaki ilişki katsayılarından yüksek olması nedeni ile ölçek geçerlidir.

2.5.3.4. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işe bağlılık algılarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğe ilişkin maddelere ait standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.11’de sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin işlerine ne ölçüde bağlı oldukları sorusu çalışmamızda cevaplanacak sorulardan bir tanesini oluşturmaktadır. Bu aşamada ölçek ifadelerine verilen cevapların katılım oranı ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.11’e göre “Yaptığım işle gurur duyuyorum.” (İB10) , “Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.” (İB2) ve “İşime karşı istekli ve hevesliyim.” (İB5) şeklindeki ifadeler diğer ifadelere göre daha yüksek cevaplanma oranına sahipken, “Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.” (İB16) ve “Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.” (İB17) şeklindeki ifadeler ise diğer ifadelere göre daha düşük cevaplanma oranına sahiptir.

İşe bağlanma ile ilgili tanımlayıcı istatistik Tablo 2.11’e baktığımızda ifadelerin %77,25’i “tamamen uygun” ve “uygun” şeklinde cevaplanırken, %6,25’i “hiç uygun değil” ve “uygun değil” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %16,5’lik kısmı ise “biraz uygun” ile kararsızlar oluşturmaktadır. İşe bağlanmaya ilişkin 17 ifadenin genel ortalaması ise 4,04’tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan öğretmenlerin yüksek sayılabilecek bir düzeyde işlerine bağlı olduklarını göstermektedir.

Tablo 2.11. İşe Bağlılık Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İşe Bağlılık Ölçeği		Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
1- İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	n	13	13	100	462	256
	%	1.5	1.5	11.8	54.7	30.3
2- Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.	n	8	17	68	337	414
	%	0.9	2.0	8.1	39.9	49.1
3- Çalışırken zaman su gibi akıp gider.	n	16	19	114	350	345
	%	1.9	2.3	13.5	41.5	40.9
4- İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	n	10	25	108	383	318
	%	1.2	3.0	12.8	45.4	37.7
5- İşime karşı istekli ve hevesliyim.	n	16	19	71	351	387
	%	1.9	2.3	8.4	41.6	45.9
6- Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	n	12	51	204	324	253
	%	1.4	6.0	24.2	38.4	30.0
7- İşim bana çalışma şevki verir.	n	10	27	109	370	328
	%	1.2	3.2	12.9	43.8	38.9
8- Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	n	15	47	185	356	241
	%	1.8	5.6	21.9	42.2	28.6
9- Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.	n	17	41	142	349	295
	%	2.0	4.9	16.8	41.4	35.0
10- Yaptığım işle gurur duyuyorum.	n	7	13	55	294	475
	%	0.8	1.5	6.5	34.8	56.3
11- Çalışırken tamamen işime konsantre olur, dalar giderim.	n	11	24	131	372	306
	%	1.3	2.8	15.5	44.1	36.3
12- Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.	n	24	63	186	325	246
	%	2.8	7.5	22.0	38.5	29.1
13- İşimi ilginç ve özel bulurum.	n	9	46	148	356	285
	%	1.1	5.5	17.5	42.2	33.8
14- Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	n	8	30	125	392	289
	%	0.9	3.6	14.8	46.4	34.2
15- İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.	n	13	28	133	391	279
	%	1.5	3.3	15.8	46.3	33.1
16- Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.	n	39	119	275	286	125
	%	4.6	14.1	32.6	33.9	14.8
17- Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.	n	17	64	221	347	195
	%	2.0	7.6	26.2	41.1	23.1

2.5.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin normallik testi, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.4.1. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği'ne ait çoklu normallik varsayımı incelendiğinde Tablo 2.12'de de görüldüğü üzere kritik değeri 65,627 olarak elde edilmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Gürbüz, 2019: 37). Bu değer 20'nin üzerinde olduğu için normallik varsayımı sağlanmamıştır.

Tablo 2.12. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu

Madde	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik oran
PIO8	1	5	-1,174	-13,930	2,578	15,290
PIO7	1	5	-0,359	-4,255	-0,669	-3,965
PIO6	1	5	-1,197	-14,196	1,790	10,612
PIO5	1	5	-1,072	-12,719	2,130	12,631
PIO4	1	5	-1,145	-13,583	2,199	13,040
PIO3	1	5	-0,819	-9,715	0,894	5,304
PIO2	1	5	-1,093	-12,959	1,803	10,691
PIO1	1	5	-1,126	-13,350	1,433	8,499
Çok Değişkenli Normallik					57,148	65,627

2.5.4.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda psikolojik iyi oluş ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 8 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.13'te psikolojik iyi oluş ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach's Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 2.13'te psikolojik iyi oluş ifadelerini belirtmek amacıyla PIO kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.13. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi

	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Psikolojik iyi oluş (PIO)	PIO1	0,822	0,900	0,920	0,591
	PIO2	0,799			
	PIO6	0,798			
	PIO3	0,791			
	PIO4	0,786			
	PIO5	0,784			
	PIO8	0,744			
	PIO7	0,608			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenilirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçek madde faktör yükleri 0,608 ile 0,822 aralığında değişmektedir. AVE değeri 0,591 ve CR değeri 0,920 olarak elde edilmiştir. AVE değerinin 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek elde edildiği için birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısı 0,900 elde edilmiştir. Birleşik/yapı güvenilirliği katsayısı ise 0,920 olarak elde edilmiştir. İç tutarlığın sağlanması için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının 0,70 ve üzeri olması gereklidir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır. Cronbach's alpha güvenirlik katsayısının değeri 0.90'a eşit ve büyük olduğundan ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

2.5.4.3. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Tablo 2.14. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

	PIO1	PIO2	PIO3	PIO4	PIO5	PIO6	PIO7	PIO8	PIO_skor
PIO1	1	,653**	,630**	,586**	,559**	,583**	,475**	,487**	,814**
PIO2	,653**	1	,639**	,564**	,529**	,543**	,368**	,575**	,786**
PIO3	,630**	,639**	1	,586**	,581**	,521**	,383**	,487**	,782**
PIO4	,586**	,564**	,586**	1	,618**	,546**	,365**	,505**	,767**
PIO5	,559**	,529**	,581**	,618**	1	,582**	,366**	,576**	,770**
PIO6	,583**	,543**	,521**	,546**	,582**	1	,531**	,593**	,801**
PIO7	,475**	,368**	,383**	,365**	,366**	,531**	1	,397**	,669**
PIO8	,487**	,575**	,487**	,505**	,576**	,593**	,397**	1	,741**
PIO_skor	,814**	,786**	,782**	,767**	,770**	,801**	,669**	,741**	1

Ölçek maddelerinin kendi aralarında ve ölçek skoru ile olan pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (p değerleri= $0.000 < 0.05$) ve de maddelerin skor ile olan ilişki katsayılarının, maddelerin kendi aralarındaki ilişki katsayılarından yüksek olması nedeni ile ölçek geçerlidir.

2.5.4.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik iyi oluş davranışı algılarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğe ilişkin maddelere ait standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.15’te sunulmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri çalışmamızın cevaplanacak soruları arasında bulunmaktadır. Bu aşamada ölçek ifadelerine verilen cevapların katılım oranı ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.15’e göre “İnsanlar bana saygı duyar.” (PİO8) , “Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.” (PİO5) ve “Başkalarının iyi ve mutlu olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.” (PİO4) şeklindeki ifadeler diğer ifadelerle göre daha yüksek cevaplanma oranına sahipken, “Geleceğim hakkında iyimserim.” (PİO7) ve “Günlük aktivitelerime bağlı ve ilgiliyim.” (PİO3) şeklindeki ifadeler ise diğer ifadelerle göre daha düşük cevaplanma oranına sahiptir.

Psikolojik iyi oluş ile ilgili tanımlayıcı istatistik Tablo 2.15’e baktığımızda ifadelerin %78,8’i “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” şeklinde cevaplanırken, %6,7’si “kesinlikle katılmıyorum” ve “katılmıyorum” şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %14,5’lik kısmı ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” ile kararsızlar oluşturmaktadır. Psikolojik iyi oluş ölçeğine ilişkin 8 ifadenin genel ortalaması ise 4’tür. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek sayılabilecek bir seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 2.15. Psikolojik İyi Oluş Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Psikolojik İyi Oluş Ölçeği		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum.	n	17	50	95	440	242
	%	2.0	5.9	11.3	52.1	28.7
2- Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.	n	13	28	108	436	259
	%	1.5	3.3	12.8	51.7	30.7
3- Günlük aktivitelerime bağlı ve ilgiliyim.	n	12	36	160	420	216
	%	1.4	4.3	19.0	49.8	25.6
4- Başkalarının iyi ve mutlu olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.	n	12	21	97	440	274
	%	1.4	2.5	11.5	52.1	32.5
5-Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.	n	9	17	95	442	281
	%	1.1	2.0	11.3	52.4	33.3
6- Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.	n	15	25	104	376	324
	%	1.8	3.0	12.3	44.5	38.4
7- Geleceğim hakkında iyimserim.	n	45	119	242	246	192
	%	5.3	14.1	28.7	29.1	22.7
8- İnsanlar bana saygı duyar.	n	10	17	82	450	285
	%	1.2	2.0	9.7	53.3	33.8

2.5.5. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin normallik testi, güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ile ölçekteki ifadelerle yönelik tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

2.5.5.1. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Normallik Testi

Örgütsel Sinizm Ölçeği'ne ait çoklu normallik varsayımı incelendiğinde kritik değeri 110,838 olarak elde edilmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur. Bu değer 20'nin üzerinde olduğu için normallik varsayımı sağlanmamıştır.

Tablo 2.16. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait Çoklu Normallik Sonucu

Madde	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Kritik oran	Basıklık	Kritik oran
OS13	1	5	0,519	6,154	-0,645	-3,825
OS12	1	5	0,195	2,318	-0,903	-5,354
OS11	1	5	0,464	5,508	-0,789	-4,678
OS10	1	5	0,748	8,876	-0,152	-0,902
OS9	1	5	1,027	12,179	0,378	2,239
OS8	1	5	1,085	12,869	0,585	3,470
OS7	1	5	1,101	13,059	0,701	4,160
OS6	1	5	1,015	12,034	0,442	2,620
OS5	1	5	0,491	5,826	-0,626	-3,713
OS4	1	5	0,471	5,586	-0,681	-4,038
OS3	1	5	0,422	5,011	-0,787	-4,667
OS2	1	5	0,368	4,367	-0,730	-4,331
OS1	1	5	0,256	3,034	-0,870	-5,161
Çok Değişkenli Normallik					150,688	110,838

2.5.5.2. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda örgütsel sinizm ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla 13 maddeden oluşan ölçeğin ilk olarak içsel tutarlılığı incelenmiştir. Aşağıdaki Tablo 2.17 de örgütsel sinizm ölçeğine ait olan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren Cronbach's Alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tablo 2.17 de örgütsel sinizm ifadelerini belirtmek amacıyla OS kodu kullanılmıştır.

Tablo 2.17. Örgütsel Sinizm Ölçeğine Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi

	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Örgütsel Sinizm (OS)	OS1	0,786	0,952	0,958	0,638
	OS10	0,793			
	OS11	0,749			
	OS12	0,575			
	OS13	0,691			
	OS2	0,772			
	OS3	0,825			
	OS4	0,765			
	OS5	0,838			
	OS6	0,894			
	OS7	0,878			
	OS8	0,882			
	OS9	0,875			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Örgütsel sinizm ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde ölçek madde faktör yükleri 0,575 ile 0,894 aralığında değişmektedir. AVE değeri 0,638 ve CR değeri 0,958 olarak elde edilmiştir. AVE değerinin 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek elde edildiği için birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısı 0,952 elde edilmiştir. Birleşik/yapı güvenirliği katsayısı ise 0,958 olarak elde edilmiştir. İç tutarlılığın sağlanması için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının 0,70 ve üzeri olması gereklidir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenirliği sağlanmıştır.

2.5.5.3. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Tablo 2.18. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

	OS1	OS2	OS3	OS4	OS5	OS6	OS7	OS8	OS9	OS10	OS11	OS12	OS13	OS_skor
OS1	1	,759**	,749**	,669**	,726**	,606**	,545**	,556**	,557**	,541**	,519**	,317**	,443**	,776**
OS2	,759**	1	,704**	,635**	,675**	,586**	,551**	,560**	,563**	,539**	,510**	,343**	,470**	,766**
OS3	,749**	,704**	1	,698**	,781**	,661**	,635**	,637**	,613**	,566**	,537**	,366**	,451**	,815**
OS4	,669**	,635**	,698**	1	,776**	,604**	,582**	,580**	,566**	,492**	,471**	,337**	,427**	,760**
OS5	,726**	,675**	,781**	,776**	1	,674**	,641**	,652**	,652**	,556**	,558**	,386**	,482**	,830**
OS6	,606**	,586**	,661**	,604**	,674**	1	,945**	,909**	,851**	,668**	,614**	,461**	,562**	,878**
OS7	,545**	,551**	,635**	,582**	,641**	,945**	1	,920**	,869**	,663**	,612**	,472**	,567**	,864**
OS8	,556**	,560**	,637**	,580**	,652**	,909**	,920**	1	,898**	,678**	,616**	,456**	,576**	,868**
OS9	,557**	,563**	,613**	,566**	,652**	,851**	,869**	,898**	1	,724**	,659**	,463**	,573**	,864**
OS10	,541**	,539**	,566**	,492**	,556**	,668**	,663**	,678**	,724**	1	,690**	,541**	,637**	,801**
OS11	,519**	,510**	,537**	,471**	,558**	,614**	,612**	,616**	,659**	,690**	1	,560**	,576**	,768**
OS12	,317**	,343**	,366**	,337**	,386**	,461**	,472**	,456**	,463**	,541**	,560**	1	,745**	,626**
OS13	,443**	,470**	,451**	,427**	,482**	,562**	,567**	,576**	,573**	,637**	,576**	,745**	1	,728**
OS_skor	,776**	,766**	,815**	,760**	,830**	,878**	,864**	,868**	,864**	,801**	,768**	,626**	,728**	1

Ölçek maddelerinin kendi aralarında ve ölçek skoru ile olan pearson korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğundan (p değerleri= $0.000 < 0.05$) ve de maddelerin skor ile olan ilişki katsayılarının, maddelerin kendi aralarındaki ilişki katsayılarından yüksek olması nedeni ile ölçek geçerlidir.

2.5.5.4. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm davranışı algılarını ölçmek amacıyla oluşturulan ölçeğe ilişkin maddelere ait standart sapmalar ve frekans değerleri Tablo 2.19’da sunulmaktadır.

Sinizm ölçeğinin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarına ilişkin ifadelerle ait cevaplara ilişkin katılım oranları ve frekans dağılımlarına Tablo 2. 19’da yer verilmiştir.

Tablo 2.19 incelendiğinde bilişsel sinizm ifadelerinde “Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.” (OS1) ifadesi %45,4’lük bir oran ile “hiç katılmıyorum” ve “katılmıyorum.” olarak cevaplanmıştır. Bu ifadeye yanıt verenlerin %54,6’lık kısmı ifadeye katıldıklarını belirtmiştir. Diğer ifadelerle (OS2,OS3,OS4,OS5) ilişkin ortalamalar birbirine oldukça yakındır. Bilişsel sinizme ilişkin 5 ifadenin genel ortalaması 2,67’dir.

Duyuşsal sinizm boyutu açısından baktığımızda, ankette ifadelerle verilen cevapların birbirine oldukça yakın olmasına rağmen “Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.” (OS9) ifadesi %26’lık bir oran ile katılma oranı en yüksek ifadedir. Duyuşsal sinizm ifadelerinin genel ortalaması 2.16’dır.

Son olarak davranışsal sinizm boyutu açısından Tablo 2.19’a baktığımızda “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” (OS12) ifadesine %52.9 oranında katılıyorum şeklinde cevap verilmiştir. Toplam 4 ifadeden oluşan davranışsal sinizmin genel ortalaması 2,47’ dir.

Örgütsel sinizm ölçeğine ilişkin 13 ifadenin genel ortalaması ise 2,41’dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin ortalamasının altında bir düzeyde düşük bir seviyede olduğunu göstermektedir. Sinizm faktörlerinden ise diğer iki faktöre oranla bilişsel sinizm düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 2.19. Örgütsel Sinizm Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1- Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	n	131	252	220	152	89
	%	15.5	29.9	26.1	18.0	10.5
2- Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	n	113	315	196	160	60
	%	13.4	37.3	23.2	19.0	7.1
3- Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	n	152	302	174	146	70
	%	18.0	35.8	20.6	17.3	8.3
4- Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak bir başka davranış ödüllendirilir.	n	145	313	183	132	71
	%	17.2	37.1	21.7	15.6	8.4
5- Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	n	145	313	191	123	72
	%	17.2	37.1	22.6	14.6	8.5
6- Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	n	285	340	116	67	36
	%	33.8	40.3	13.7	7.9	4.3
7- Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	n	304	345	101	63	31
	%	36.0	40.9	12.0	7.5	3.7
8- Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	n	312	329	105	64	34
	%	37.0	39.0	12.4	7.6	4.0
9- Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	n	300	325	111	69	39
	%	35.5	38.5	13.2	8.2	4.6
10- Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.	n	242	302	176	76	48
	%	28.7	35.8	20.9	9.0	5.7
11- Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarımdan bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	n	188	285	167	137	67
	%	22.3	33.8	19.8	16.2	7.9
12- Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	n	161	237	222	172	52
	%	19.1	28.1	26.3	20.4	6.2
13- Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	n	220	266	190	114	54
	%	26.1	31.5	22.5	13.5	6.4

2.5.6. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi

Genel itibari ile ölçeklere ait çoklu normallik varsayımları sağlanmadığı için ölçeklere ait yapı geçerliliğinin ve yapısal modelin analizinde Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi kullanılacaktır.

Kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM); özellikle 2010 yılından sonra işletme yönetimi, pazarlama, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış ve psikoloji gibi sosyal bilimler alanında sıkça kullanılmaya başlanmıştır (Sönmez Çakır, 2020: 39). Özellikle işletme alanındaki disiplinler arasındaki çalışmalarda kullanılmak üzere oluşturulan PLS-SEM, örgütsel davranış, rekabet avantajları, başarı faktörü gibi konuları incelemek için uygundur (Hair vd., 2017; Emerald Publishing, 2021; Albers, 2010). PLS-SEM'in öne çıkan özelliklerine baktığımızda; açıklanan varyansı maksimize ederek hata varyansını minimize etmeyi amaçlar. Çoklu grup analizlerini gerçekleştirebilmesi ve küçük örneklem gruplarına da analiz yapabilmesi nedeniyle tercih edilmektedir (Hair vd., 2017; Olya, 2017; Doğan, 2019). PLS-SEM normallik varyansına ihtiyaç duymadan keşfedici ve doğrulayıcı karmaşık modelleri açıklayabilmesi, tek maddeli boyutları test edebilmesi ve parametreleri bootstrapping ile tahminleyebilmesi nedeniyle araştırmamızda tercih edilmiştir. Hair vd. (2019) PLS-SEM'in çalışma için uygun bir yöntem olup olmadığına karar verirken; modelin karmaşık olmasına ve birçok yapı, gösterge ve model ilişkisi içerip içermediğine, normallik dağılımına sahip olmayan ölçüm sonuçlarında kullanılması gerektiğini önermiştir.

PLS-SEM'in diğer çok değişkenli analiz tekniklerindeki gibi çok sayıda varsayımı yoktur (Sönmez Çakır, 2020: 40). Aynı zamanda PLS-SEM'in diğer SEM uygulamalarındaki gibi model uyum iyiliği değerleri yoktur (Hair vd., 2016).

Tablo 2.20. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi

Ölçekler	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Bilişsel	OSO5	0,901	0,927	0,945	0,774
	OSO3	0,899			
	OSO1	0,893			
	OSO2	0,856			
	OSO4	0,847			
Davranışsal	OSO10	0,889	0,869	0,908	0,713
	OSO13	0,853			
	OSO11	0,844			
	OSO12	0,789			
Duyuşsal	OSO7	0,973	0,973	0,980	0,924
	OSO8	0,968			
	OSO6	0,966			
	OSO9	0,939			
Psikolojik iyi oluş	PIO1	0,822	0,900	0,920	0,591
	PIO2	0,799			
	PIO6	0,798			
	PIO3	0,791			
	PIO4	0,786			
	PIO5	0,784			
	PIO8	0,744			
	PIO7	0,608			
Yönetici koçluk davranışı	YKD2	0,905	0,945	0,955	0,728
	YKD8	0,903			
	YKD4	0,898			
	YKD3	0,893			
	YKD7	0,880			
	YKD5	0,864			
	YKD1	0,808			
	YKD6	0,640			
İşe adanma	IB5	0,873	0,880	0,912	0,676
	IB7	0,847			
	IB10	0,804			
	IB2	0,793			
	IB13	0,790			
İşe istek duyma	IB4	0,864	0,882	0,911	0,632
	IB15	0,850			
	IB8	0,837			
	IB1	0,815			
	IB17	0,712			
	IB12	0,670			
İşe yoğunlaşma	IB14	0,854	0,883	0,911	0,631
	IB11	0,824			
	IB6	0,803			
	IB9	0,783			
	IB3	0,778			
	IB16	0,719			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

İlk olarak birleşim geçerliliği incelendiğinde faktör yüklerinin $\geq 0,70$ ve AVE katsayılarının $\geq 0,50$ üzeri olması gerekmektedir. Eğer faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında ise ve AVE ile CR katsayıları eşik değerlerinin üstünde ise maddeler ölçekten çıkarılmaz. Faktör yüklerini incelediğimizde maddelere ait faktör yükleri 0,608 ile 0,973 aralığında değişmektedir. Alt boyutların AVE değerleri 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek elde edildiği için birleşim geçerliliği sağlanmıştır.

İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach's alfa ve CR katsayıları incelendiğinde her bir alt boyutun Cronbach's alfa katsayısı ve CR katsayısı 0,869 ile 0,980 aralığında elde edilmiştir. İç tutarlığın sağlanması için Cronbach's alfa ve CR katsayılarının 0,70 ve üzeri olması gereklidir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır.

Tablo 2.21. Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker)

	Bilişsel	Davranışsal	Duyuşsal	Psikolojik iyi oluş	Yönetici koçluk davranışı	İşe adanma	İşe istek duyma	İşe yoğunlaşma
Bilişsel	0,880							
Davranışsal	0,644	0,844						
Duyuşsal	0,711	0,737	0,961					
Psikolojik iyi oluş	-0,137	-0,158	-0,207	0,769				
Yönetici koçluk davranışı	-0,447	-0,263	-0,319	0,273	0,853			
İşe adanma	-0,167	-0,241	-0,285	0,532	0,210	0,822		
İşe istek duyma	-0,206	-0,250	-0,270	0,528	0,271	0,846	0,795	
İşe yoğunlaşma	-0,142	-0,195	-0,208	0,476	0,216	0,804	0,863	0,795

Ayrıştırma geçerliliği geliştirilen Fornell-Larcker ölçütünde faktörlerin AVE katsayılarının karekökünün yapıdaki diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir. Köşegenlerde yer alan ve koyu punto ile gösterilen değerler faktörlere ait AVE karekökü iken diğer değerler ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Analiz sonucunda işe adanma AVE karekök katsayı işe istek duyma ile arasındaki korelasyon katsayısından düşük olarak elde edilmiştir. İşe istek duyma AVE karekök katsayısı ise işe adanma ve işe yoğunlaşma ile arasındaki korelasyon katsayısından düşük olarak elde edilmiştir. İşe yoğunlaşma AVE karekök katsayısı istek duyma ve işe adanma ile arasındaki korelasyon katsayısından düşük olarak elde edilmiştir. İşe adanma, işe istek duyma ve işe yoğunlaşma boyutları kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından yüksek olarak elde edilmediğinden dolayı ayırma geçerliliği sağlanmamıştır. Varsayımı bozan bu üç faktör arasındaki yükler incelendiğinde IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 maddeleri çapraz yüklendiği için ölçekten çıkarılmıştır.

Bu maddeler ölçekten çıkarıldıktan sonra birleşim, iç tutarlılık ve ayırma geçerliliği tekrar incelenmiştir.

Tablo 2.22. Ölçeklere Ait İç Tutarlılık ve Birleşim Geçerliliğinin İncelenmesi (IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra)

Ölçekler	Maddeler	Faktör yükü	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Örgütsel Sinizm Ölçeği					
Bilişsel	OSO5	0,901	0,927	0,945	0,774
	OSO3	0,899			
	OSO1	0,893			
	OSO2	0,856			
	OSO4	0,848			
Davranışsal	OSO10	0,890	0,869	0,908	0,713
	OSO13	0,850			
	OSO11	0,846			
	OSO12	0,788			
Duyuşsal	OSO7	0,973	0,973	0,980	0,924
	OSO8	0,968			
	OSO6	0,966			
	OSO9	0,939			
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği	PIO1	0,821	0,900	0,920	0,591
	PIO2	0,801			
	PIO6	0,797			
	PIO3	0,790			
	PIO4	0,787			
	PIO5	0,782			
	PIO8	0,746			
	PIO7	0,608			
Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği	YKD2	0,905	0,945	0,955	0,728
	YKD8	0,903			
	YKD4	0,898			
	YKD3	0,894			
	YKD7	0,880			
	YKD5	0,864			
	YKD1	0,808			
	YKD6	0,639			
İşe Bağlılık Ölçeği					
İşe adanma	IB10	0,874	0,793	0,879	0,708
	IB13	0,836			
	IB2	0,812			
İşe istek duyma	IB8	0,914	0,771	0,897	0,813
	IB1	0,889			
İşe yoğunlaşma	IB14	0,865	0,867	0,904	0,653
	IB11	0,831			
	IB6	0,806			
	IB9	0,786			
	IB16	0,747			

CR: Composite Reliability (Birleşik/yapı güvenirliği), AVE: Average Variance Extracted (Ortalama açıklanan varyans)

Alt boyutların AVE değerleri 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yükleri 0,40'dan yüksek elde edildiği için birleşme geçerliliği sağlanmış oldu.

İç tutarlılık güvenirliği Cronbach's alfa ve CR katsayılarının $\geq 0,70$ üzeri olması gerekmektedir. Elde edilen bu katsayılara göre iç tutarlılık güvenirliği sağlanmıştır.

Tablo 2.23. Ayrışma Geçerliliği (Fornell-Larcker) IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra)

	Bilişsel	Davranışsal	Duyuşsal	Psikolojik iyi oluş	Yönetici koçluk davranışı	İşe adanma	İşe istek duyma	İşe yoğunlaşma
Bilişsel	0,880							
Davranışsal	0,644	0,844						
Duyuşsal	0,711	0,737	0,961					
Psikolojik iyi oluş	-0,137	-0,158	-0,207	0,769				
Yönetici koçluk davranışı	-0,448	-0,263	-0,319	0,274	0,853			
İşe adanma	-0,135	-0,232	-0,263	0,502	0,186	0,841		
İşe istek duyma	-0,222	-0,256	-0,303	0,464	0,294	0,672	0,902	
İşe yoğunlaşma	-0,131	-0,188	-0,197	0,475	0,205	0,703	0,714	0,808

Ayrıştırma geçerliliği geliştirilen Fornell-Larcker ölçütünde faktörlerin AVE katsayılarının karekökünün yapıdaki diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir. Köşegenlerde yer alan ve koyu punto ile gösterilen değerler faktörlere ait AVE karekökü iken diğer değerler ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Analiz sonucunda AVE karekök katsayıların kendi satır ve sütunundaki korelasyon katsayılarından yüksek olarak elde edildiğinden ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Ayrıştırma geçerliliği için geliştirilen diğer bir ölçüt ise HTMT katsayılarıdır. Henseler vd (2015) tarafından geliştirilen HTMT katsayıları, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade eder. Araştırmacılar ölçmeye çalışılan olguların teorik olarak birbirlerine yakın olmaları halinde 0,90, teorik olarak uzak olmaları halinde 0,85'in altında bir değer olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıştırma geçerliliğinin sağlanması için HTMT katsayılarının 0,90'nın altında olması gerekmektedir (Doğan, 2019: 47, Henseler vd. 2015). Elde edilen HTMT katsayılarının tamamı 0,90'nın altında elde edildiği için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 2.24. Ayrışma Geçerliliği (HTMT) IB3, IB4, IB5, IB7, IB12, IB15, IB17 Maddeleri Çıkarıldıktan Sonra

	Bilişsel	Davranışsal	Duyuşsal	Psikolojik iyi oluş	Yönetici koçluk davranışı	İşe adanma	İşe istek duyma	İşe yoğunlaşma
Bilişsel								
Davranışsal	0,695							
Duyuşsal	0,749	0,781						
Psikolojik iyi oluş	0,150	0,168	0,217					
Yönetici koçluk davranışı	0,468	0,268	0,321	0,298				
İşe adanma	0,156	0,264	0,299	0,590	0,211			
İşe istek duyma	0,256	0,293	0,347	0,553	0,343	0,862		
İşe yoğunlaşma	0,140	0,203	0,209	0,532	0,228	0,841	0,871	

2.6. HİPOTEZLERİN TESTİ

Güvenilirlik ve geçerlilik testleri gerçekleştirilen modelimizin hipotez testinden önce ilişki analizi ile değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığı eşdoğrusallık istatistikleri VIF katsayısı ile analiz edilmelidir. Hair vd. (2017)'ne göre VIF katsayılarının 5'in altında olması, Diamantopoulos ve Siguaw (2006)'e göre VIF değerinin 3'ü geçmemesi gerektiği öne sürülmüştür.

Tablo 2.25'e göre modeldeki değişkenler arasında VIF değerleri 3'ün altında olduğu için çoklu doğrusallık problemi olmadığı görülmektedir.

Smart-PLS program ölçüm analizleri sonucunda model uyumunu tespit etmek amacıyla SRMR değeri kullanılabilmektedir. SRMR değeri 0.08'den düşük bir değerde ise model iyi uyum göstermektedir (Hair vd., 2017: 216, Hu and Bentler, 1999). Iacobucci ise SRMR değerinin 0.09'a kadar kabul edilebilir olduğunu belirtmektedir (Iacobucci, 2010: 8, Taştan ve Taştan, 2021: 135). Mükemmel uyum ise SRMR değerinin 0 olması ile mümkündür (Hooper vd., 2008, Sönmez Çakır, 2020: 74). PLS-SEM'deki uyum değerleri diğer programlardaki gibi odak noktası olmadığı ve modelde uyuma odaklanmanın, programın hedeflerinden biri olan açıklama oranlarının maksimize edilmesine zarar verebileceği belirtilmiştir (Sarsedt vd., 2017, Hair vd., 2017).

Araştırmamızda kullanılan modelin SRMR uyum iyiliği değeri SMART-PLS tarafından 0.061 olarak bulunmuştur. 0.08'den düşük olduğu için model iyi uyum göstermektedir.

Hipotezlerin test edilmesi sırasında, p değerlerine bakılarak hipotezlerin kabul/reddine karar verilir. %95 güven düzeyinde p değerinin 0.05'ten küçük olması hipotezin desteklendiğinin göstergesidir. Aynı zamanda t değerleri de kontrol edilmektedir. %95 güven düzeyinde t değerleri -1.960 ile +1,960 arasında ise hipotez reddedilir, belirtilen aralık dışındaki değerler için hipotezler kabul edilmektedir.

Tablo 2.25. Ölçeklerin Toplamı İçin Yapısal Model Sonuçları (Model 1)

	Katsayı	S. sapma	t-değeri	p	VIF	f²	R²	Düzeltilmiş R²
Psikolojik iyi oluş -> İşe bağlılık	0,495	0,039	12,565	0,000	1,090	0,326	0,312	0,310
Yönetici koçluk davranışı -> İşe bağlılık	0,057	0,037	1,556	0,120	1,251	0,004		
Örgütsel sinizm -> İşe bağlılık	-0,134	0,039	3,470	0,001	1,199	0,022		
Yönetici koçluk davranışı -> Örgütsel sinizm	-0,399	0,035	11,374	0,000	1,000	0,190	0,159	0,158
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş	0,237	0,046	5,125	0,000	1,190	0,051	0,082	0,080
Örgütsel sinizm -> Psikolojik iyi oluş	-0,092	0,045	2,043	0,041	1,190	0,008		

Psikolojik iyi oluş ile işe bağlılık arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, Psikolojik iyi oluş değişkeninin işe bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,495$; $p<0,001$).

Yönetici koçluk davranışı ile işe bağlılık arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiş olup, yönetici koçluk davranışı değişkeninin işe bağlılık üzerinde bir etkisi yoktur ($\beta=0,057$; $p=0,12$).

Örgütsel sinizm ile işe bağlılık arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, örgütsel sinizm değişkeninin işe bağlılık üzerinde negatif bir etkisi vardır ($\beta=-0,134$; $p=0,001$).

Yönetici koçluk davranışı ile örgütsel sinizm arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde negatif bir etkisi vardır ($\beta=-0,399$; $p<0,001$).

Yönetici koçluk davranışı ile psikolojik iyi oluş arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, yönetici koçluk davranışı değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif bir etkisi vardır ($\beta=0,237$; $p<0,001$).

Örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, örgütsel sinizm değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerinde negatif bir etkisi vardır ($\beta=-0,092$; $p=0,041$).

VIF değerleri incelendiğinde ise elde edilen VIF değerleri 5'in altında olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yoktur. F^2 etki büyüklüğü değerleri ise her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranındaki paylarını göstermektedir ($r^2/(1-r^2)$). 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve üzeri olması orta, 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak ifade edilir (Hair vd. 2017).

Psikolojik iyi oluş değişkeninin işe bağlılık üzerinde orta düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir. Yönetici koçluk davranışı değişkeninin işe bağlılık üzerinde bir etkisi yoktur. Örgütsel Sinizm değişkeninin işe bağlılık üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir. Yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm üzerinde orta düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir. Yönetici koçluk davranışı değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerinde düşük düzeyde etki büyüklüğüne sahiptir. Örgütsel sinizm değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerinde bir etkisi yoktur.

Tablo 2.26. Yapısal Modele Ait Toplam Etkilerin İncelenmesi (Model 1)

	β Katsayı (Toplam etki)	S. sapma	t-değeri	p
Psikolojik iyi oluş -> İşe bağlılık	0,495	0,039	12,565	0,000
Yönetici koçluk davranışı -> İşe bağlılık	0,246	0,038	6,503	0,000
Örgütsel Sinizm -> İşe bağlılık	-0,180	0,047	3,807	0,000
Yönetici koçluk davranışı -> Örgütsel Sinizm	-0,399	0,035	11,374	0,000
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş	0,274	0,038	7,229	0,000
Örgütsel Sinizm -> Psikolojik iyi oluş	-0,092	0,045	2,043	0,041

H1: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizm düzeylerini olumsuz etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=-0,399$; $p<0,001$).

H2: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin işe bağlılık üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,246$; $p<0,001$).

H3: Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,274$; $p<0,001$).

H4: Çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini olumsuz yönde etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Örgütsel Sinizm değişkeninin işe bağlılık üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=-0,18$; $p<0,001$).

H5: Çalışanların örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Örgütsel Sinizm değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=-0,092$; $p=0,041$).

H6: Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.

Hipotezinin Sınanması

Psikolojik iyi oluş değişkeninin işe bağlılık üzerindeki toplam etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,495$; $p<0,001$).

Tablo 2.27. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkilerin İncelenmesi (Model 1)

	β Katsayı (Dolaylı etki)	S. sapma	t-değeri	p
Yönetici koçluk davranışı -> Örgütsel Sinizm -> Psikolojik iyi oluş	0,037	0,019	1,973	0,049
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş -> İşe bağlılık	0,117	0,027	4,386	0,000
Örgütsel Sinizm -> Psikolojik iyi oluş -> İşe bağlılık	-0,046	0,022	2,045	0,041
Yönetici koçluk davranışı -> Örgütsel Sinizm -> Psikolojik iyi oluş -> İşe bağlılık	0,018	0,009	1,980	0,048
Yönetici koçluk davranışı -> Örgütsel Sinizm -> İşe bağlılık	0,053	0,016	3,254	0,001

H7: Çalışanların algıladıkları olumlu yönetici koçluk davranışının işe bağlanma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.

Hipotezinin Sınanması

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,053$; $p=0,001$).

H8: Çalışanların iş ortamında olumlu bir yönetici koçluk davranışı algıları psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.

Hipotezinin Sınanması

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm aracılığıyla psikolojik iyi oluş üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,037$; $p=0,049$).

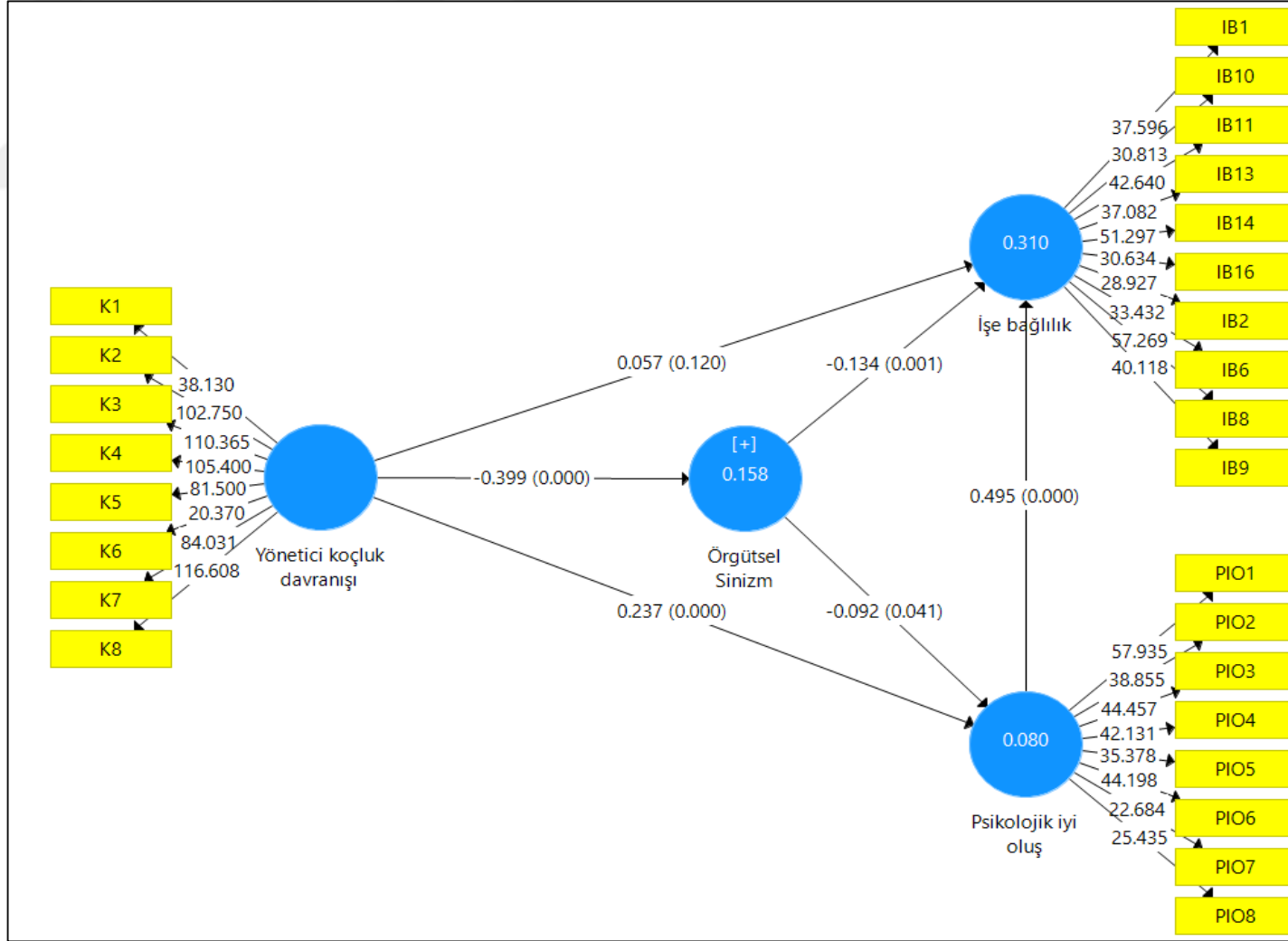
Araştırmamızda yer alan hipotezler test edildikten sonra modelimizde yer alan diğer aracı ilişkilerde incelenmiştir. Buna göre:

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin psikolojik iyi oluş aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,117$; $p<0,001$).

Örgütsel sinizm değişkeninin psikolojik iyi oluş aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=-0,046$; $p=0,041$).

Yönetici koçluk davranışı değişkeninin örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş aracılığıyla işe bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,018$; $p=0,048$).





Şekil 2.3. Yol katsayıları (Model (Toplam))

Tablo 2.28. Ölçek Puanlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	n	Ortalama	S. sapma	Ortanca	Minimum	Maksimum
Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği Puanı	844	3,43	0,99	3,69	1,00	5,00
İşe bağlılık Ölçeği Toplam Puanı	844	40,34	6,63	40,00	10,00	50,00
İşe İstek Duyma Alt boyut Puanı	844	8,01	1,55	8,00	2,00	10,00
İşe Adanma Alt Boyut Puanı	844	12,80	2,06	13,00	3,00	15,00
İşe Yoğunlaşma Alt Boyut Puanı	844	19,53	3,74	20,00	5,00	25,00
Psikolojik İyi Oluş Ölçeği Puanı	844	32,08	5,32	32,00	8,00	40,00
Örgütsel Sinizm Ölçeği Toplam Puan	844	31,42	11,88	29,00	13,00	65,00
Bilişsel Alt Boyut Puanı	844	13,31	5,20	13,00	5,00	25,00
Duyuşsal Alt Boyut Puanı	844	8,21	4,15	8,00	4,00	20,00
Davranışsal Alt Boyut Puanı	844	9,90	4,01	9,00	4,00	20,00

Yönetici Koçluk Davranışı ölçeği puan ortalaması 3,43, minimum puan 1,00 ve maksimum puan 5,00 olarak elde edilmiştir. İşe bağlılık ölçeği puan ortalaması 40,34, minimum puan 10,00 ve maksimum puan 50,00 olarak elde edilmiştir. Psikolojik iyi oluş ölçeği puan ortalaması 32,08, minimum puan 8,00 ve maksimum puan 40,00 olarak elde edilmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği puan ortalaması 31,42, minimum puan 13,00 ve maksimum puan 65,00 olarak elde edilmiştir.

Tablo 2.29. Hipotez Testleri

		Sonuç	
H1	Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizm düzeylerini olumsuz etkiler.	p<0,001	Desteklendi
H2	Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.	p<0,001	Desteklendi
H3	Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkiler.	p<0,001	Desteklendi
H4	Çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini olumsuz yönde etkiler.	p<0,001	Desteklendi
H5	Çalışanların örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkiler.	p<0,041	Desteklendi
H6	Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkiler.	p<0,001	Desteklendi
H7	Çalışanların algıladıkları olumlu yönetici koçluk davranışının işe bağlanma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.	p < 0.001	Desteklendi
H8	Çalışanların iş ortamında olumlu bir yönetici koçluk davranışı algıları psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamaktadır.	p<0,049	Desteklendi

2.7. DEMOGRAFİK VE OLGUSAL VERİLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmamızda cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki kıdem, kurumdaki çalışma şekli, yöneticilik durumu ve lise türüne göre katılımcıların yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da analiz edilmiştir.

Analizi gerçekleştirebilmek için SPSS programında Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır. Mann-Whitney testi cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik durumu gibi iki gruplu faktörlerin analizinde kullanılırken; Kruskal-Wallis testi ise ikiden fazla grup içeren yaş, mesleki kıdem, kurumdaki kıdem, kurumdaki çalışma şekli ve lise türü gibi faktörlerde kullanılmıştır.

Gruplar arasında ölçek skorları bakımından fark olup olmadığının testine ilişkin sonuçlar Tablo 2.30-2.38’de verilmiştir. Testler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farkların bulunduğu karşılaştırmalar ($p < 0.05$) * ile işaretlenmiştir. İkiiden fazla grup arasında ölçek skorları bakımından fark bulunduğunda, hangi gruplar arasındaki farkın bu sonuca yol açtığını belirlemek için yapılan post-hoc testleri EK- 4’te yer almaktadır.

2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Cinsiyete göre öğretmenlerin yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 2.30’da verilmiştir.

Tablo 2.30. Cinsiyet Açısından Mann-Whitney U Testi

Faktör	Cinsiyet	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Kadın	29 (8-40)	414.61	83767	0.283
	Erkek	30 (8-40)	432.75		
İşe Bağlanma	Kadın	69 (19-85)	430	83895.5	0.300
	Erkek	69 (17-85)	413		
Psikolojik İyi Oluş	Kadın	32 (10-40)	443.85	77347.500	0.004*
	Erkek	32 (8-40)	394.76		
Örgütsel Sinizm	Kadın	29 (13-65)	422.25	87412	0.973
	Erkek	29 (13-65)	422.82		

* $p < 0,05$

Tablo 2.30’a bakıldığında, psikolojik iyi oluş durumunun cinsiyete göre farklılaştığını ($p = 0.004 < 0.05$) kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde psikolojik iyi oluş durumunu yansıtan özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerin algılanmasında ise cinsiyet faktörünün bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

2.7.2. Yaş Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Yaş açısından öğretmenlerin, yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.31’de verilmiştir.

Tablo 2.31. Yaş Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Faktör	Yaş	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Kruskal-Wallis H	P
Yönetici Koçluk Davranışı	25 ve altı	32 (14-40)	560.53	9.747	0.045*
	26-35	29 (8-40)	400.13		
	36-45	30 (8-40)	434.43		
	46-55	29 (8-40)	408.03		
	56 ve üstü	29 (15-40)	439.47		
İşe Bağlanma	25 ve altı	69.50 (27-81)	396.38	25.995	0.000*
	26-35	66 (18-85)	339.65		
	36-45	68 (17-85)	411.16		
	46-55	71 (17-85)	449.61		
	56 ve üstü	74 (51-85)	491.84		
Psikolojik İyi Oluş	25 ve altı	32 (22-40)	442.50	2.222	0.695
	26-35	32 (8-40)	419.35		
	36-45	32 (8-40)	412.94		
	46-55	32 (8-40)	422.62		
	56 ve üstü	33 (21-40)	457.23		
Örgütsel Sinizm	25 ve altı	28 (16-49)	397.33	6.481	0.166
	26-35	31 (13-65)	466.39		
	36-45	28 (13-65)	403.82		
	46-55	29 (13-65)	419.50		
	56 ve üstü	31 (13-57)	439.54		

*p<0,05

Tablo 2.31'e baktığımızda yaş grupları arasında yönetici koçluk davranışı ve işe bağlanma skoru bakımından anlamlı fark bulunmuş olup, hangi yaş grupları arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4). Diğer değişkenlerin algılanmasında ise yaş faktörünün bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Buna göre, yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından post-hoc test sonuçlarına göre yaş grupları: 1-2 ($p=0.003 < 0.05$), 1-3 ($p=0.012 < 0.05$), 1-4 ($p=0.0033 < 0.05$), 1-5 ($p=0.0237 < 0.05$) biçiminde anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 2.31'e göre, yönetici koçluk davranışını en yüksek düzeyde algılayan öğretmenler 25 yaş ve altı gruptakiler oluştururken, 26-35 yaş aralığındaki grup bu düzeyi en düşük algılayanlardır.

İşe bağlanma ölçeği skoru bakımından post-hoc test sonuçlarına göre yaş grupları: 2-3 ($p=0.002 < 0.05$), 2-4 ($p=0.000008 < 0.05$), 2-5 ($p=0.0000007 < 0.05$), 3-4 ($p=0.025 < 0.05$), 3-5 ($p=0.0045 < 0.05$) biçiminde anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 2.31'e göre, işe bağlanma durumu algıları bakımından öğretmenler 56 yaş ve üstü en yüksek düzeyde algılarken, 26-35 yaş aralığındaki gruptakiler bu algıyı en düşük düzeyde yaşamaktadırlar.

2.7.3. Medeni Durum Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Medeni duruma göre öğretmenlerin yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 2.32’de verilmiştir.

Tablo 2.32. Medeni Durum Açısından Mann-Whitney U Testi

Faktör	Medeni Durum	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Evli	30 (8-40)	425.10	56549	0.543
	Bekar	29 (8-40)	412.49		
İşe Bağlanma	Evli	70 (17-85)	434.87	50005	0.004*
	Bekar	68 (18-85)	374.89		
Psikolojik İyi Oluş	Evli	32 (8-40)	425.96	55970	0.417
	Bekar	32 (8-40)	409.17		
Örgütsel Sinizm	Evli	29 (13-65)	419.58	56333.5	0.494
	Bekar	30 (13-65)	433.74		

*p<0,05

Tablo 2.32’ye bakıldığında öğretmenlerin işe bağlanma durumlarının medeni duruma göre farklılaştığını ($p = 0.004 < 0.05$) evli katılımcıların bekâr katılımcılara göre daha yüksek düzeyde işe bağlılık durumunu yansıttıkları görülmüştür. Evli bireylerin işe bağlılıklarının artmasında eşlerine karşı sorumluluk almaları ve bakmakla yükümlü oldukları aile bireylerinin bulunması yatmaktadır (Erdağı, 2018; Örgen, 2020; Özkaya vd., 2006). Diğer değişkenlerin algılanmasında ise medeni durum faktörünün bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

2.7.4. Mesleki Kıdem Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Öğretmenlerin mesleki kıdemi açısından, yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.33’te verilmiştir.

Tablo 2.33. Mesleki Kıdem Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Faktör	Mesleki Kıdem	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Kruskall-Wallis H	P
Yönetici Koçluk Davranışı	1-5 yıl	31 (8-40)	471.65	10.682	0.014*
	6-10 yıl	28 (8-40)	357.66		
	11-15 yıl	28.69 (8-40)	451.59		
	16 yıl ve üstü	27.44 (8-40)	420.93		
İşe Bağlanma	1-5 yıl	69.5 (27-85)	406.95	18.995	0.000*
	6-10 yıl	64.39 (19-85)	327.00		
	11-15 yıl	67.83 (18-83)	402.21		
	16 yıl ve üstü	69.67 (17-85)	443.46		
Psikolojik İyi Oluş	1-5 yıl	32 (16-40)	405.48	3.073	0.380
	6-10 yıl	31.25 (13-40)	384.30		
	11-15 yıl	32.38 (8-40)	434.10		
	16 yıl ve üstü	32.17 (8-40)	427.91		
Örgütsel Sinizm	1-5 yıl	30 (13-59)	434.62	4.789	0.188
	6-10 yıl	34.29 (13-65)	473.51		
	11-15 yıl	30.99 (13-65)	410.75		
	16 yıl ve üstü	31 (13-65)	415.67		

*p<0,05

Tablo 2.33'e baktığımızda mesleki kıdem açısından yönetici koçluk davranışı ve işe bağlanma skoru bakımından anlamlı fark bulunmuş olup, özellikle hangi yıllarda farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4).

Mesleki deneyim yılları arasında yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından anlamlı fark bulunmuş olup, hangi deneyimsel yılların arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4). Buna göre, deneyim yılları grupları: 1-2 ($p=0.002 < 0.05$), 2-3 ($p=0.002 < 0.05$), 2-4 ($p=0.011 < 0.05$) yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından anlamlı biçimde farklılık göstermektedir. Tablo 2.33'e göre, yönetici koçluk davranışını en yüksek düzeyde algılayan öğretmenler mesleki kıdeminin ilk 5 yılındaki gruptakiler oluştururken, kıdemlerinin 6-10 yıl aralığındaki grup bu düzeyi en düşük algılayanlardır.

Mesleki deneyim yılları arasında işe bağlanma ölçeği skoru bakımından anlamlı fark bulunmuş olup, hangi deneyimsel yılların arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4). Buna göre, deneyim yılları grupları: 1-3 ($p=0.014 < 0.05$), 1-4 ($p=0.000 < 0.05$), 2-4 ($p=0.008 < 0.05$) ve 3-4 ($p=0.034 < 0.05$) işe bağlanma ölçeği skoru bakımından anlamlı biçimde farklılık göstermektedir. Tablo 2.33'e göre, işe bağlanma en yüksek düzeyde algılayan öğretmenler mesleki kıdeminin 16 yıl ve üzerindeki gruptakiler oluştururken, kıdemlerinin 6-10 yıl aralığındaki grup bu düzeyi en düşük algılayanlardır.

2.7.5. Kurumdaki Kıdem Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Öğretmenlerin kurumdaki kıdemi açısından, yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.34'te verilmiştir.

Tablo 2.34. Kurumdaki Kıdem Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Faktör	Kurumdaki Kıdem	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Kruskall-Wallis H	P
Yönetici Koçluk Davranışı	1-5 yıl	29.5 (8-40)	427.33	0.874	0.832
	6-10 yıl	29 (8-40)	411.83		
	11-15 yıl	30 (8-40)	411.94		
	16 yıl ve üstü	27.82 (8-40)	430.92		
İşe Bağlanma	1-5 yıl	68 (18-85)	393.12	18.686	0.000*
	6-10 yıl	68.06 (17-85)	423.45		
	11-15 yıl	70 (30-85)	442.96		
	16 yıl ve üstü	74 (48-85)	496.04		
Psikolojik İyi Oluş	1-5 yıl	32 (8-40)	411.96	3.188	0.363
	6-10 yıl	32 (8-40)	414.89		
	11-15 yıl	32 (13-40)	433.93		
	16 yıl ve üstü	32.67 (10-40)	452.50		
Örgütsel Sinizm	1-5 yıl	29 (13-65)	420.43	0.254	0.969
	6-10 yıl	29 (13-65)	420.26		
	11-15 yıl	29 (13-58)	422.12		
	16 yıl ve üstü	31 (13-57)	432.50		

*p<0,05

Tablo 2.34'e baktığımızda kurumdaki kıdem grupları arasında işe bağlanma skoru bakımından anlamlı fark bulunmuş olup, hangi yıl aralığındaki gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4). Diğer değişkenlerin algılanmasında ise kurumdaki kıdem yılının bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Buna göre, işe bağlanma ölçeği skoru bakımından post-hoc test sonuçlarına göre kurumdaki kıdem grupları: 1-3 ($p=0.014 < 0.05$), 1-4 ($p=0.000 < 0.05$), 2-4 ($p=0.0080 < 0.05$), 3-4 ($p=0.0348 < 0.05$) biçiminde anlamlı farklılık göstermektedir. Tablo 2.34'e göre, işe bağlanma tutumunu en yüksek düzeyde algılayan öğretmenler 16 yıl ve üstünde kurum kıdemi olanlar oluştururken, 1-5 yıl aralığındaki grup bu düzeyi en düşük algılayanlardır.

2.7.6. Kurumdaki Çalışma Şekli Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Öğretmenlerin kurumdaki çalışma şekli açısından, yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.35'te verilmiştir.

Tablo 2.35. Kurumdaki Çalışma Şekli Açısından Kruskal-Wallis H Testi

Faktör	Kurumdaki Çalışma Şekli	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Kruskall-Wallis H	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Kadrolu	30 (8-40)	435.77	11.179	0.004*
	Sözleşmeli	28 (8-40)	358.29		
	Ücretli	29.5 (8-40)	408.96		
İşe Bağlanma	Kadrolu	69 (17-85)	425.72	0.733	0.693
	Sözleşmeli	68.5 (46-85)	414.09		
	Ücretli	67.5 (18-65)	396.98		
Psikolojik İyi Oluş	Kadrolu	32 (8-40)	430.04	3.263	0.196
	Sözleşmeli	32 (20-40)	396.15		
	Ücretli	31.5 (8-40)	383.42		
Örgütsel Sinizm	Kadrolu	29 (13-65)	405.63	2.010	0.402
	Sözleşmeli	33 (13-65)	493.17		
	Ücretli	29.5 (13-65)	473.63		

*p<0,05

Tablo 2.35'e baktığımızda kurumdaki çalışma şekline göre; kadrolu, sözleşmeli ve ücretli çalışan katılımcı grupları arasında koçluk ölçeği skoru bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuş olup, hangi gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğunu belirlemek için post-hoc testler yapılmıştır (EK-4). Diğer değişkenlerin algılanmasında ise kurumdaki çalışma şeklinin bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Buna göre, yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından post-hoc test sonuçlarına göre: 1-2 ($p=0.0004 < 0.05$), kadrolu çalışanlar ve sözleşmeli çalışanlar arasında koçluk ölçeği skoru bakımından anlamlı fark vardır. Diğer çalışma grupları arasında ise koçluk ölçeği skoru bakımından anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 2.35'e göre, yönetici koçluk davranışı algısı kadrolu çalışan öğretmenlerde daha yüksek seviyededir. Kadrolu çalışan öğretmenler yöneticileri ile olan etkileşimin kendilerine daha fazla fayda sağladığını ve yapıcı geri bildirimler ile potansiyellerinin yükseldiğini algıladıkları görülmektedir. Bu sonuçlardan, yöneticiler ile öğretmenler

kişisel hedeflerini belirlerken bu hedeflerin kurumun hedeflerindeki yerini de göstermekte oldukları çıkartılabilmektedir.

2.7.7. Yöneticilik Görevi Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Yöneticilik görevi durumuna göre öğretmenlerin yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 2.36’da verilmiştir.

Tablo 2.36. Yöneticilik Görevi Açısından Mann-Whitney U Testi

Faktör	Yöneticilik Görevi	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Var	31 (8-40)	473.22	32669.000	0.025*
	Yok	29 (8-40)	415.53		
İşe Bağlanma	Var	69.5 (17-85)	418.78	37462.500	0.869
	Yok	69 (17-85)	423.01		
Psikolojik İyi Oluş	Var	32 (8-40)	448.37	35203.500	0.251
	Yok	32 (8-40)	418.94		
Örgütsel Sinizm	Var	28.5 (13-65)	418.61	37445.500	0.864
	Yok	29 (13-65)	423.03		

*p<0,05

Tablo 2.36’ya bakıldığında, yöneticilik görevi açısından katılımcılar arasında yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından ($p=0.025 < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Katılımcı öğretmenlerin yönetici koçluk davranışları skorları incelendiğinde, yöneticilik görevi olan katılımcıların yöneticilik görevi olmayanlara göre yönetici koçluk davranışına yönelik algıları daha yüksektir.

2.7.8. Okul Türü Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Çalışılan okulun türüne göre öğretmenlerin yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 2.37’de verilmiştir.

Tablo 2.37. Okul Türü Açısından Mann-Whitney U Testi

Faktör	Okul Türü	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Mann-Whitney U	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Devlet	30 (8-40)	439.96	48166.5	0.000*
	Özel	28 (8-40)	358.09		
İşe Bağlanma	Devlet	69 (17-85)	427.90	56174.500	0.216
	Özel	68 (18-85)	402.58		
Psikolojik İyi Oluş	Devlet	32 (8-40)	434.58	51736.500	0.006*
	Özel	31.5 (8-40)	377.93		
Örgütsel Sinizm	Devlet	29 (13-65)	405.05	48171.500	0.000*
	Özel	33 (13-65)	486.88		

*p<0,05

Tablo 2.37'ye bakıldığında, okul türüne göre, devlet ve özel okul çalışanı katılımcı grupları arasında yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından ($p=0.000 < 0.05$), psikolojik iyi oluş ölçeği skoru bakımından ($p=0.006 < 0.05$) ve örgütsel sinizm ölçeği skoru bakımından ($p=0.000 < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

Bu tabloya göre; yönetici koçluk davranışı ve psikolojik iyi oluş ölçeklerinin skorları incelediğinde devlet okullarında görev yapmakta olan öğretmenler, yöneticilerinin koçluk davranışları düzeyi ile psikolojik iyi oluş düzeylerini özel okulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede algılamaktadırlar. Buna karşın, örgütsel sinizm tutum düzeyleri ise özel okulda çalışan öğretmenlerin devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre daha yüksek seviyede görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, araştırmamıza katılan özel okullarda çalışmakta olan öğretmenler devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre yöneticileri tarafından daha az desteklendikleri, daha az geri dönüşlerle beslendikleri ve iletişimin daha az sağlandığı görüşünü belirtmişlerdir. Bu durumlar sonucunda da kurumlarına yönelik daha gergin, sinirli ve endişeli tutumlar sergileyerek devlet okullarındaki öğretmenlere oranla örgütsel sinizm tutumları daha yüksek seviyede ölçülmüştür. Yoğun çalışma saatleri olan öğretmenler hayatlarının çoğunu kurumlarında geçirmektedirler. Yeteneklerini ve potansiyellerini kullanamadıklarını düşündükleri bir çalışma ortamında gelecekleri hakkında iyimserlik seviyelerinin de düşük ölçülmesi sonucunda psikolojik iyi oluş düzeyleri devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Bu bağlamda, özel okullarda çalışan öğretmenlerin algıladıkları yönetici koçluk davranışlarının düşüklüğü, örgütsel sinizm düzeylerinin yüksekliği sonucunda psikolojik iyi oluşlarının da düşük olduğu gözlenmiştir.

Özel okullarda çalışan öğretmenler yönetici koçluk davranışları ile desteklendikleri, iletişim içinde oldukları ve geri bildirimlerle kurum hedeflerinin kendi hedefleriyle bir bütünlük sağladığı bir ortamda çalıştıklarını hissettiklerinde, örgütlerine olan gerilim, endişe ve hiddetlerinin azalması ile örgütsel sinizm tutumlarının azalması öngörülmektedir. Böylece çevrelerinden daha fazla saygı gördükleri, daha amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürmeye başladıkları görüşleri yükselerek psikolojik iyi oluş durumlarının da arttığının gözlemlenmesi beklenmektedir.

2.7.9. Lise Türü Açısından Yönetici Koçluk Davranışı, İşe Bağlanma, Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Sinizm Algısı

Öğretmenlerin çalıştıkları lisenin türü açısından, yönetici koçluk davranışları, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyebilmek için Kruskal-Wallis H testi sonuçları Tablo 2.38’de verilmiştir.

Tablo 2.38. Lise Türü Açısından Kruskal-Walls H Testi

Faktör	Lise Türü	Medyan (Min-Max)	Ortalama Rank	Kruskall-Walls H	P
Yönetici Koçluk Davranışı	Çok Prog. An. L.	31 (8-40)	480.00	27.504	0.001*
	Anadolu L.	28 (8-40)	386.89		
	Sosyal Bilimler L	32.5 (12-40)	552.85		
	Meslek ve Teknik Anadolu L.	30.5 (8-40)	447.05		
	Fen L.	29 (8-40)	395.60		
	Anadolu İmam Hatip L.	31 (8-40)	434.39		
	Güzel Sanatlar L.	28 (23-40)	426.72		
	Spor L.	32 (8-40)	531.55		
İşe Bağlanma	Çok Prog. An. L.	67 (37-85)	343.49	25.616	0.000*
	Anadolu L.	69 (18-85)	429.23		
	Sosyal Bilimler L	73.5 (20-85)	516.21		
	Meslek ve Teknik Anadolu L.	69 (30-85)	417.61		
	Fen L.	72 (30-85)	479.07		
	Anadolu İmam Hatip L.	70.5 (17-85)	426.97		
	Güzel Sanatlar L.	65 (60-75)	303.00		
	Spor L.	69 (42-85)	427.81		
Psikolojik İyi Oluş	Çok Prog. An. L.	32 (22-40)	391.40	11.643	0.168
	Anadolu L.	32 (8-40)	413.80		
	Sosyal Bilimler L	35 (18-40)	531.21		
	Meslek ve Teknik Anadolu L.	32 (16-40)	420.00		
	Fen L.	32 (24-40)	437.97		
	Anadolu İmam Hatip L.	32 (8-40)	467.69		
	Güzel Sanatlar L.	31 (23-40)	389.00		
	Spor L.	34 (13-40)	442.40		
Örgütsel Sinizm	Çok Prog. An. L.	29 (13-58)	401.81	43.473	0.000*
	Anadolu L.	29 (13-65)	419.07		
	Sosyal Bilimler L	25.5 (13-56)	309.04		
	Meslek ve Teknik Anadolu L.	33 (13-65)	478.67		
	Fen L.	32 (13-65)	481.94		
	Anadolu İmam Hatip L.	24.5 (13-64)	283.63		
	Güzel Sanatlar L.	29 (23-52)	457.28		
	Spor L.	28 (13-54)	392.15		

*p<0,05

Tablo 2.38'e bakıldığında, lise türüne göre değişkenleri incelediğimizde, katılımcı grupları arasında yönetici koçluk davranışı ölçeği skoru bakımından ($p=0.001 < 0.05$), işe bağlanma ölçeği skoru bakımından ($p=0.000 < 0.05$) ve örgütsel sinizm ölçeği skoru bakımından ($p=0.000 < 0.05$) istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Psikolojik iyi oluş ölçeği skoru bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu tabloya göre; yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma ve örgütsel sinizm ölçeklerinin skorları incelediğinde lise türlerine göre farklılık göstermektedirler. Çoklu karşılaştırma sonuçları doğrultusunda, yönetici koçluk davranışı değişkenindeki farklılığın sosyal bilimler lisesi ile spor lisesinde görev yapan öğretmenlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde sosyal bilimler ve spor liselerinde görev yapan öğretmenler, diğer okullarda görev yapan öğretmenlere göre yönetici koçluk davranışı algıları daha yüksektir. İşe bağlanma değişkeninin farklılığı ise sosyal bilimler lisesi ve fen lisesinden kaynaklanmaktadır. Bu liselerdeki öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri diğer liselere oranla daha yüksektir. Örgütsel sinizm değişkeninin farklılığı anadolu lisesi ile meslek ve teknik anadolu lisesinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu liselerdeki öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumları diğer liselerdeki meslektaşlarına oranla daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Bu araştırma, yönetici koçluk davranışının çalışanların işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolünün tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin yapısı ve alt boyutları kuramsal bir çerçeve ile açıklanmıştır. Ardından, araştırma doğrultusunda seçilen örneklem grubunda, yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm değişkenleri incelenmiş ve bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Gerekli istatistik analizlerle elde edilen veriler sonucu hipotezler test edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmamızın ilk kısmında kullanılan değişkenlerin literatüre ilişkin bilimsel tanım, yaklaşım ve teorilerine ayrıntılarıyla yer verilmiştir. Bu kısımda değişkenlerin kuramsal çerçevesiyle ilgili özet bir değerlendirme yapacak olursak;

Küresel ve dijital dünyaya ayak uydurmaya çalışan iş örgütlerinde, doğru işi yapmak, işi doğru yapan çalışanlar ile mümkündür. Günümüz rekabet ortamında insan kaynakları uzmanları işe uygun çalışanların örgüte alınmasını desteklemek ve onların kariyer yolculuklarında eşlikçileri olmak adına birçok farklı teknik uygulamaktadırlar. Örgütlerdeki artan esneklik gereksinimleri, gelişme ve değişmeye önem vermektedir. Organizasyonlardaki değişim ve yenilikler nedeniyle çalışanların süreklilik ve devamlılığını sağlamak yönetimin uzmanlığını ön plana çıkartmaktadır.

Koçluk tarihi; disiplinler arası etkileşimleri ve kök disiplinlerin gelişimini içerir. Felsefe, işletme, psikoloji, spor ve erişkin eğitimleri gibi kökleri hızla değişen bir sosyoekonomik ortamda bulunan temel disiplinler tarafından desteklenmektedir (English vd., 2018: 29).

Koçluğa yönelik talep her geçen gün daha da yoğunlaşarak artmaktadır. Bu talep, farklı koçluk türlerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Çalışanların işe bağlılık ve motivasyonlarının yükseltilmesi de koçluk çalışmaları içerisinde yer almaktadır (Gray ve Goregaokar, 2010: 527).

Yöneticilerin koçluk davranışları, çalışanların iş yapma motivasyonlarını yükseltme bakımından önem arz etmektedir. İnsan kaynakları uzmanları çalışanlar için, yönetici koçluğunun üzerinde durmaktadırlar. Bu yönde yapılan uygulamalar çalışanların

işlerine bağlılıklarını ve üretkenliğini artırmaya yardımcı olan yönetimsel faaliyet olarak görülmektedir (Ellinger vd., 2010: 277).

Çünkü yönetici koçluğu, yöneticilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini teşvik ederek davranış kalıplarını etkileyen ve doğrudan dönüştürücü öğrenmeyi mümkün kılan, böylece çalışanlarının davranış ve performanslarını etkileyen bir yöntemdir. Yönetici koçluğu eğitimi ve geliştirme yönteminin temel amacı, yönetici koçların işlerinde davranışlarında olumlu yönde değişimi teşvik etmektir (Adıgüzel ve Okçu, 2021).

Yönetici koçluğu, bir örgütün her seviyesinde yapılabilmektedir. Bu anlamda işyeri ortamlarında hem yöneticilere hem de yönetici olmayan çalışanlara verilen koçluğu içermektedir. Kuruluşlar hem dış hem de iç koçluk yaklaşımlarının bir kombinasyonunu kullanma eğilimindedirler. İngiltere’de bulunan kuruluşlara yapılan bir ankette, bu kuruluşların, %51’inin dışardan koçluk hizmeti aldığını, %41’inin kendi iç koçlarını yetiştirdiğini ve %79’unun da çalışanlara koçluk yapması için yöneticileri kullandığını ortaya koymaktadır (Thibault, Gulseren ve Kelloway, 2019).

Yönetici koçluk davranış sürecinde, koçların iletişim yetkinliğinin gücü, yöneticinin sebep-sonuç ilişkisi ile olan bağı, konuyu ve ihtiyaçları detaylı bir şekilde tanımlayabilmesi, çalışanları bilgilendirme becerisi ile kendini gösterecektir. Bu beceriler çalışanların görevleri ve ihtiyaçları ile ilgili detaylar olup çalışanların yönetici tarafından aktarılan konuyu anlama ve uyum içinde yaklaşma yeteneklerinin gelişimini sağlamaktadır. Özetle tüm bu faktörler, çalışanların yönetici tarafından iletilen örgütsel kültürdeki gerçekleşmesi istenilen konunun anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. İletişim yeterliliği alanında, bir yöneticinin başka bir kişiyi etkileme ve ikna etme derecesi, bu alandaki yeterlilik düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Çünkü çalışanlar, yöneticinin iletişim becerilerinden yararlanırken onun kendisine yardım etmesine ihtiyaç duymaktadır. Buna göre, çalışanların yöneticileri ile birlikte yürüttüğü koçluk sürecinde kendi performansını arttırabilmesi için kendi içindeki bazı tutumlarını değiştirmesi gerekir. Bu geçiş, farklı bir anlamda, yönetici koçluk davranışı ile çalışan arasında gerçekleşen diyalogla da bağlantılıdır (Mahdy, Elsayed-El ve Abdelwahid, 2021).

Yöneticilerin koçluk davranışları bireylerin desteklendiğinin ve kendisine değer verildiğini hissettirir. İş yaşamında desteklenen birey potansiyelini en üst düzeyde

kullanmaya başlar. Performans ve gelişim odaklı bu yaklaşımla bireylerin hem psikolojik iyi oluşları hem de işe bağlılıkları artar.

İş gereksinimleri ve kaynak modelinde, işin kendine özgü özellikleri iki aşamada incelenir. Birincisi stres ve rol belirsizliği gibi işin fiziksel ve sosyal yönlerini kapsar. İkinci aşama, geri bildirim, destek ve özerklik, kişisel gelişimin sağlanması, eğitim ve hedeflere ulaşmayı içermektedir (Kanten vd., 2019: 30). Yöneticilerin koçluk davranışlarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi dikkate alındığında kurumsal kaynakların bir parçası olarak görülebilmektedir (Grover ve Furnham, 2016: 3).

Bakker ve Demerouti (2008) tarafından geliştirilen İş Talepleri ve İş Kaynakları Kuramı işe bağlanma üzerinde etkili olabilecek faktörleri açıklamaktadır. Kişiden beklenen işlerin başarılması ve kendini geliştirmesi için gerekli olan faktörler iş kaynakları; işin zorlayıcı yönleri ise iş talepleri olarak ifade edilmektedir. Söz konusu kurama göre iş kaynaklarının sağlanması halinde çalışanların işe bağlanma düzeylerinin artacağı ifade edilmektedir. Bunun tersi olarak iş taleplerinin daha fazla olması halinde ise çalışanların tükenmişlik yaşamaları beklenmektedir. Dolayısıyla işe bağlılık için iş kaynaklarının artırılması ve iş taleplerinin azaltılması gerektiği ileri sürülmektedir (Kanten, 2019: 112).

İş talepleri her durumda olumsuz olmasa da genel anlamda strese neden olabilmektedir. Bu stresin nedeni ise beklenen performansın belli bir düzeyde tutulabilmesinin büyük bir çabaya bağlı olması şeklinde ifade edilmektedir. Sürekli olarak ekstra çaba göstermek durumunda olan çalışanların yorgunluk ve tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla karşılaşması ise muhtemeldir. Zaman ve iş baskısı gibi olumsuz bir iklimin hâkim olduğu iş ortamı, rol belirsizliği rol çatışması ve aşırı iş yükü gibi örnekler iş taleplerini açıklamaktadır (Hakanen ve Roodt, 2010: 86). İş kaynakları ise doğrudan kişiye kaynak sağlayan çalışma koşulları ile ilgilidir. İş kaynakları, iş taleplerini ve işle ilgili fiziksel ve psikolojik zorlukları azaltabilir, iş hedeflerine ulaşmada aracı bir rol oynayabilir ve çalışanın kişisel gelişimini, öğrenmeyi ve gelişmeyi teşvik edebilir. İş kaynakları örgüt içinde farklı şekillerde görülebilmektedir. Ücret, terfi olanakları, iş güvenliği, bireyin lider/yönetici ve iş arkadaşları desteği gibi kişilerarası sosyal ilişkiler, rollerin açık ve net olması, kararlara katılım derecesi, performansa ilişkin yapıcı

geribildirim ve görevlerde özerklik iş kaynaklarına örnek olarak gösterilebilir (Hakanen ve Roodt, 2010: 87).

İş Kaynakları – İş Talepleri Kuramına göre kişinin çalışma arkadaşları ve yöneticilerinin koçluk davranışlarından aldığı sosyal destek, işini yaparken özerk olması, performansına dair doyurucu ve yapıcı geri bildirim alması gibi faktörler kişiyi işe bağlılığa götürecektir motivasyonun başlangıç noktası olduğu ve bu motivasyon sayesinde performans artışı sağlandığı belirtilmektedir. Kuramın bir diğer önermesi ise iş yükünün duygusal ve zihinsel açıdan çalışan tarafından yorucu ve yıpratıcı algılanmasının kişinin iş kaynaklarından daha fazla yararlanma isteğini artırması şeklindedir (Kanten, 2019: 112).

Temelleri İş Talepleri – İş Kaynakları Kuramına dayanan Kaynakların Korunması Kuramından (Hobfoll, 2002); bir süreç dahilinde çalışanın işe bağlılık düzeyini artırmaya yardımcı olan motivasyon araçlarının incelenmesinde yaygın olarak faydalanılmaktadır. Görev başarısı, iş tatmini, öz yeterlilik, sosyal destek, özerklik gibi işe dair faktörler bu motivasyon araçları arasında sayılmaktadır (Bickerton, Miner, Dowson ve Griffin, 2014: 371).

Kaynaklar; çalışan tarafından değer verilen nesneler, kişisel özellikler, koşullar veya enerjiler olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 1989: 516). Kaynakların Korunması Kuramı çalışan motivasyonunun temeline odaklanmaktadır. Çalışanların değer verdiği şeyleri geliştirmeye ve onları elde tutmaya çalıştıkları varsayımıyla insan davranışını açıklamaya çalışan Kaynakların Korunması Kuramı çalışanların doğal olarak elinde olan kaynakları koruma içgüdüğü ile hareket ettiğini ileri sürmektedir (Hobfoll ve Jackson, 1991: 112). Ayrıca kaynakların değeri kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin; iş yaşam dengesi bazı çalışanlar için büyük öneme sahipken başka bir çalışan buna önem vermeyebilir. Bu noktada çalışanın kendi iç dinamiklerini harekete geçirerek işe bağlılık düzeylerini yükselten kaynakların doğru tespit edilmesinin önemli olduğu ifade edilebilir (Kühnel, Sonnentag ve Bledow, 2012: 182). Kaynakların Korunması Kuramına göre işletmelerin temel kaynaklarının çalışanların faydalarına sunulmadığı takdirde bireysel performanslarda düşüşler olabileceği öne sürülmektedir (Lebron, Tabak, Shkoler ve Rabenu, 2018: 160).

Yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkilerinde, koçluk davranışlarının kullanılmaması halinde çalışan açısından kaynaklarda kıtlık yaşandığı görülebilmektedir. Bu durumun çalışanları üretkenlikten uzak çalışma davranışlarına yönlendirebileceği düşünülmektedir (Lebron vd., 2018: 160). Hâlbuki yüksek kaliteli yönetici koçluk davranışlarıyla olan bir ilişkide çalışanlar yöneticileri ile daha fazla etkileşime sahip olabilecek ve daha fazla destek görebileceklerdir. Ayrıca kendi kişisel gelişimleri ve kariyerleri açısından karşılıklarına daha fazla fırsatlar çıkacaktır. Yönetici ile yakın ilişki kurulması sonucunda elde edilen bu kaynaklar çalışanları motive edebilmektedir (Lebron vd., 2018: 161). Öte yandan tükenmişlik yaşayan çalışanlar ile işe bağlı çalışanlar kıyaslandığında işine bağlı olanların daha fazla kaynak yarattıkları ve hem duygusal hem de fiziksel olarak daha güçlü hissettikleri belirtilmektedir (Alarcon, Edwards ve Menke, 2011: 213).

Özetle ilgili literatürde yapılmış araştırma sonuçlarına göre; işe bağlanmanın birçok olumlu etkisi vardır. Birincisi; işe bağlanma sayesinde işgörenler neşe, coşku ve mutluluk gibi olumlu duygular yaşarlar. Bu aktif duygular, insanların düşüncelerinin genişlemesi yoluyla yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu deneyim çalışanların performanslarını artırıcı bir ortam sağlamaktadır. İkinci olarak, işine bağlı işgörenlerin zihin ve beden sağlıkları daha iyidir. Bu da onların devamsızlık oranlarının daha düşük olması ve böylece daha fazla üretken çalışabildikleri anlamına gelmektedir. Üçüncüsü ise çalışanların işe bağlılıkları sayesinde kendi işlerine odaklanmalarıdır. Sonuç olarak işgörenler kendi ihtiyaç ve değerlerine uyan iş yerlerinde, yüksek motivasyon ile verimli çalışır ve bunların sonucu olarak da psikolojik iyi oluşunu artırır (Schaufeli, 2012).

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle çalışanlar sürekli değişen duygu, düşünce ve davranışlarla hareket etmektedirler. Her gün birçok uyaran tarafından etkilenen bireyler farklı duygular yaşamakta ve bu duyguların kendilerinde yarattığı düşünceler örgütlerinde farklı davranışlar ile ortaya çıkmaktadır.

1940'lerden önce fiziksel sağlık, hastalık belirtilerinin olmaması olarak tanımlanırken, 1947'de Dünya Sağlık Örgütü, sağlığın daha kapsamlı yeni bir tanımını formüle etmiştir. Yeni tanıma göre sağlık, sadece hastalık veya zayıflığın olmayışı değil, fiziksel, zihinsel, sosyal ve psikolojik yönlerin tam halidir (Küçük ve Çakıcı, 2018: 77).

Mutluluk kavramının bilimsel tarihi incelenirken kökeninin Aristoteles'e dayanan felsefe olduğu söylenebilir. Aristoteles iyi oluşu insan davranışlarıyla elde edilebilecek şeylerin zirvesi olarak tanımlamıştır (Kuyumcu, 2012: 13). Aristoteles'in bu yöntemine göre mutluluk; kişinin hayattaki tam ve aktif rolü, kendini tanıması ve bir birey olarak kendini gerçekleştirme girişimleri ile ilişkilidir (Demirci ve Şar, 2017: 2712). İyi oluş, bir süreç değil, pozitif ve negatif duygusal denge ve yaşam doyumunun sonucudur (Dodge, Daly, Huyton ve Sanders, 2012: 223).

İyi oluş, işlevsel bir şekilde yaşayan insanların özgünlüğünü inceleyen bir bakış açısına ve hümanist bir tutuma dayanmaktadır. Bu bağlamda olumlu ve olumsuz duyguların ve yaşamın varlığı, basit bir tatmin unsuru olmaktan çok tüm yaşamı kapsayan çok boyutlu bir yapının ifadesidir (Doğan ve Şahin, 2007: 232). Psikolojik iyi oluş açısından bakıldığında, bu ifade kendini iyi hissetmekten çok, iyi bir yaşam, çeşitli etkinliklerde bulunma ve iyi işler yapma ile açıklanmaktadır (Ryff, 2014: 2).

Bireylerin tüm bu tutum ve davranışlarını anlamaya yardımcı olan psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin iyi bir yaşam sürmeye yönelik tüm çabalarını, kendini gerçekleştirme durumlarını içermektedir. Diğer taraftan hızla değişen rekabet koşulları kişilerin bireysel gelişimlerini teşvik edici bir düzeyde artmaktadır. Bireylerin tüm yeteneklerini en üst düzeyde kullanmalarını gerektirmektedir. Dolayısıyla bireyin sosyal yaşamından duyduğu memnuniyet, kendisine ve çevresine karşı olumlu duyguları ile iş yaşamı arasında sürekli bir etkileşim vardır. Bu etkileşimin olumlu sonuçları çalışanın işine olan bağlılığını arttırır. Olumsuz sonuçları ise bireylerin sinik davranışlarını açığa çıkartmaktadır.

Araştırmamıza ilişkin bir diğer kavram örgütsel sinizmdir. Örgütsel sinizm, örgüte karşı bir memnuniyetsizlik duygusudur ve çalışanlar, örgüt yönetiminin dürüstlük, adalet ve şeffaflıktan yoksun olduğuna inanmaktadır. Dean vd. (1998), örgütsel sinizmi, örgüte karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlamışlardır. Yönetici-çalışan ilişkilerinin yeni paradigması olarak ortaya çıkmış olan örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine güven duymaması ve örgüte güvenilmeyeceğini hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Feldman, 2000: 1289; Ajzen, 2001: 30).

Örgütsel sinizm, adaletsizliğe, güvensizliğe ve örgütlere yönelik eylemlere daha fazla inanca yol açabilecek bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri içeren karmaşık bir

tutumudur. Örgütsel sinizm, genellikle özellik temelli eğilimlerden (olumsuz duygular ve kalıcı sinizm gibi) farklı bir durum değişkeni olarak kavramsallaştırılmaktadır (Durrah vd., 2019: 3).

Örgütsel sinizmin boyutları, kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancı, örgüt üzerindeki olumsuz etkisi ile bu inanç ve etkiyle tutarlı olarak örgütü değersizleştirme ve sorgulama eğilimidir (Dean vd., 1998: 343). Örgütsel sinizm, çalışanların başarısızlığa uğramış yönetimin değişimi başlatma girişimlerini yeniden gözlemlemesinden kaynaklanan ihanet ve karamsarlığı içeren bir kavramdır (Qian, 2007: 6).

Sinizmin sonuçları genellikle olumsuzdur. Olumsuz sonuçlar arasında düşük performans, çalışanların kasıtlı olarak istifa etmeleri, devamsızlıkları, iş yerinde motivasyonsuzlukları ve iş arkadaşlarıyla çatışmaları olarak görülmektedir (Abugre, 2017:199). Örgütsel sinizmi yansıtan çalışan, örgüte ve çalışma arkadaşlarına karşı güvensizlik, umutsuzluk, olumsuz duygularla dolu olduğu için bir süre sonra çevredeki insanlardan soyutlanır. Bir çalışanın kendine yabancılaşma duygusu moralini bozabilir, motivasyonunu düşürerek işin niteliğini ve niceliğini azaltabilmektedir (Durrah vd., 2019: 4).

Araştırmamızda örneklemimizi oluşturan öğretmenlerin iş ve çalışma ortamında sürekli farklı bireyler ile iletişim ve etkileşim halinde olmaları onların çok yönlü yapılarını ortaya koymaktadır. Çalışmamızdaki değişkenlerin, birbirleriyle olan ilişkilerine farklı bir bakış açısı geliştirip bu çok yönlü yapı incelenmiştir.

Araştırmamızın ilk bölümünde değişkenlerimiz kavramsal olarak açıklanmıştır. Ardından Aydın ilinde lise ve dengi okullarda görev yapmakta olan 844 öğretmenin katılımıyla toplanan anket verileri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmenin ilk aşamasında kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri bulunmaktadır. Ardından ölçeklere ve boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Bu analizlerin ardından araştırma modeli kurulup değişkenlerin değerleri incelenmiştir. Araştırma modeli üzerinden hipotezlere ilişkin analizler değerlendirilmiş olup her biri açıklanmıştır. Son aşamada da araştırma örneğine ait demografik ve olgusal özelliklerin çalışmamızın değişkenleri üzerinde farklılığa sebep olup olmadığı da tespit edilip incelenmiştir. Bu çalışma planıyla araştırmamızın soruları cevaplandırılmıştır.

Araştırma sorularımızda cevaplanması planlanan ilk soru “Çalışanların iş ortamında algıladıkları yönetici koçluk davranışı düzeyleri ne ölçüdedir?” sorusudur. Bu kapsamda öncelikle çalışmamızın örneklediği örgütlerde yöneticilerin ne ölçüde koçluk davranışları sergiledikleri araştırılmıştır. Bu amaçla katılımcılara, yöneticilerin koçluk davranışlarına ilişkin 8 adet soru yöneltilmiştir. Yöneticilerin koçluk davranışlarını ölçmeye çalıştığımız bu ifadelere verilen yanıtların genel ortalaması 3,43 ile orta düzeyin üzerinde bir ortalama olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yöneticilerine dair algılarının orta düzeyin üzerinde bir yönetici koçluk davranışları sergiledikleri söylenebilir. Bu sonuçla örneklem kapsamındaki okullarda yüksek düzeyde olmasa da yöneticilerin koçluk davranışları sergiledikleri söylenebilir.

Günümüz koşullarında her sektörün değişime ve desteklenmeye ihtiyacı vardır. Yöneticiler öğretmenlerin düşünmelerine yardımcı, bakış açılarını genişletebilecekleri çalışma ortamı için kaynaklar sağlamalıdır. Yapıcı geri bildirimlerle bireylerin kendi hedefleriyle kurumun hedeflerini paralel bir düzeye ulaştırmalıdır. Olayları farklı bakış açılarından görebilmeleri için farklı örneklerle destek olmalıdırlar. Bu bağlamda örneklem kapsamındaki okullardaki yöneticilerin koçluk davranışlarının yeterli düzeyde olmadığı ve bu davranışları arttırması gerektiği söylenebilir. Çünkü eğitim sektöründe öğretmenlerin kendileri, öğrencileri, iş arkadaşları ve sosyal hayatlarıyla olan iletişim ve etkileşimlerinde kendileri olmaya, kendilerini geliştirmeye ve etkili iletişim kurmaya olan gereksinimleri nedeniyle koçluk davranışlarıyla desteklenmeye daha çok ihtiyaçları vardır. Eğitim sektöründeki bireylerin potansiyellerini yükseltecek bir yapı içinde olmaları gerekmektedir. Çünkü öğrenciler ile uzun saatler süren akademik ve gelişimsel çalışmalar adına kendi yetenek ve potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri bir iş ortamı sağlanması gerekmektedir. Yöneticiler koçluk davranışlarıyla bu ortamı sağlayabilmektedirler.

Araştırmamızın ikinci sorusu “Çalışanların işe bağlanma düzeyleri ne ölçüdedir?” olarak belirlenmiştir. Bu sorunun cevaplanabilmesi için 17 ifade ile çalışanların işe bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki yanıtların genel ortalaması 4,04 ile orta düzeyin üzerinde bu davranışı gösterdikleri belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda araştırmamıza konu olan öğretmenlerimizin işe bağlılık düzeylerinin iyi olduğu yorumunu yapabilmekteyiz. Bu doğrultuda örneklemimiz içerisindeki öğretmenlerimizin işleriyle ilgili enerji dolu hissettiklerini, işe gitmek için istekli ve

hevesli oldukları görülmektedir. Aynı zamanda işlerine konsantre olup, zamanın nasıl geçtiğini anlamadıkları ve de işleriyle gurur duydukları sonuçları da analiz edilmiştir. Literatür incelendiğinde öğretmenlerin işe bağlılık düzeylerinin iyi olduğu diğer araştırma sonuçlarında da görülmektedir (Kabar, 2017; Kırıl, 2022).

Araştırmaya ilişkin üçüncü soru “Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri ne ölçüdedir?” şeklindedir. Araştırmamızın sonraki 8 ifadesi ile çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri sorgulanmıştır. Yanıtların genel ortalaması 4 ile orta düzeyin üzerinde bir durum sergiledikleri görülmüştür. Bu sonuç doğrultusunda araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin psikolojik kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabildikleri yorumu yapılabilecektir. Öğretmenlerimiz kendi psikolojik iyi oluş düzeylerini tanımlarken, yeterli ve yetenekli oldukları işleri yaptıklarını ve işlerini yaparken başkalarının iyi ve mutlu olmasına da aktif katkıda bulunduklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlik mesleği öncelikle öğrencileri olmak üzere çevrelerindeki kişileri daha iyi bir düzeye yükseltmek ve onların yükselişlerinden keyif almayı barındırır. Mesleği sırasında çevreden duyulan saygı ve sevgi ile öğretmenler kendilerine geri besleme ile motivasyon ve psikolojik mutluluk sağladıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın dördüncü sorusu “Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı örgütsel sinizm düzeyleri ne ölçüdedir?” olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracımızda son 13 ifade ile çalışanların örgütsel sinizm davranışları ölçülmüş ve 2.41 gibi ortalamanın altında bir değer bulunmuştur. Öğretmenlerimiz çalıştıkları kuruma güvenen, kurum içinde söylenenler ile yapılanların paralellik gösterdiğine inanan, örgütteki yerleri belli ve örgüt başarısı için çalışan bireylerdir. Mesleği gereği, yöneticileri ve öğrencileri ile her gün iç içe olan öğretmenlerimiz, öğrenci velileri ile de sık sık iletişim halindedir. Çalıştıkları ortamda her zaman olumlu ve saygı dolu dönüşler alımasalar da, genelde çevreleri ile kurdukları güçlü iletişim kanallarıyla olumlu ilişkiler kurmakta ve motivasyonlarını yüksek tutmaktadırlar.

Araştırmamızdaki soruları cevaplamak ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla gerekli analizler yapılmış ve analizler ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Bulunan sonuçlarda, yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizmin birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Analizler sonucunda, yönetici koçluk davranışının işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş ile pozitif,

örgütsel sinizm ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durum; yönetici koçluk davranışının işe bağlanma ve psikolojik iyi oluşu artırdığı ve örgütsel sinizm tutumlarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Bu bağlamda araştırma modeli oluşturmuş ve test edilebilmesi için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.

Araştırma sorularımızdan bir diğeri, “Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizm düzeylerini nasıl etkiler?” şeklindedir. Yapısal modelin testi sonucunda, yönetici koçluk davranışlarının, örgütsel sinizm düzeyini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Bu sonuç daha önce yapılan çalışmalarla da desteklenmektedir (English vd., 2018; Mousa, 2018; Rubin vd., 2009; Chiaburu vd. 2013).

Örgüt içerisinde koçluk uygulamalarının gerçekleştirilmesi, örgütsel sinizmin ortadan kaldırılması veya azaltılması açısından yararlı olabilecektir. Yöneticilerin sergileyecekleri koçluk davranışları, sinik çalışanların örgüte karşı olan olumsuz tutumlarını olumlu hale getirebilecektir. Bunun gerçekleşebilmesi yönetici koçluk yetkinliklerine sahip bir yöneticinin koçluk davranışlarını ortaya koyması ile mümkün olabilmektedir.

Sinik çalışanların bu durumlarını değiştirebilmek için kullanılabilecek koçluk yetkinliklerinden biri, çalışanın dinlenmesidir (Bang ve Reio, 2017: 220). Etkin dinleme, sinik bireylerin kendilerini anlatmaları konusunda etkin bir çözüm olabilecektir. Bu durumda olan çalışanların dinlenmesi, çalışanlar tarafından kendi duygu ve düşüncelerine yönetim tarafından önem verilmiş olduğunun göstergesi olarak algılanacak ve çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlarını değiştirmek mümkün olabilecektir.

Örgütsel sinizm, öğretmenlerin çalışmalarını, okul kültürünü ve hatta öğrencilerin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir (Argon ve Dilekci, 2016; Davis, 2013; Karadağ, Kılıçoğlu ve Yılmaz, 2014). Bir okuldaki yöneticilerin koçluk davranışları, öğretmenlerin ve diğer personelin psikolojik iyi oluşları, okuldaki eğitim, öğretim, etkinlik planlarını ve hatta öğrencilerin akademik performansını etkilemektedir (Clarke ve Mahadi, 2017; Kim, Eisenberger ve Baik, 2016). Okul rekabeti ve akademik başarı üzerine yapılan çalışmalarda liderlerin ve yöneticilerin davranışları ile örgütsel moral, örgütsel sinizm ve örgütsel değişimin etkileri bilinmektedir. Bu sonuçlar yönetici koçluk davranışlarının örgütsel sinizmi azalttığına ışık tutmaktadır.

Bir diğer sorumuz “Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeylerini nasıl etkiler?” idi. Araştırmamızın analizlerine göre, çalışanların olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı, onların işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde artırmaktadır.

Organizasyonlardaki önemli noktalardan biri yöneticinin liderlikleridir. Koçluk desteğiyle yaklaşan yöneticiler çalışanlarına yönelik uygun öğrenme yollarıyla onların zayıf yönlerinin güçlendirilmesi, güçlü yönlerinin de geliştirilmesine destek sağlayan ortamlar oluştururlar. Çalışanlar yeteneklerini verimli bir şekilde kullanabildikleri ortamlarda işlerine karşı daha motive olurlar. Yöneticilerine ve iş ortamına karşı pozitif bir davranış ve tutum sergileyen işe bağlı çalışanların bulunduğu organizasyonlar oluşturabilmek için yönetici koçluk davranışı en gerekli yönetim uygulamalarından biridir (Akhtar vd. 2017: 302).

Öğretmenler yöneticilerinin sergiledikleri koçluk davranışları sonucunda; kendilerinin görüldüğünü ve duyulduğunu aynı zamanda sıcak ilişkiler sonrasında desteklendiklerini hissederek; böylece işe bağlanma düzeylerinde olumlu bir artış fark ederler (English vd. 2018:

133). Araştırma sorularımızın cevaplanma istatistiklerinde de görüldüğü üzere, çalışırken işlerin yolunda gitmediği durumlarda da öğretmenlerimiz yöneticileri tarafından desteklenmeli ve hedeflerine ulaşmak için motivasyonlarını kaybetmemelidirler. Bu desteklenme ve motivasyon da yine yöneticilerin koçluk yaklaşımlarıyla, öğretmenler ile kuracakları iletişimlerle sağlanacaktır. Yönetici koçluk davranışı rol netliğini, iş performansını artırdığı gibi, örgüte ve işe bağlılığı da artırmaktadır (English vd., 2018; Akhtar vd., 2017). Araştırma sonuçları, çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı işe bağlanma düzeyini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmamızın yedinci sorusu, “Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışının psikolojik iyi oluş düzeylerine nasıl bir etkisi vardır?”. Yapısal modelde görüldüğü üzere, öğretmenlerimizin olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışı psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Yöneticiler koçluk davranışlarıyla çalışanların duygu, düşünce ve tutumlarını da etkileyebilmektedirler. Çalışanlar yöneticileri ile özellikle yapıcı geri bildirimlerle, etkileşim halinde iseler ve kişisel hedeflere teşvik edildikleri bir örgütte olduklarını hissedebiliyorlarsa beklentilerinin karşılandığı bir örgütte olmak iyi oluşları üzerinde olumlu bir etki yarattığı söylenebilmektedir. Öğretmenler yöneticileri ile olumlu bir iletişim kurmaya başladıklarında, kurum kültürlerinde de olumlu yönde değişimler başlayacaktır. Öğretmenler yöneticilerinin sergiledikleri koçluk davranışları sonucunda; anda olmanın kıymetini anlayıp, enerji toplar ve bu şekilde kendi hedeflerine ulaşmak için odaklanarak psikolojik iyi oluşlarında olumlu bir artış fark ederler (English vd., 2018: 133).

Daha önceki dönemlerde çalışanlar duygularını iş yerine taşımamaları düşünceleri ile iş yerlerinde daha rasyonel davranmaları gerektiğini, aldıkları kararlarda ve çözdükleri problemlerde iç dünyalarını kullanmamaları konusunu ön planda tutarlardı. Goleman'ın (1995) Duygusal Zekâ kitabı ile birlikte iş yerlerinde duygular hakkında konuşulmasına, duygulanımların nasıl düzenlenmesi gerektiğine dair yöneticilerin odaklanmasına yol açtı.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticilerinin koçluk davranışlarından yöneticilerin yapıcı geri bildirim vermeleri gibi özellikle iletişime açık olunan durumları net bir şekilde kabul ettikleri görülmektedir. Böylece öğretmenler yoğun çalışmalarına rağmen yöneticileri tarafından desteklendiklerini ve hem kendi hem de kurum hedeflerine doğru yol aldıkları algılarını ifade etmektedir.

Bu bakımdan koçluk davranışlarıyla destekleyici yönetim, öğretmenlerin potansiyellerini tam olarak kullanarak başarı ihtiyaçlarının tatmin edilmesine ve mesleki hedeflerini gerçekleştirmelerine imkân verecektir. Böylece dinlendiğini ve desteklendiğini hisseden çalışan, yönetim ile ilgili daha da olumlu bir algıya sahip olabilecektir. Kendi beklentilerinin karşılanması psikolojik iyi oluş düzeyini de yükseltecektir. Benzer araştırma sonuçlarıyla da çalışmamız desteklenmektedir (Alexander vd., 2005: 624; Finn vd., 2007; Andrea vd., 2008; Lai ve Palmer, 2019; Jarosz, 2021; Simard ve Parent-Lamarche, 2022).

Bir sonraki sorumuz, “Çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini hangi yönde etkiler?” şeklindedir. Yapısal modelde örgütsel sinizmin işe bağlanmayı olumsuz yönde etkilediği sonucunu görmekteyiz.

Günümüzde eğitim sektöründe yaşanan değişim ve gelişmeler çalışanların işe bağlılığını da etkilemektedir. Yöneticilerin tutumları örgüt içerisindeki geribildirimler ile iletişim kurma düzeyi, özerklik, verilen görevlerin çeşitliliği ve de meslektaşlarıyla sosyal ilişkiler de çalışanların işe bağlılıklarını etkileyen örgütsel faktörleri oluşturmaktadır. İşe bağlılığı olumlu yönde etkileyen faktörlerin yanında, örgütsel sinizm gibi olumsuz etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Farklı çalışmalarda örgütsel sinizmin, işten ayrılma, duygusal tükenme ile ilişkilendirilmiştir (Abraham, 2000; Bedeian, 2007). İşe bağlılık değişkeninin tam zıttı olarak tükenmişlik kullanılmaktadır ve tükenmişlik de örgütsel sinizm tarafından etkilenmektedir (Nafei; 2013:52).

Organizasyonlarda işe bağlılığın temelde iki önemli yararı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların iş tatminini artırmak, diğeri ise iş motivasyonunu yükseltmektir. İşe bağlılık işgörenleri hedefleri doğrultusunda rekabetçi olmaya ve onları bir üst seviyeye çıkarmaya motive etmektedir ve dolayısıyla işe bağlanma ile örgütün verimliliği de artmaktadır (Vance, 2006: 1). İşe bağlılık, örgüte adanmışlığı, çalışkanlığı, heyecanı ve konsantrasyonu artırarak örgüte olumlu katkı sağlarken (Alzyoud, Othman ve İsa, 2015: 108), tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sinizm tarafından da etkilenmektedir. Araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel sinizm tutumları işe bağlanma düzeylerini olumsuz yönde etkilemekte olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer araştırmalarda örgütsel sinizm ve işe bağlanma düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Nafei, 2013; Yasin ve Khalid, 2015; Khan vd., 2016; Arslan ve Roudaki, 2018; Kökalan, 2019; Gülbahar, 2020).

Araştırmamızın dokuzuncu sorusu, “Çalışanların örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini nasıl etkiler?”. Model sonucuna göre öğretmenlerimizin örgütsel sinizm tutumları psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Örgütsel sinizm tutumları, çalışanların örgüt içerisindeki beklentilerinin karşılanmaması, hak ettiklerini düşündükleri terfilerin, maaş artışlarının adil bir şekilde verilmediğine inandıkları durumlarda gelişmektedir. Özellikle böyle durumlar çalışanlarda; adaletsizlik duygusunun oluşması, güvensizlik, işten soğuma ve

huzursuzluk gibi negatif psikolojik duyguların artışına sebep olabilmektedir. Çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmemesi duygusal mayınların aktif hale gelmesini sağlayarak, psikolojik iyi oluşlarına etki etmektedir. Araştırmamızın sonunda çalışanların örgütsel sinizm tutumlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Benzer çalışmalarla bu sonuç desteklenmektedir (Peplinski, 2014; Gaan, 2015; Gharibi, Jamali, Ghomi ve Izadi, 2017; Thomas ve Gupta, 2018; Durrah vd., 2019; Kwantes ve Bond, 2019; Yalçın, Akan ve Yıldırım, 2021).

Araştırmamızın bir diğer sorusu, “Çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini nasıl etkiler?” olarak belirlenmiştir. Yapısal modelde görüldüğü üzere, çalışmamıza katılan öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri işe bağlanma düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çeşitli çalışmalarda, işe bağlılığın karmaşıklığı ana hatlarıyla ortaya konulmaya çalışılmıştır (Rich, Lepine, ve Crawford, 2010; Macey ve Schneider, 2008). Bu karmaşıklığın sebebi bireylerin kendi psikolojik durumları ve kurum içindeki etkileşimlerinden kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatında çalışanları psikolojik olarak etkileyen birçok değişken vardır (Macey ve Schneider, 2008). Sadece yönetimle ilgili olmayan, genel çalışma ortamı, özellikle iş görevleri ve bireysel farklılıklar, çalışanları etkilemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Çalışanların psikolojik sağlık, iyi oluş ve öz yeterlilik özellikleri ile psikolojik durumlarla başa çıkma tarzları, kişisel kaynaklarını oluşturmaktadır. Kişilik özellikleri ve psikolojik sağlık ile durumlarla başa çıkabilen çalışanlar, işlerine olan motivasyon ve konsantrasyonlarını bozmamaktadırlar. Böylece işlerini yaparken zamanın nasıl geçtiğini anlamamaktadırlar. Araştırmamızda da görülen bu durum bize psikolojik iyi oluş düzeylerinin bireylerin işe bağlanma düzeylerinin arttığını yani olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Benzer çalışmalarla da araştırmamız desteklenmektedir (Bakker vd., 2008; Mache vd., 2012; Cooke vd., 2016; Black vd., 2017; Castro vd., 2018; Mase ve Tyokyaa, 2014; Othman ve Nasurdin, 2011; Moon vd., 2013; Othman vd., 2013; Ugwu ve Amazue, 2014; Wang vd., 2016, Garg ve Rastogi, 2009).

Araştırma sorularımızdan “Çalışanların iş ortamında olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışının işe bağlanma düzeyleri üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamakta mıdır?” soruna cevap aramak için yapısal model üzerinde

analizler yapılmıştır. Yapısal model kapsamında, çalışanların olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışları işe bağlanmayı olumlu olarak etkilemektedir. Yönetici koçluk davranışı, örgütsel sinizm tutumlarını olumsuz yönde etkilerken, örgütsel sinizm de işe bağlanmayı dolaylı yünden olumsuz olarak etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel sinizm ve değişimi incelerken, organizasyonlardaki gelişen dinamik çevre yöneticilerin verimli iletişim çalışmaları ile ekip üyelerinin verimli bir iletişim kurmasını ve çalışmasını gerektirir (Jiang, 2017; Köse, 2016). Yönetici koçluk davranışlarıyla öğretmenlerin, iletişim becerileri arttıkça örgüt içerisindeki sinizm tutumu düzeylerinin azaldığını ve yüksek iletişim becerilerine sahip öğretmenlerinin daha düşük seviyede örgütsel sinizme sahip olduğu belirtilmektedir. Bu konu ile ilgili literatürde farklı sektörlerdeki örneklerle yapılmış olan araştırmalarda yönetici koçluk davranışlarının çalışanların örgütsel sinizm tutumuyla olumsuz bir ilişkide bağlantılı olduğu özetlenmiştir (Rubin vd. 2009; Atar, 2018; Mousa, 2018).

Çalışanlar kendi değer yargılarını yönetici koçluk davranışları sayesinde bulup tanımlayamaya başarlarsa, değer yargılarına uygun işyerlerinde çalıştıklarının farkındalığıyla işe bağlanma düzeylerinin de artması beklenir.

Örgütlerde çalışanlar ve işverenler arasında olumsuz duygu ve davranışların varlığı, birbirine güvenemeyen bireylerin olması, yöneticilerin demokratik bir ortam yaratma konusundaki isteksizliği ve otoriter yönetim biçimlerinin kullanılması, sinizme yol açan güçlü faktörlerdir (Nartgün ve Kartal, 2013: 62). Bu tutumlar da çalışanların işe devam oranlarını azaltmakta, örgüte ve işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarımız diğer çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu bağlamda, yönetici koçluk davranışı işe bağlanmayı olumlu etkilemektedir (Akhtar ve Zia-ur-Rehman, 2017; Muhammad Ali, 2018). Yine yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkiler (Rubin vd., 2009; Chiaburu vd., 2013; Mete, 2013; Polatcan ve Titrek, 2014; Atar, 2018; Şirin vd., 2018; Tünay, 2019). Örgütsel sinizm ise işe bağlanmayı olumsuz etkiler (Nafei, 2013; Çiftçi, 2013; Khan vd., 2016; Arslan ve Roudaki, 2018; Kökalan, 2019; Gülbahar, 2020; Yapıcı, 2021; Nan ve Selamat, 2022) ve dolayısıyla yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkileyerek dolaylı yünden işe bağlanmayı etkilemektedir.

Bir diğ er araştırma sorumuz ‘‘Çalışanların iş ortamında algıladıkları olumlu yönetici koçluk davranışı algılarının psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde örgütsel sinizm tutumları aracı rol oynamakta mıdır?’’ şeklinde ir. Yapısal model kapsamında, çalışanların olumlu olarak algıladıkları yönetici koçluk davranışları psikolojik iyi oluşu olumlu olarak etkilemektedir. Yönetici koçluk davranışı, örgütsel sinizm tutumlarını olumsuz yönde etkilerken, örgütsel sinizm de psikolojik iyi oluşu dolaylı y nden olumsuz olarak etkilemektedir sonucuna ulaşılmaktadır.

Yöneticilerin koçluk davranışlarıyla, öğretmenlerin potansiyellerini artırma çalışmalarına daha fazla önem verdikleri, kendi kişisel hedefleriyle kurum hedeflerinin paralellik gösterdikleri ortamlar hazırlaması, sosyal olarak da desteklenmeleri ile psikolojik iyi oluşlarının olumlu bir şekilde yükseldiğı gözlemlenebilmektedir.

Lider etkinliğinin de örgütsel sinizm üzerinde etkilerini incelenmiş ve aralarında negatif bir bağ bulunmuştur (Dobbs, 2014). Hem  alışanlarda hem de örgütlerde beklentiler mevcuttur. Örgütler ve çalışanlar arasındaki yazılı olmayan ilişkilere dayalı beklentilerin karşılanmaması sinizmin nedenlerinden biri olabilmektedir (Güneş ve Taştan, 2020: 2121). Örgütler, çalışanlarından fazla mesai yapmalarını, örgüte sadık olmalarını, mesai dışı işler yapmamalarını beklerken; çalışanlarda daha yüksek ücret almayı, kariyer sahibi olmayı ve işleri ile ilgili gerekli eğitimleri almayı beklemektedirler. Bu sorunların en önemli nedeni örgüt içerisinde etkin bir iletişim ağının kurulamamasıdır. İletişim eksikliği, çalışanların sinik davranışları kadar yönetim ve örgüt başarısızlığına da yol açabilmektedir (Mathur vd., 2013: 63). Bu bağlamda yönetici koçluk davranışlarıyla çalışanların örgüt ile ilgili olumlu duyguları artırılarak örgütsel sinizm tutumları azaltılabilmektedir.

Çalışanların  rg tsel sinizmin tutumlarının artması, psikolojik olarak daha olumsuz bir ortamda olmalarına neden olacak ve genel anlamda psikolojik iyi oluş düzeylerini de olumsuz yönde etkileyecektir.

Araştırmamızın sonuçları diğ er çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu doğrultuda, yönetici koçluk davranışı işe bağlanmayı olumlu etkilemektedir (Akhtar vd., 2017). Yine yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkiler (Mete, 2013; Polatcan ve Titrek, 2014; Atar 2018; şirin vd., 2018; Tünay, 2019). Örgütsel sinizm ise işe bağlanmayı olumsuz etkiler (Nafei, 2013;  ift i, 2013; Khan vd., 2016; Kökalan, 2019;

Gülbahar, 2020; Yapıcı, 2021; Nan ve Selamat, 2022) ve dolayısıyla yönetici koçluk davranışı örgütsel sinizmi olumsuz etkileyerek dolaylı yönden işe bağlanmayı etkilemektedir.

Araştırmamızın bir diğer sorusu, “Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri yönetici koçluk davranışı algısında farklılığa neden oluyor mu?” olarak belirlenmiştir.

Araştırma değişkenlerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesinde sonuçların bireylerin kişisel özelliklerine göre de değiştiği öngörülmektedir. Yönetici koçluk davranışı algılarının demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi) göre farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amacıyla analizler yapılmıştır. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum ve görev yaptıkları okulda ne kadar süredir çalışmalarına ilişkin özelliklerinin yönetici koçluk davranışı değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Buna rağmen, öğretmenlerin yaş aralıklarının yönetici koçluk davranışı algılarında farklar oluşturduğu tespit edilmiştir. 25 yaş ve altındaki öğretmenlerin yöneticilerin koçluk davranışlarının diğer yaş aralıklarına göre daha olumlu olarak algılandığı fark edilmiştir. Söz konusu bu farklılık, 25 yaş ve altı öğretmenlerin yöneticilere bakış açılarının daha pozitif ve daha etkin olması etkiliyor olabilir. 25 yaş altı yeni kuşak öğretmenlerin iletişime, gelişmeye ve yeniliklere daha açık bireylerden oluşması yöneticileri ile olan etkileşimlerini daha etkin kılmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki kıdemleri incelendiğinde, 1-5 yıllık deneyim sahibi öğretmenlerin yönetici koçluk davranışı algısının daha yüksek olduğunu görmekteyiz. Yaş değişkeninde olduğu gibi, daha genç ve daha deneyimsiz öğretmenlerin yöneticilerinden öğrenecekleri çok konuların olduğunu düşünmeleri, yöneticileriyle aralarındaki bağı daha da olumlu algılamalarını sağlayabilmektedir. İşlerinde daha yeni olan, kendini motive eden ve yaşam kalitesini artıran çalışanlar yönetici koçluk davranışlarını daha yüksek düzeyde hissediler (Whitmore, 2019).

Yöneticilik görevi olan öğretmenlerimiz, yöneticilik görevi olmayan öğretmenlerimize göre kendi yöneticilerinin daha yüksek bir düzeyde olumlu koçluk davranışları gösterdiklerini iletmişlerdir. Bu durumda yöneticilik yapan öğretmenlerin biraz da empati ile soruları daha yüksek değerli cevaplamış olma olasılıkları

düşünülebilmektedir. Yöneticilik görevi olan öğretmenlerin kendi yöneticilerinin olumlu koçluk davranışlarını daha rahat gördükleri ve soruları bu görüşle cevapladıklarını düşünmekteyiz. Yöneticilerin koçluk davranışlarını tanımaları ve olumlu olduğuna inanmaları kendi yapacakları yöneticilikleri de etkileyecektir. Böylece kurum içerisinde olumlu davranışları artıran, iletişim odaklı, gelişen ve potansiyellerini fark eden çalışanlar daha pozitif bakış açılarıyla çalışmaya devam edeceklerdir.

Çalışılan kurum açısından bakıldığında, devlet kurumlarında öğretmenlik yapan katılımcılarımızın özel kurum öğretmenlerine oranla yöneticilik koçluk davranışlarını daha yüksek bir olumluluk düzeyinde gördükleri anlaşılmıştır. Bu durum incelendiğinde, devlet kurumlarında çalışanların günümüz rekabet ortamları ve yaşam şartları düzeyinde bakıldığında kendilerini geliştirmeye açık olmaları ve yöneticileri ile etkileşimlerinin daha rahat bir seviyede olduğu görülmektedir. Özel kurumlarda çalışanların gerek iş korkusu gerekse yanlış anlaşılma düşünceleri nedeniyle yöneticileri ile iletişime girmekten kaçındıkları bilinmektedir. Öğretmenlerin potansiyellerini yükseltmek ve zayıf yönlerini güçlendirmek için kullanabilecekleri geri bildirimleri, eksikliklerinin görülmesi ve işten çıkarılma gibi bir durum ile karşılaşmamak için kullanmaktan kaçındıkları düşünülmektedir.

Bu bağlamda bakıldığında yönetici koçluk davranışı algısının kadrolu öğretmenlerde daha yüksek olmasını yine beklenen bir sonuç olarak görmekteyiz. Kadrolu çalışan öğretmenlerimiz yöneticileri ile olan etkileşimlerini kendilerine daha fazla yarar sağladığı ve potansiyellerini ortaya çıkartabildikleri için olumlu yönde kullanmaktadırlar. Sözleşmeli ya da ücretli çalışan öğretmenlerimizin gelecek kaygısı, daha yoğun çalışma saatleri, iş güvencesinin olmaması gibi durumlar sonucunda yönetici koçluk davranışları algıları düşük düzeyde kalmaktadır.

Son olarak, araştırmamıza katılan öğretmenlerimizin sosyal bilimler lisesi ve spor lisesinde görev yapanların olumlu yönetici koçluk davranışlarını ilettiklerini analiz etmekteyiz. Bunun sebebi olarak insan ilişkileri açısından gerek bölümleri gerekse de çalışma ortamlarının daha sosyal ve daha etkileşim içeren okullar olduğunu söyleyebiliriz. Gerek sosyal bilimler alanlarında çalışanların gerekse de spor bilimlerinde bulunanların insan ilişkilerinin daha aktif olduğunu bilmekteyiz. Bu koşullarda çalışan öğretmenlerin ve yöneticilerin yönetici koçluk davranışlarını daha etkin olarak

yansıtımları öğretmenlerin de bu algıyı olumlu olarak hissetmelerine neden olabilmektedir.

Değişkenlerimiz açısından araştırmamıza devam ettiğimizde, karşılaştığımız diğer sorumuz, “Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri işe bağlanma algısında farklılığa neden oluyor mu?” şeklindedir.

Öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve fiziksel özellikleri işe bağlılığı etkileyen önemli faktörlerden biridir (Bailey, Madden, Alfes ve Fletcher, 2015: 4). Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet ve çalıştıkları kuruma ilişkin özelliklerinin işe bağlanma değişkeni üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Buna rağmen yaş, medeni durum, mesleki ve kurum kıdemi ile lise türü özellikleri bakımından işe bağlanma üzerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

İşe bağlılık ve yaş değişkeni incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında, 56 yaş ve üzeri öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri en yüksek seviyededir. İleri yaşlardaki bireylerin bulundukları ve alıştıkları ortamlarda çalışmaya daha yatkın, yeni bir organizasyona alışma düşüncesinden uzak olmaları bu sonucu doğrulamaktadır. Genç çalışanların iş hayatına alışma, sosyal hayatlarını düzenleme, hobi ve eğlenceye de vakit ayırma istekleri nedeniyle işe bağlanma düzeylerinin daha düşük olduğu görülebilmektedir (Duran, 2022: 54). Benzer çalışmalarda işe bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kartal, 2017; Mache vd., 2014; Yağcı, 2013).

Mesleki kıdem ve kurum kıdemi değişkenleri incelendiğinde 16 yıl ve üzeri çalışanların işe bağlılık algısında farklılık görülmektedir. Yaş değişkeniyle paralel olarak, 16 yıl ve üzerinde çalışanlar, mesleklerine daha çok emek veren öğretmenlerin işe bağlılık oranlarının yükseldiği anlaşılmaktadır. İşinden duydukları hazzı yıllarca aynı kurumda devam ettirenler, kurumların hafızası olmakta, işe ve örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Mesleklerinin başında kendilerine uygun işi ve pozisyonu arayan genç çalışanlar, kıdemli çalışanlara göre daha çok işten ayrılma niyetinde olabilmektedirler.

Bir diğer değişken olan medeni durum araştırmamızdaki değişkenler açısından sadece işe bağlılıkta fark yaratmaktadır. Evli bireylerin, eşlerine karşı duydukları

sorumlulukları ve aile bireylerine bakmakla yükümlülükleri nedeniyle işe bağlılıkları artmaktadır (Erdağı, 2018; Örgen, 2020; Özkaya ve diğ., 2006).

Sosyal bilimler lisesi ve fen liselerindeki öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri diğer liselerdeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucun bu okullardaki akademik başarı üzerine daha çok durulması ve bu okulların yatılı eğitim veriyor olmalarının etkisi olabileceği düşünülmektedir. Öğrencilerinin akademik başarılarına yoğunlaşan öğretmenlerin işe bağlılık oranlarının da geliştiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Araştırmamızdaki bir diğer sorumuz: “Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri psikolojik iyi oluş düzeylerinde farklılığa neden oluyor mu?” şeklindedir.

Yaş, medeni durum, çalışma şekli, mesleki ve kurumdaki kıdem değişkenlerinin araştırmamıza katılan öğretmenler açısından psikolojik iyi oluş düzeylerinde farklılık yaratmadığını görmekteyiz.

Psikolojik iyi oluş ve cinsiyet değişkeni incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplara göre, kadın öğretmenlerimizin psikolojik iyi oluş düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu sonuç benzer çalışmalarla da desteklenmektedir (Danışment; 2012; Ryff, 2014; Aksu, 2017; Cenkseven ve Akbaş, 2007; Başerler ve Kısaç, 2017; Doğru, 2018; Sarıcaoğlu, 2011). Ağaçbacak (2019), araştırmasında kadın sınıf öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini erkeklerden daha yüksek bulmuştur. Başka çalışma ortamları ve farklı yaş gruplarındaki araştırmalarda da genel olarak kadınların psikolojik iyi oluş düzeylerinin erkeklerin psikolojik iyi oluşlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Ryff ve Keyes, 1995; Kuyumcu, 2012; Özen ve Gülaçtı, 2012; Göçet Tekin, 2014; Şen, 2018). Başka bir çalışmada da kariyer hedefine ulaştığını düşünen kadın çalışanların psikolojik iyi oluş düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Ryff, 2014). Kadınların psikolojik iyi oluşlarının yüksek olmasında iş hayatında aktif olarak bulunabilmelerinde hissettikleri yeterlilik, aile desteğini hissetmelerindeki güven duygularının da etkisi olduğu savunulmaktadır. Bir diğer durum ise, kadınların duygusal zekâlarının erkeklere oranla daha yüksek olması nedeniyle kendi konumlarına ve değişen durumlara göre psikolojik iyi oluş düzeylerini yüksek tutabilmektedirler (Doğru, 2018).

Psikolojik iyi oluş düzeyleri devlet kurumlarında çalışan öğretmenlerin daha yüksek olduğu gelecek kaygısı, iş güvencesi gibi stres etmenlerine maruz kalan özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızın son sorusu olarak; “Çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, görev süresi, çalışılan okul türü gibi demografik ve olgusal özellikleri örgütsel sinizm tutumlarında farklılığa neden oluyor mu?” araştırılmıştır.

Cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma şekli, mesleki ve kurumdaki kıdem değişkenlerinin araştırmamıza katılan öğretmenler açısından psikolojik iyi oluş düzeylerinde farklılık yaratmadığını görmekteyiz.

Araştırmamızın değişkenleri incelendiğinde, özel kurumlarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının devlet kurumlarında çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel okullarda çalışan öğretmenlerimizin işe bağlanma ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin daha düşük çıkması, örgütsel sinizm düzeylerinin yüksek çıkmasının beklenen bir sonuç olduğuna işaret eder. Bu durumun özel okullarda iş güvencesinin olmaması, daha uzun sürelerde çalışılması, özel kurumlara duyulan güvenin az olması neden olabilmektedir.

Eğitim sektöründeki öğretmenlerimizin performans kriterlerinden biri yetiştirdikleri öğrencilerin başarı oranlarıdır. Öğrencilerin başarıları ise, ülkemizde çeşitli düzeylerdeki sınavlar ile ölçülüp, öğrenciler bu dereceleri ile okullara yerleşmektedir. Eğitim sektöründeki artan rekabet özellikle liselerin branşlaşarak daha etkin bir eğitim öğretim sistemi için hazırlamaktadır. Ülkemizdeki yeni düzenlemeye göre tüm liselerimiz Anadolu Lisesi kapsamına alınmıştır. Meslek ve Teknik Liseleri, sosyal ve ekonomik sektörler ile işbirliği içinde mesleki yeterlilik, meslek değerleri ve meslek ahlakına sahip, girişimci, üretken ve yenilikçi iş gücü yetiştirmek için kurulmuştur. Ülkemizde ve araştırma alanımızda sayı olarak da en çok bu iki tür okula rastlamaktayız. Örneklemimiz içerisindeki öğretmenlerimizde de örgütsel sinizm tutumları bu iki lise türünde farklılık göstermektedir.

Araştırmamızda bulunan sonuçlara ilişkin; yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki ve kurum kıdemi, çalışılan okulun niteliği, okuldaki çalışma şekli ve okul türü gibi kişisel özellikler ve olgularla ilgili olarak çalışmamızı destekleyen araştırmaların varlığı gibi,

farklı sonuçlara ulaşılan araştırmaların da varlığı bilinmektedir. Buradan hareketle kişisel özellik ve olguların değişkenlerimizi her zaman etkiler ya da etkilemez şeklinde kesin sonuçların söylenmesinin mümkün olmadığı belirtilebilir. Araştırmanın örneklemine göre, çalışılan sektör, araştırma coğrafyası ve büyüklüğü gibi durumlardan sonucun etkilendiği açıklanmaktadır.

Araştırmamız sonuçlarında da görüldüğü üzere; yönetici koçluk davranışları, koçluk uygulamaları ve algılanan yönetici koçluğu ile benzer ve farkları bulunan bir araçtır. Tam olarak farkının anlaşılabilmesi için hala ek araştırmalara gereksinim duyulmaktadır. Çalışmamızın sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, çalışanlar ve organizasyonlar açısından olumlu etkileşimleri barındıran etkin bir uygulamadır. Yönetim ve liderlik anlayışları ile farklı örgütlerde ve sektörlerde kullanılmasına ihtiyaç duyulan güçlü ve etkili bir araçtır. Yönetici koçluk davranışlarının iş yerlerinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi istenirse, öğrenilmesi ve kullanılması kolaydır. Yönetici koçluk davranışları, her kademe yöneticiler ve çalışanlar arasında olumlu sonuçlar doğuran aracılık ilişkisinin kurulmasını sağlayan etkin bir iletişim aracıdır.

Genel Değerlendirmeler ve Öneriler

Bu çalışma özellikle son dönemlerde üzerinde sıkça durulan kişisel duygu, düşünce ve davranış yönetiminin çalışma hayatına yansması ve bu tutumlarla örgütlerdeki davranış modellerinin değişimi açısından yazına katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların kişisel duygu durumunu ve düşüncelerinin, örgütsel davranışa etkilerinde farklı bir bakış açısıyla bütünlük elde edilmeye çalışılmış ve araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Araştırmaya konu olan yönetici koçluk davranışı, işe bağlanma, psikolojik iyi oluş ve örgütsel sinizm değişkenleri farklı araştırmalarda birbirleriyle veya farklı değişkenlerle incelenmiştir. Ancak bu tez çalışmasında değişkenler, ilk kez bu model ile değerlendirilmekte ve bu da çalışmaya özgün bir nitelik sağlamaktadır.

Çalışmaya konu olan öğretmenlerin çalışma ortamları ve yaptıkları işin niteliği bakımından düşünüldüğünde duygu, düşünce, davranış ve tutumlarının çok yönlü bir bakış açısıyla incelenmesi gerektiği önem arz etmektedir. Bu nedenle araştırmamızda farklı değişkenlerle bir çerçeve sunulmaktadır. Ancak bu çok yönlü yapısıyla

öğretmenlere ilişkin bulgular çevrelerinden bağımsız bir şekilde incelenememektedir. Bu konudaki kısıtlar ile araştırma örneklemini değerlendirecek olursak;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin genel anlamda çalışma ortamlarında algıladıkları koçluk davranışlarının olumlu olduğu görülmüştür. Bu olumlu algı, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ve işe bağlanmalarını destekleyici bir rol oynamaktadır. Bu olumlu durum ise öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarını azaltmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bu sonuçlar ilgili literatür doğrultusunda öngörülen sonuçlardır. Bu bakımdan araştırma modeline ilişkin kavramsal çerçeveye bağlı olarak ortaya konan durumların çalışma sonucundaki araştırma neticesinde desteklendiği görülmektedir.

Çalışanların yöneticilerine yönelik sahip oldukları olumlu algılarının kişisel psikolojik durum ve davranışlarını da olumlu etkiler ile artırmasında önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Günümüz çalışma ortamlarında işgörenlerden beklenen işe bağlanma gibi olumlu tutum ve davranışları yöneticilerin davranışlarıyla örgütsel yapıda görebilmekteyiz. Dolayısıyla örgüt yöneticilerinin kurum çıkarları doğrultusunda böyle olumlu algıları oluşturmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bakımdan örgüt yöneticilerinin işgöreni dinlemesi, güven ortamı oluşturarak iletişim kanallarını genişletmesi, destekleyip yapıcı geri bildirimler ile takdir etmesi gerekmektedir. Bu tarz koçluk davranışları çalışanın varlığının görüldüğü ve kendini rahatça ifade ettiği bir ortamda örgüte karşı olan örgütsel sinizm gibi negatif tutumları azaltacaktır. Sonuç itibarıyla yönetimin bu olumlu davranışları ile örgüt çalışanları hem kişisel hayatlarında hem de örgüt içerisinde motive ve keyifli bir hayat süreceklerdir.

Gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda, yönetici koçluk davranışının çalışanların işe bağlanma ve psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin rolü tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak araştırmanın tek bir ilde yapılması, öğretmenlerin bulundukları çalışma koşulları ve bölge açısından çeşitli sınırlılıklara neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın farklı bölgelerde ve kurumlarda gerçekleştirilmesi farklı sonuçların bulunabilme durumunu doğurabilecektir. Araştırmanın farklı dönemlerde ve farklı meslek gruplarında uygulanması araştırma modelinin farklı açılardan değerlendirilmesine olanak vermektedir. Çalışanların psikolojik kaynaklarını

değiştirebileceğimiz bu çalışmada, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle de model geliştirilebilir.



KAYNAKÇA

- Aarti Sharma, Alok Goel, (2017). “Santoshi Sengupta “How does Work Engagement vary with Employee Demography? –Revelations from the Indian IT industry”. *Information Technology and Quantitative Management (ITQM2017) Procedia Computer Science*, 122, 146–153
- Ababneh, O. M. A., Macky, K. (2015). “The meaning and measurement of employee engagement: A review of the literature”. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 15(1), 1-35.
- Abraham, R. (2000). “Organizational cynicism: bases and consequences”. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Abugre, J. B. (2017). “Relations at workplace, cynicism and intention to leave: A proposed conceptual framework for organisations”. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198-216.
- Adıgüzel Z. G., Okçu V. (2021). “Investigation of the relationship between perceived organizational climate and teachers' levels of organizational creativity and organizational cynicism”. *Online Submission* 8(3) 25-41.
- Agarwall, R., Angst, M., Mangi, M. (2009). “The performance effects of coaching:a multilevel analysis using hierarchical linear modeling”. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 37- 39.
- Ağaçbacak, P. M. (2019). *Pozitif Psikoloji Bağlamında Sınıf Öğretmenlerinin Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri İle Özyeterlik İnançları ve Örgütsel Bağlılık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ajzen, I. (2001). “Nature and operation of attitudes”. *Annu. Rev. Psychol.*, 52, 27–58.
- Akatay, A., Yücekaya, P., Kısar, N. (2016). “Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü’nde bir araştırma”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 483-509.

- Akdağ, G. (2016). “Sinik davranışlar”, P. Kanten S. Kanten (Eds.) *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* (1. Basım pp. 793–807) içinde, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Akhtar, S., Zia-ur-Rehman, M. (2017). “Impact of managerial coaching behavior on job performance: analyzing the role of organization commitment and role clarity”. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 298-318.
- Akın, A. (2002) “İşletmelerde insan kaynakları performansını değerlendirme sürecinde coaching (Özel Rehberlik)”. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113.
- Akın, A., Ulukök, E. (2017). “Koçluk yaklaşımı ile işgören geliştirme”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 279-300.
- Akın, A., Ulukök, E. (2018). “Bir liderlik tarzı olarak koçluk yöntemi ile yönetici yetiştirme”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 541-560.
- Aktan, C. C. (1999). *Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Alan, H., Fidanboy, C. Ö. (2013). “Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (1), 165-176.
- Alarcon, G. M., Edwards, J. M., Menke, L. E. (2011). “Student burnout and engagement: A test of the conservation of resources theory”. *The Journal of Psychology*, 145(3) 211-227.
- Albers, S. (2010). “PLS and Success Factor Studies in Marketing”. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler and H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications (Springer Handbooks of Computational Statistics Series, vol.II)* (ss.409-425). Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.
- Alexander, E.E., Andrea, D.E., Scott, B.K. (2005). “Supervisory Coaching in a Logistics Context”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35, 620-636.

- Ali, M (2018). "Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating Role of Work Engagement, Leader-Member-Exchange Quality, Job Satisfaction, and Turnover Intentions". *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 12 (1), 253-282.
- Altinöz, M., Serdar, Ç. Ö. P., Siğindi, T. (2011). "Algılanan örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316.
- Alzyoud, A.A.Y., Othman, S.Z. ve Isa, M.F.M., (2015). "Examining the role of job resources on work engagement in the academic setting". *Asian Social Science*, 11(3):103-110
- Anderrson, L., & Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the work place: Some causes and effects". *Journal o f Organizational Behavior*, 18, 449-470. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<449: AID-JOB808>3.0.CO;2-O
- Anderson, D., Anderson, M. (2005). *Coaching That Counts*. Elsevier Butterworth-Heinemann, ABD.
- Andersson, L. M. (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). "Cynicism in the workplace: Some Causes and effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial*". *Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 18(5), 449-469.
- Andrea, D. E., Robert, G.H., Rona, S.B. (2008). "Behavioural indicators of ineffective managerial coaching-a cross-national study". *Journal of European Industrial Training*, 32, 240-257.
- Archimi, S. C., Reynaud, E., Yasin, H. M., Bhatti, Z. A. (2018). "How Perceived Corporate Social Responsibility Affects Employee Cynicism: The Mediating Role Of Organizational Trust". *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
- Argon, T., & Dilekci, Y. (2016). "Teacher views on school administrators' organizational power sources and their change management behaviors". *Universal Journal of*

- Educational Research, 4(9), 2195-2208. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1113876.pdf>
- Arslan M., Roudaki J. (2018). "Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance". *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-06-2018-0087/full/html>
- Arslan, E. T. (2012). "Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27.
- Artar, D. (2010). *Başarılı Koçun Sırları*. Sepya Yayınları, İstanbul.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateşoğlu, L. Erkal, S. (2018). "Çalışanların işe bağlılık durumlarının bazı demografik değişkenlere göre incelenmesi". *III. Uluslararası Al-Farabi Sosyal Bilimler Kongresi*, 9-11 Kasım, Ankara.
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Egan, V. (2005). "Personality, Well-Being And Health Correlates Of Trait Emotional Intelligence". *Personality and Individual Differences*, 38(3), 547-558.
- Aydın, A. A., Aydoğan, E. (2020). "Yetkinlik Modelleme: Koç Yetkinliklerinin Karşılaştırmalı Analizine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 357-374.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis". *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., Sezer, B. (2014). "Effects of job satisfaction on job performance and occupational commitment". *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472-1480.

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). "The job demands-resources model: State of the art". *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). "Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2008). "Towards a model of work engagement". *Career Development International*, 13(3), 209- 223.
- Bal, E. A. (2009). *Güçlenen Şirketler*. İstanbul: Beta Basım.
- Baltaş, Z. (2016). *Kurum İçi Koçluk*. Hiper Yayın, İstanbul.
- Bang, H., Reio Jr, T. G. (2017). "Examining the Role of Cynicism in the Relationships Between Burnout and Employee Behavior". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 217-227.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator VArable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". *Journal of Personallity and Social Psychology*, 51 (6), 1171-1182.
- Baron,L.,Morin,L.(2009). "The coach-client relationship in executive coaching: A field study". *Human Resource Development Review*, 20(1), 85-106.
- Bartlett, J. E. (2007). "Advances in coaching practices: a humanistic approach to coach and client roles". *Journal of Business Research*, 60(1), 91-93.
- Barutçu, E., Özbay, Ö. (2009). "Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. , İstanbul: Kariyer Yayınları
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2018). *Ekip Koçluğu*, <https://ismetbarutcugil.com/2018/03/23/ekip-koclugu/#:~:text=Ekip%20ko%C3%A7lu%C4%9Fu%2C%20ekip%20%C3%BCyelerinin%20birlikte,grup%20etkile%C5%9Fimini%20desteklemek%20ve%20ge li%C5%9Ftirmektir>. (Erişim Tarihi: 21.02.2022)

- Barutçugil, İ. (2020). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. <https://ismetbarutcugil.com/2020/12/29/yonetimde-kocluk-yaklasimi/> (Erişim Tarihi: 02.01.2022)
- Bass B.M., Bass R. (2008). *Handbook of leadership: Theory research and applications*. New York: Free Press.
- Batmantaş, H., Örüçü, E. (2018). “Örgütsel güven ile sinizm arasındaki ilişki bir uygulama”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(36), 198-214.
- Bayram, A. Yıldırım, Y. Ergan, S. (2017). “Yönetici koçluk davranışı ile içsel pazarlama arasındaki ilişki”. *III. IBANESS Congress Series*, 04-05 Mart 2017 Edirne / Turkey
- Beattie, R.S. (2002). *Developmental Managers: Line Managers As Facilitators Of Workplace Learning in Voluntary Organizations*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Glasgow: University of Glasgow.
- Becerikli, Y. S. (2013). “Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: Karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü”. *Verimlilik Dergisi*, (3), 93-116.
- Bedeian, A. G. (2007). “Even if the tower is “ivory,” it isn’t “white”: Understanding the consequences of faculty cynicism”. *Academy of Management Learning & Education*, 6, 9-32. doi:10.5465/AMLE.2007.24401700ACAD MANA
- Berg, M. E., Karlsen, J. T. (2007). “Mental models in project management coaching”. *Engineering Management Journal*, 19(3), 3-13.
- Berg, M.E., Karlsen, J.T. (2016). “A study of coaching leadership style practice in projects”. *Management Research Review*, 39(9), 1122-1142.
- Bickerton, G. R., Miner, M. H., Dowson, M., Griffin, B. (2014). “Spiritual resources and work engagement among religious workers: A three-wave longitudinal study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 370-391.
- Black, J. K., Balanos, G. M., & Whittaker, A. C. (2017). “Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population”. *International Journal of Psychophysiology*, 116, 9-15.
- Bommer, W.H., Rich, G.A. and Rubin, R.S. (2005). “Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects of Transformational Leader Behaviour on Employee

- Cynicism about Organizational Change”, *The Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733-753.
- Boomsma, A. (2000), "Reporting analyses of covariance structures", *Structural Equation Modeling*, 7 (3), 461-83.
- Božek, A., Nowak, P. F., Blukacz, M. (2020). “The relationship between spirituality, health-related behavior, and psychological well-being”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1-13.
- Brock, V.G. (2014). *Sourcebook of Coaching History*. Charleston, SC: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Brown, M., Cregan, C. (2008). “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”. *Human Resource Management*, 47(4), 667-686.
- Brown, M., Kulik, C. T., Cregan, C., Metz, I. (2015). “Understanding the change–cynicism cycle: The Role of HR”. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24.
- Bugay, S. (2017). *Bütünsel Takım Koçluğu*. İstanbul.
- Bulut, G., Özen, S. (2018). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşletim Sistemlerine Göre Değişen Motivasyon Araçları”. 2. *Uluslararası Multidipliner Çalışmaları Kongresi Bildiri Tam Metin Kitabı*, Cilt 3, (212-235), Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Bulut, S., Dilmaç, B. (2018). “Üniversite öğrencilerinin sahip olduğu değerler psikolojik iyi oluş ve mutluluk düzeyleri arasındaki yordayıcı ilişkiler”. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 349-374.
- Bussinessballs, CLEAR Model, <https://www.businessballs.com/coaching-and-mentoring/clear-model/> (Erişim Tarihi: 15.12.2021)
- Carnegie, D. (2015). *Hayat Kısa Mükemmelleştirmeye Bak*. (Çeviren: B. Gönül). İstanbul: Nemesis.
- Cartwright, S., Holmes, N. (2006). “The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism”. *Human resource management review*, 16(2), 199-208.
- Castro Saucedo, L. K., De León Alvarado, C. A., Acevedo Alemán, J., & Ramírez Ríos, C. O. (2018). “Resilience processes, engagement and emotional competencies, in

- professionals attending elder people in violence situations in Saltillo, Coahuila and Monterrey, Nuevo León, Mexico”. *Actualidades en Psicología*, 32(125), 33-50.
- Cenkseven, F., Akbaş, T. (2007). “Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi”. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43–65.
- Ceylan, C. (2002). *Yönetmel ve Organizasyonel Açıdan Koçluk Yaklaşımı ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Chaurasia S. and Shukla A. (2013). “The Influence of leader-member exchange relations on employee engagement and work role performance”. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(4), 465-493.
- Chen, I.S., and Fellenz, M. R. (2020). “Personel resources and personel demands for work engagement: Evidence from employess in the service industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 90,1-13.
- Chiaburu, D. S. (2013). “Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: a meta-analysis”. *Journal of Vocational Behavior* 2(83), 181-197.
- Choi, H., Cho, S., Huh, J. (2013). “The association between the perceived coach– athlete relationship and athletes’ basic psychological needs”. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41(9), 1547-1556.
- Chughtai, A. A., Buckley, F. (2008). “Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis”. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Clarke, N., & Mahadi, N. (2017). “Mutual recognition respect between leaders and followers: Its relationship to follower job performance and well-being”. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2724-z>
- Cole, M., Bruch, H., Vogel, B. (2006). “Emotion as mediators of the relations between perceived supervisor support and psychological hardiness on employee cynicism”. *Journal of Organizational Behaviour*, 463-484.

- Connell, J., Brazier, J., O’Cathain, A., Lloyd-Jones, M., Paisley, S. (2012). “Quality of life of people with mental health problems: a synthesis of qualitative research”. *Health and quality of life outcomes*, 10(1), 1-16.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). “Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China”. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Coutu, D. L. (2002). “How Resilience Works”. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-56.
- Cordes, C.L., Doughert, T.W. (1993). “A review and an integration of research on job burnout”. *Academy of Management Review*, 4(18), 621-656.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2014). *Flow. In flow and the Foundations of Positive Psychology*. Dordrecht, the Netherlands: Springer.
- Cummings, T.G., and Worley, C.G. (2004). *Organization Development and Change*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Curly, M. (2001). *The Life Coaching Handbook*. UK: Crown House Publishing Limited,
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çatalbaş, E. (2017). “Eğitimde koçluğun etkileri”. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 3(1), 57-79.
- Çelik, M. (2017). *Yönetici Koçluk Davranışının Çalışan Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çınar, Z. (2007). “Coaching ve mentoring”. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.
- Çiftçi, E (2013). *Genel Sinizmin ve Örgütsel Sinizmin İşe Bağlılık Düzeyine Etkisi: Konya İlindeki Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Davis, T. M. (2013). "Charter School Competition, Organization, and Achievement in Traditional Public Schools". *Education Policy Analysis Archives*, 21(88), 1-33. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1018836.pdf>
- Day, V. D. (2001). "Leadership development: A review in context". *Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Dean, J. W., Brandes, P., Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, 32, 341-352.
- Delken M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements For The Degree of Master of Economics University of Maastricht.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jonge, J. D., Janssen, P. P. M. (2001). "Burnout and engagement at work as a function of demands and control". *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 27(4): 279-286.
- Demirci, İ., & Şar, A. H. (2017). "Kendini bilme ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkinin incelenmesi". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırması Dergisi*, 6(5), 2710-2728.
- Demren, H. H. (2020). "112 Acil Sağlık Hizmetleri Personelinde Psikolojik Sağlamlık ve Sosyo-Demografik Değişkenlerin İşe Bağlılıkla İlişkisi" Yüksek lisans tezi Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Afet Eğitimi ve Yönetimi Anabilim Dalı
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J.A. (2006). "Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration". *British Journal of Management*, 17: 263-282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Diener, E. (1984). "Subjective well being". *Psychological Bulletin*, 50-54.
- Diener, E. (2000). "Subjective Well-Being: The Science Of Happiness And A Proposal For A National Index". *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Chan, M. (2011). "Happy People Live Longre: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity". *Applied Psychology Health and Well-Being*, 3(1), 1-43.

- Diener, E., Ryan, K. (2009). "Subjective well-being: A general overview". *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., Smith, H. L. (1999). "Subjective well being: Three decades of progress". *Psychological Bulletin*, 276-302.
- Diener, E., Suh, E., Oishi, S. (1997). "Recent Findings On Subjective Well-Being". *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25–41.
- Diener, E., Suh, M. E. (1998). "Subjective Well-Being And Age: An İnternational Analysis". K. W. Schaie ve M. P. Lawton (Eds.), *Annual review of gerontology and geriatrics, Focus On Emotion And Adult Development*, 17(1), 304–324.
- Dilekler, İ. (2019). *Sosyal Psikolojinin İyi Oluş Alanına Uygulanışı, Uygulamalı Sosyal Psikoloji*. Ankara: Nobel Yayın.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). "The challenge of defining wellbeing". *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235.
- Doğan, D.(2019). *SmartPLS ile Veri Analizi* (2.Baskı). Ankara: Zet Yayınları.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). "Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Doğan, T., Eryılmaz, A. (2014). "Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(33), 107-117.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching*. London: Tawere.
- Durrah, O., Chaudhary, M., Gharib, M. (2019). "Organizational Cynicism and its İmpact on Organizational Pride in Industrial Organizations". *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1-16.
- Efiliti, S., Gönen, Y. ve Öztürk, F. (2008). "Örgütsel Sinizm: Akdeniz Üniversitesinde Görev Yapan Yönetici Sekreterler Üzerinde Bir Alan Araştırması" 7. *Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon, 1-14.
- Eğri, A. (2013). *Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe*

Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi

- Eisenberger, R., Huntington, R. H., Sowa, S. D. (1986). "Perceived Organisational Support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E., and Buffardi, L. C. (2014). "The supervisor POS–LMX–subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment". *Journal of Organizational Behavior*, 35(5) 635-656.
- Ellinger A. D. (2003). "Antecedents and consequences of coaching behavior". *Performance Improvement Quarterly*, 16 (1), 5-28.
- Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (1999). "Managerial coaching behaviors in learning organizations". *Journal of Management Development*, 18 (9), 752 – 771.
- Ellinger, A. D., Beattie R. S., Hamlin R. G. (2010). The 'Mannager as Coach. Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Ed.) *The complete handbook of coaching in* (257-267). London: SAGE.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Baş, A. B. E. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., Beattie, R. S. (2010). *Achieving improved performance through managerial coaching*. In R. Watkins & D. Leigh (Eds.), *Handbook of Improving Performance in the Workplace* (275-298). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ellinger, A. D., Ellinger, E., Keller, S. (2003). "Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry". *Human Resource Development Quarterly*, 14, 4.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Keller, S.B. (2003). "Supervisory coaching behaviour, employee satisfaction and warehouse employee performace: A dyadic perspective in the distribution industry". *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458

- Elloy, D. F., Everett, J. E., Flynn, W. R. (1995). "Multidimensional Mapping Of The Correlates Of Job Involvement". *Canadian Journal of Behavioural Science*, 27(1), 79-91
- Emerald Publishig. (2021). Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in Quality Management. www.emeraldgrouppublishing.com. <https://www.emeraldgrouppublishing.com/journal/tqm/using-partial-least-squares-structural-equation-modeling-pls-sem-quality-management>.
- English, O. S. B., Sabatine, J. M., & Brownell, P. (Eds.). (2018). *Professional Coaching: Principles and Practice*. Springer Publishing Company.
- Ennis, S.A., Hodgetts, W.H., Otto, J., Stern, L.R., Vitti, M., Yahanda, N. (2004) *The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. Wellesley: The Executive Coaching Forum.
- Erarslan, S., Kaya, Ç., Altındağ, E. (2018). "Effect of organizational cynicism and job satisfaction on organizational commitment: An empirical study on banking sector". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı), 905-922.
- Erdağı, K. (2018). *İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdost, H. Karacaoğlu, K. Reyhanoğlu, M. (2007). "Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi". *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (514-524), Sakarya.
- Eren, M. Ş., Akyüz, B. (2014). "Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri". *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 167-182.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity Youth And Crisis*. New York: W. W. Norton.
- Eryeşil, K., & Öztürk, M. (2016, May). "The Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout: A Field Research in Health Sector". In *Second Sarajevo International Conference on Social Sciences*, May 17-20, 47-56.

- Eryeşil, K., Fındık, M. (2011), “Örgütsel Sinizm”, Aykut Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi: Yeni Yaklaşımlar, Güncel Konular* (97-118) içinde. Konya: Atlas Akademi.
- Eryılmaz, A. (2013). “Pozitif psikolojinin psikolojik danışmanlık ve rehberlik alanında gelişimsel ve önleyici hizmetler bağlamında kullanılması”. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 1(1), 1–20.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). “İş yaşamında öznel iyi oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin psikometrik özelliklerinin incelenmesi”. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55
- Evered, R. D., Selman, J. C. (1989). *Coaching and the Art of Management. Organization Dynamics*. NewYork: McGraw-Hil.
- Evers, W.J.G., Brouwers, A., Tomic, W. (2006). “A quasi-experimental study on management coaching effectiveness”. *Consulting Psychology Journal: Practice and REsearch*, 58(3), 174-182.
- Fahy, T.P. (2007). “Executive coaching as an accelerator for whole system organizational change”. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 68(3-A), 1066-1067.
- Feldman, D.C. (2000). “The dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations”. *Am. Behav. Sci.* 43, 1286–1300.
- Finn, F., Mason, C., Bradley, L. (2007). “Doing well with executive coaching: Psychological and behavioral impacts”. In *The Academy of Management 2007 Annual Meeting*, 1-34.
- Fredrickson, B. L. (2001). “The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions”. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gaan N. (2015). *Role of passion in organizational cynicism: A mediating effect of sustainable leader in the process model. In Managing in recovering markets* (pp. 415-426). Springer New Delhi.

- Garg, P., Rastogi, R. (2009). "Effect of psychological wellbeing on organizational commitment of employees". *Journal of Organizational Behavior*, 8(2), 42-51.
- Geldenhuys, M., Taba, K., Venter, C. M. (2014). "Meaningful work, work engagement and organisational commitment". *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- George, D., Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gharibi M. Jamali Ghomi A. Izadi B. (2017). "Mediating Role of Job Burnout and Organizational Cynicism in the Relationship between Veteran's Psychological Capital and Well-being". *Iranian Journal of War and Public Health* 9(2) 85-90.
- Grant, A. (2011). "Developing an agenda for teaching psychology". *International Coaching Psychology Review*, 6(2), 84-99.
- Grant, A. M., Cavanagh, M. J. (2004). "Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). "Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study". *The journal of positive psychology*, 4(5), 396-407.
- Grant, A.M.(2014). "Autonomy support, relationship satisfaction and goal focus in the coach-coachee relationship: Which best predicts coaching success? Coaching: An International Journal of Theory", *Research and Practice*, 7(1), 18-38.
- Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2010). "Choosing an executive coach: The influence of gender on the coach-coachee matching process". *Management Learning*, 41(5), 525-544.
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2010). "Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement". *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109-123.
- Grover, S., Furnham, A. (2016). "Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it". *PloS one*, 11(7), 1-41.

- Gülbahar B. (2020). "Investigation of the relationship between perception of supervisor support perceived school effectiveness work engagement job satisfaction and organizational cynic attitude of teachers". *Participatory Educational Research* 7(3) 1-20.
- Güneş, R., Taştan, S. (2020). "The examination of the relationship between destructive leadership and organizational cynicism: The role of psychological contract breach". *International Social Sciences Studies Journal*, 6(62), 2117-2126.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagen, M. S. (2010). "Black belt coaching and project outcomes: An empirical investigation". *Quality Management Journal*, 17(2), 54-67
- Hagen, M., Aguilar, M.G. (2012). "The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis". *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2013). *Multivariate Data Analysis*: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition. Sage Publications.
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). "Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model". In A. B. Bakker M. P. Leiter (Ed). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (ss. 85-101). Hove: Psychology Press.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). "Burnout and work engagement among teachers". *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., Beattie, R. S. (2006). "Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours". *Human Resource Development International*, 9(3), 305-331.
- Hargrove R. (1995). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hawkins, P. (2008). "The coaching profession: some of the key challenges". *Coaching: An International Journal Of Theory, Research And Practice*, 1(1), 28-38.

- Hawkley, L. C., Cacioppo, J. T. (2010). "Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms". *Annals of behavioral medicine*, 40(2), 218-227.
- Heiman, G. W. (2011). *Basic Statistics for the Bahavioral Sciences*. Kanada: Cengage Learning.
- Helvacı, M. A., Çetin, A. (2012). "İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği)". *Turkish Studies*, 7(3), 1475-1497.
- Hobfoll S. E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress". *American Psychologist*, 513-524.
- Hobfoll S. E. (2002). "Social and psychological resources and adaptation". *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S. E., & Jackson, A. P. (1991). "Conservation of resoures in community intervention". *American Journal of Community Psychology*, 111-121.
- Hockey, G. R. J. (1997). "Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework". *Biological Psychology*, 45(1-3), 73-93.
- Homan, M., Miller, L. (2002). "Ace coaching alliances". *TD*, 40-46.
- Hooper, D., Coughlan, J., Mullen, M. R. (2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit". *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- House R.J. (1996). "Path-goal theory of leadership: Lessons legacy and a reformulated theory". *Leadership Quarterly* 7(3) 323-352.
- Hu, L.T., Bentler, P. M. (1999). "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives". *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hussain, S., Rabbani, S. (2021). "Organizational Justice-organizational cynicism relationship: Moderating role of islamic work ethics". *Journal of Workplace Behavior (JOWB)*, 2(1), 1-11.

- Iacobucci, D. (2010). "Structural Equations Modeling: Fit Indices, Sample Size, and Advanced Topics". *Journal of Consumer Psychology*, 20(1), 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>.
- ICF Türkiye Charter Chapter, Güncellenmiş ICF Temel Yetkinlik Modeli. <https://coachingfederation.org/core-competencies> (Erişim Tarihi: 20.12.2021)
- International Coach Academy, Coaching Model: POWER, <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/diane-little-power/> (Erişim Tarihi: 18.12.2021)
- International Coaching Federation, ICF Core Competencies. <https://coachingfederation.org/core-competencies> (Erişim Tarihi: 19.12.2021)
- Işık, Ö. G. (2014). "Organizational cynicism a study among advertising agencies". *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (22), 130-151.
- İbrahimağaoğlu, Ö., Can, E. (2017). "Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Hizmet sektörü çalışanları üzerine ampirik bir araştırma". *Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 181-205.
- İnce, M. Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- James M. Dobbs (2014). *The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism*. (PhD thesis), University of San Diego
- Jarosz, J. (2021). "The impact of coaching on well-being and performance of managers and their teams during pandemic". *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 4-27.
- Jiang, J. (2017). "Mean leader-member exchange and team voice: Roles of team task reflexivity and perspective taking". *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1221-1232. doi: 10.2224/sbp.6451
- Johnson, A.L. (2007). *Organizational Cynicism and Occupational Stress in The Police Officers*, (Dissertation of Doctor of Philosophy), Central Michigan University.
- Johnson, J., O'Leary-Kelly, A. (2003). "The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal". *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

- Johnson, R. D. Gueuta, H. G. (2012). *Transforming HR Through Technology The Use of E-HR and HRIS in Organizations*. SHRM Foundation, 1800 Duke Street, Alexandria.
- Jones, R.A., Rafferty, A.E., Griffin, M.A. (2006). “The executive coaching trend: Towards more flexible executives”. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 584-596.
- Jowett, S., Shanmugam, V. (2016). “Relational coaching in sport: its psychological underpinnings and practical effectiveness”. In R. J. Schinke, K. R. McGannon, & B. Smith (Eds.), *Routledge International Handbook of Sport Psychology* (471-484). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Kabar, M. (2017). *Lise Öğretmenlerinin İşe Bağlılık Düzeyleri İle Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kadılar, R. (2014). *Yetenekten Lidere Kurumsal Koçluk Satın Alma Rehberi*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Kahn, W. A. (1990). “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work”. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkavan, S. (2015). *Koçluk Etkilediği ve Etkilendiği Örgütsel Faktörler*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Kanten, S., Kanten, P., Durmaz, M. G., Kaya, E. B., Akkoyun, Y. (2019). “The role of job demands and job resources model on job related strain and safety behaviors: a research on blue-collar workers”. *PressAcademia Procedia*, 9(1), 29-35.
- Kanter, D. L., Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age Of Discontent And Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass,
- Karabacak, K. (2010). “Akademik Koçluk Sisteminin Öğrencilerin Akademik Başarısına Etkisi”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(20), 81-94.

- Karadag, E., Kilicoglu, G., & Yilmaz, D. (2014). "Organizational Cynicism, School Culture, and Academic Achievement: The Study of Structural Equation Modeling". *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(1), 102-113. doi: 10.12738/estp.2014.1.1640
- Kartal, N. (2017). *Sağlık Çalışanlarında İşe Cezbolma, İşe Yabancılaşma ve Performans Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayacan, K. (2020). "Koçluk ve Mentorluk Uygulamalarının Örgütlere Katkısı". (Ed. Acar, O. K., Ertek, M. Y. Kaplan, N) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Gelişmeler Çalıştayı İKGEÇ-2020 Tam Metin Bildiri Kitabı*, Isparta.
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., Lavalley, D. (2014). "A Qualitative investigation of the motivational climate in elite sport". *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 97-107.
- Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., Loughlin, C. (2012). "Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership". *Work & Stress*, 26(1), 39-55.
- Kerse, G. & Karabey, C. N. (2019). "Örgütsel sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14(1), 83-108
- Keser, A., Yılmaz, G. (2009). İşe Bağlanma-Engagement. *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar* içinde, Editör: Keser, A. Yürür G. Y. S. Kocaeli: Umuttepe Yayınevi.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., Ryff, C. D. (2002). "Optimizing well-being: The emiprical encounter of two traditions". *Journal of Personality & Social Psychology*, 82(6), 1007-1023.
- Khan R., Naseem A., Masood S. A. (2016). "Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations". *International Journal of Innovation Management and Technology*, 7(4) 141.

- Kılıç, B., Karaman, M., ve Yoldaş, A. (2020). “Örgütsel bağlılığın psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanlarında bir araştırma”. *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8(1), 83-100.
- Kılınç, E., Varol, F. Samur, R. (2021). “Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların yönetici koçluk davranışı algısının iş tatmini üzerindeki etkisi”. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 608-618.
- Kıral, E., (2022). “İşe bağlılık ölçeğinin Türkiye öğretmen örnekleminde psikometrik özellikleri”. *Journal of Research in Education and Teaching*, 11 (2), 91-107.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., Kim, J. (2013). “The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions”. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 315-330.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). “Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence”. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>
- Kleinhans, Z. (2017). *A Conceptual Framework Of Preferred Leadership Style And Leadership Communication For Generation Yemployees*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). South Africa: University of Pretoria.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd Edition ed.). New York: The Guilford Press.
- Koç, M., Keklik, İ. (2020). “Hacettepe Üniversitesi’nde çalışan araştırma görevlilerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordanması”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(1), 107-119.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M., Fernandes, P. B. (2008). “Executive coaching: It works!”, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Kökalan Ö. (2019). “The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality”. *Management Research*

Review. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-02-2018-0090/full/html>

- Köse, A. (2016). “The relationship between work engagement behavior and perceived organizational support and organizational climate”. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42-52. Retrieved from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1115916.pdf>
- Kromydas, T. (2017). “Rethinking higher education and its relationship with social inequalities: Past knowledge, present state and future potential”. *Palgrave communications*, 3(1), 1-12.
- Kular, S. Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, K. (2008). *Employee Engagement: A Literature Review*. Working Paper Series, No: 19, Kingston University.
- Kuranchie-Mensah, E. B., Amponsah-Tawiah, K. (2016). “Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in ghana”. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(2), 255-309.
- Kuyumcu, B. (2012). “Türk ve İngiliz üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş duygusal farkındalık ve duygularını ifade etmelerinin ülke ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi”. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-7.
- Kuzmycz, D. (2011). *Coaching Behaviors of Managers as a Predictor of Higher Quality Leader-Member Exchanges and Employee Engagement*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of International Alliant.
- Küçük, Ö., Çakıcı, A. (2018). “İşyeri kabalığının öznel iyi oluş haline etkisi”. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 75-87.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., Bledow, R. (2012). “Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1) 181-198.
- Kwantes C. T. Bond M. H. (2019). “Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism”. *Personality and Individual Differences* 151 109391.

- Lai, Y. L., Palmer, S. (2019). "Psychology in executive coaching: an integrated literature review". *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143-164.
- Latham, G. P., Almost, J., Mann, S., Moore, C. (2005). "New developments in performance management". *Organizational Dynamics*, 34(1), 77-87.
- Lebron, M., Tabak, F., Shkoler, O. and Rabenu, E. (2018). "Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange: The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement". *Organization Management Journal*, 15(4), 159-173.
- Leibling, M., Prior, R. (2003). *Coaching Made Easy: Step-by-Step Techniques That Get Results.* , London: Kogan Page Limited Publishing.
- Liu, X., Batt, R. (2010). "How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology mediated services". *Personnel Psychology*, 63(2), 265-298.
- Lobnika, B. and Pagon, M., *The Prevalence and Nature of Police Cynicism in Slovenia (From Policing in Central and Eastern Europe: Dilemmas of Contemporary Criminal Justice)*, (Edt. Gorazd Mesko, Milan Pagon, and Bojan Dobovsek), The Faculty of Criminal 192.
- Losch, S., Traut-Mattausch, E., Mühlberger, M. D., Jonas, E. (2016). "Comparing the effectiveness of individual coaching, self-coaching, and group training: How leadership makes the difference". *Frontiers in psychology*, 7(629), 1-17.
- Luecke, R. (2007). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar.* (Çeviren: Ü. Şensoy). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Luthans, F., Peterson, S.J. (2003). "360- degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination". *Human Research Management*, 42(3), 243-256.
- Luthar, S. S., & Cicchetti, D. (2000). "The construct of resilience: Implications for interventions and social policies". *Development and psychopathology*, 12(4), 857-885.

- Macey, W., & Schneider, B. (2008). "The meaning of employee engagement". *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., David, A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). "Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement". *Work*, 47(4), 491-500.
- Mahdy Attia N., Elsayed-El Araby, Abdelwahid A. (2021). "Relationships among organizational identification cynicism job demands-resources and nurses' job crafting." *Egyptian Journal of Health Care* 12(4) 1234-1251.
- Mak, W. W. S., Ng, I. S. W., & Wong, C. C. Y. (2011). "Resilience: Enhancing well-being through the positive cognitive triad". *Journal of Counseling Psychology*, 58(4), 610–617. <https://doi.org/10.1037/a0025195>
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L. ve Cook, C. R. (1993). "Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles". *Work and Occupations*, 20(3), 368–390.
- Mase, J. A., & Tyokyaa, T. L. (2014). "Resilience and organizational trust as correlates of work engagement among health workers in Makurdi metropolis". *European Journal of Business and Management*, 6(39), 86-93.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey Bass Pub., San Francisco, USA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). D. Van Nostrand.
- Matarazzo, B. (2007). "Coaching with a transformational learning orientation", *Leadership: Magazine For Managers*, 4(10), 24-26.
- Mathis, R., Jackson, J. (2007). *Human Resources Management*. 12. Baskı. NewYork: West Publishing Company.
- Mathur, G., Nathani, N., Dubey, S. (2013). "Perceived organizational politics, organizational justice, cynicism and OCB: A demographic study of academicians". *Review of HRM*, 2, 61-73.

- Mccomp, C., 2009. "How does psychological contract explain the efficacy of coaching". *New Zealand Journal of Employment Relations*. 34 (2), pp. 44-60.
- Mcdermott, I., Jago, W. (2005). *İçsel Koçluk*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., Larkin, C. (2005). "Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill". *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- McLeod, A. (2003). *Performance Coaching The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches*. Carmarthen, UK: Crown House Publishing Ltd.
- Megeirhi, H. A. A. (2017). *Understanding the Relationship between Authentic Leadership and Employee Cynicism, Tolerance to Workplace Incivility and Job Search Behavior via the Moderating Role of Team Psychological Capital*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eastern Mediterranean University, Gazimağusa, North Cyprus.
- Mete, Y. A. (2013). "Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education". *Procedia-Social and behavioral sciences*, 89, 476-483.
- Miller, W. R., Yahne, C.E., Moyers, T.B., Martinez, J., Pirritano, M. (2004). "Arandomized Trial of Methods to Help Clinicians Learn Motivational Interviewing". *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72(6), 1050-1062.
- MindTools (ty) *The GROW Model of Coaching and Mentoring*, https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_89.htm#:~:text=In%20its%20traditional%20application%2C%20the,not%20offering%20advice%20or%20direction. (Erişim Tarihi: 16.12.2021)
- Mirvis, P. H., Kanter, D.L. (1991). "Beyond Demography: A Psychographic Profile of the Workforce". *Human Resource Management*, 30(1), 45-68.
- Moon, I. O., Park, S. K., & Jung, J. M. (2013). "Effects of Resilience on Work Engagement and Burnout of Clinical Nurses". *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(4), 525-535.

- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., Rosenberg, D. (2008). "A Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Among Hospital Employees". *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227.
- Mousa M. (2017). "Diversity Challenges And Organizational Cynicism: A Study on Egyptian Physicians". *Journal of Intercultural Management* 9(1) 41-74.
- Mousa M. (2018). "The effect of cultural diversity challenges on organizational cynicism dimensions: A study from Egypt". *Journal of Global Responsibility* 9(3) 280-300.
- Mousa M., Abdelgaffar H. A., Aboramadan M., Chaouali W. (2021). "Narcissistic leadership employee silence and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals". *International Journal of Public Administration* 44(15) 1309-1318.
- Mulaudzi, M. C., Takawira, N. (2015). "Examining the gender influence on employees' work engagement within a south african university". *Risk Governance of Control Financial Markets of Institutions*, 5(2), 110-119.
- Myers, D. G., Diener, E. (1995). "Who is happy?", *Psychological Science*, 10-19.
- Nafei, W. A. (2013). "The effects of organizational cynicism on job attitudes an empirical study on teaching hospitals in egypt". *International Business Research*, 6(7), 52-69
- Nagar, K. (2012). "Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout". *Vikalpa*, 37(2), 43-60.
- Nakip, M. (2001). *Açıklamalı İşletme Terimleri Sözlüğü*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Nan J. and Selamat M. H. (2022). "The effects of organizational career management practices on employees'reduced organizational cynicism in banking industry". *International Journal of Management (IJM)* 13(2).
- Nartgün, Ş. S., Kartal, V. (2013). "Öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik hakkındaki görüşleri". *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 2(2), 47-67.

- Naus, A.J.A.M. (2007). *Organizational Cynicism on The Nature, Antecedents, and Consequences of Employee Cynicism Toward The Employing Organization*, (Dissertation of Doctorof Philosophy), Maastricht: Maastricht University.
- Naus, F., Van Iterson, A., Roe, R. (2007). "Value incongruence, job autonomy, and organization-based self-esteem: A self-based perspective on organizational cynicism". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2), 195-219.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L., Wilson, L. (2009). *Emotional Intelligence Coaching*. Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.
- Nelson, K., Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, D., De Civita, M., Savoie, A., & Alderson, M. (2014). "Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis". *Burnout Research*, 1(2), 90-101.
- Nicholls, A. R. Morley, D., Perry, J. L. (2016). "Mentally Tough Athletes are More aware of Unsupportive Coaching Behaviours: Perceptions of Coach Behaviour, Motivational Climate, and Mental Toughness in Sport". *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 11(2), 1-11.
- Nicolas, M., Gaudreau, P., Franche, V. (2011). "Perception of coaching behaviors, coping, and achievement in a sport competition". *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(3), 460-468.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner, S. O. (2008). "The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study". *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. (2003). *Human resource Management: Gaining a competitive advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Noelker L. Ejaz F. Menne H. Bagakas J. (2009). "Factors affecting frontline workers' satisfaction with supervision". *Journal of Aging and Health* 21 (1) 85-101.
- Northouse P.G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand. California: Sage Publications Inc.

- O'Brein, A. T., Alexander, H. S., Jetten, J., Humphrey, L., O'Sullivan, L., Postmes, T., Reynolds, K. J. (2004). "Cynicism and disengagement among devalued employee groups: The need to ASPIRe". *Career Development International*, 9(1), 28-44.
- O'Connor, Lages, A. J. (2004). *NLP ile Koçluk*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- O'Neill, T., Broadbent, B. (2003). "Personal coaching". *American Society for Training and Development*, 77-79.
- O'Reilly, *Checking the SCORE*, <https://www.oreilly.com/library/view/coaching-with-nlp/9780470972267/chap5-sec01.html> (Erişim Tarihi: 14.12.2021).
- Olya, H. (2017). "Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM)". In *Global Conference on Services Management*. (12th Annual Conference) Volterra, Italy.
- Osborne, S., Hammoud, M. S. (2017). "Effective employee engagement in the workplace". *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67.
- Othman, N., Ghazali, Z., & Ahmad, S. A. (2013). "Resilience and work engagement: A stitch to nursing care quality". *Journal of Global Management*, 6(1), 40-48.
- Othman, N., & Nasurdin, A. M. (2011). "Work engagement of Malaysian nurses: Exploring the impact of hope and resilience". *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 60, 1702-1706.
- Örgen, İ. (2020). *Ücretli Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Özdemir, L. ve Taşhan, A., (2021). "Demografik Özelliklere Göre Akademik Personelin İşe Bağlılık Düzeylerindeki Farklılıkların Araştırılması". *Humanities Sciences*, 16(4):187-207, DOI: 10.12739/NWSA.2021.16.4.4.C0251.
- Özdemir, S., Seyfi, Ü.Y., Cenat, R. (2016). *Bir Meslek Olarak Koçluk Sanatı ve İşletme Koçluğu*. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Özkaya Onay M., Deveci Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik

- Bir Alan Çalışması”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2).
- Özler, D. Atalay, C.G. & Şahin, M. D. (2010). “Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Parsloe, E. (1997). *Koç ve Kılavuz Olarak Yönetici*. Ankara: İlkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.
- Passmore, J. (2007). “Coaching and mentoring-the role of experience and sector knowledge”. *International Journal Of Evidence Based Coaching And Mentoring*, 10-16.
- Passmore, J. (2015). *Excellence in Coaching: The industry guide*. London: Kogan Page.
- Patrick Vu Bernerth, J.B., Armenakis, A.A., Feild, H.S. and Walker, H.J. (2007). “Justice, Cynicism, and Commitment: A Study of Important Organizational Change Variables”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (3), 303-326.
- Peci, J. P. (2004). *Benefits of Coaching in Business*, Europe’s Accreditation Body for Coaches and Coach Training Providers, White Paper: 1.
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., Martínez, I. M. (2020). “Coaching-based leadership intervention program: A Controlled Trial Study”. *Frontiers in psychology*, 10(3066), 1-22.
- Pelit, N., Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanşer Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Peplinski M. S. (2014). *Perceived organizational support organizational cynicism and employee well-being* (Unpublished Doctoral Dissertation) University of Waikato.
- Perry, J. L. (2000). “Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Peterson D., Hicks M.D. (1996). *Leader as coach*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Peterson, D. B. & Little, B. (2005). “Invited Reaction: Development and Initial Validation of an Instrument Masuring Managerial Coaching Skills”. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 179-184.

- Phua, P. H. (2005). *The Influence of Coaching on job Effectiveness* (Unpublished Doctoral dissertation). <https://repository.nie.edu.sg/handle/10497/969>
- Polatcan M. & Titrek O. (2014). "The Relationship Between Leadership Behaviors of School Principals and Their Organizational Cynicism Attitudes", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- Poussard, J. M. (2004). *Yönetimde Yeni Bir Stil Coaching*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Qian, Y. (2007). *A Communication Model of Employee Cynicism Toward Organizational Change*. The Scripps College of Communication of Ohio University, Ohio, ABD.
- Rajgopal, T. (2010). "Mental Well-being at the Workplace". *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 14(3), 63-65
- Redshaw, B. (2000). "Do we really understand coaching? How can we make it work beter?". *Industrial and Commercial Training*, 32(3), 106-109.
- Reichers, A. E., Wanous, J., Austin, J. (1997). "Understanding And Managing Cynicism About Organizational Change". *Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J. ve Ryan, R. (2000). "Daily well-being: the role of autonomy, competence and relatedness". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (4), 419-435.
- Reiss, K. (2004). *Coaching Leadership*. UK: , Leadership.
- Resmi Gazete (2013). *Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ*, 29 Haziran 2013, Sayı: 28692.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). "Perceived Organizational Support: A review of the literatüre". *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). "Job Engagement: Antecedents and Effectson job Performance". *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Richard, P. (1994). "Coaching for higher performance". *Management Development Review*, 7, 19-22.

- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış* (Çev. G.Ordun). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Roger, D., Evered-James, C.S. (1989). "Coaching and the art of management". *Organizational Dynamics*, 18, 2, (Sil).
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., Baldwin, T. T. (2009). "Do Leaders Reap What They Sow? Leader and Employee Outcomes of Leader Organizational Cynicism About Change". *The Leadership Quarterly* 20(5) 680-688.
- Ryan, M., Deci, E. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryff C.D. (1995). "Psychological well-being in adult life". *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99-104.
- Ryff, C. D. (1989b). "Beyond Ponce de Leon and Life Satisfaction: New Directions in Quest of Successful Ageing". *International Journal of Behavioral Development*, 12(1), 35-55.
- Ryff, C. D. (2014). "Psychological Well-being revisited: Advances in the Science and Practice of Eudaimonia". *Psychotherapy and Psychosomatics*, 83(1), 10-28.
- Ryff, C. D., Keyes, C. L. (1995). "The Structure of Psychological Well-being Revisited". *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C. D., Singer, B. H. (2008). "Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-being". *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.
- Ryff, C. D., Singer, B. H., Love, G. D. (2004). "Positive Health: Connecting well-being with biology". *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1383–1394.
- Ryff, C.D. (1989a). "Happiness is Everything or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.

- Sarioğlu U. S., Uğur, U. (2014). “Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). “Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study”. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A.B. (2002). “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli W.B. (2012). Work engagement. What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology* 14 (1) 3-10.
- Schnell, E.R.(2005). “A case study of executive coaching as a support mechanism during organizational growth and evolution”. *Consulting psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 41-56.
- Schyns, B., Torka, N., Gössling, T. (2007). “Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors”. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Segers, J., Vloeberghs, D., Henderickx, E., & Inceoglu, I. (2011). “Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube”. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 204-221.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Satisfaction about the past. In: Authentic Happiness Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment*. Journal of Chemical Information and Modeling (C. 53). New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2020). *Gerçek Mutluluk*. Ankara: Eksi kitaplar.
- Seligman, M. E. P., Csikszentmihalyi, M. (2000). “Positive psychology an introduction”. *The American psychologist*, 55(1), 5–14.
- Sia, Surendra Kumar; Bharat Chandra Sahoo; Pravakar Duari (2010), "Gender Discrimination and Work Engagement: Moderating Role of Future Time

- Perspective", *South Asian Journal of Human Resources Management*, 2(1), 58-84.
- Simard K. Parent-Lamarche A. (2022). "Abusive leadership psychological well-being and intention to quit during the COVID-19 pandemic: A moderated mediation analysis among Quebec's healthcare system workers". *International Archives of Occupational and Environmental Health* 95(2) 437-450.
- Simha, A., Elloy, D. F., Huang, H. C. (2014). "The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism". *Management decision*, 52(3), 482-504.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vergas, Y., Kucine, I. (2003). "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study". *Personnel Psychology*, 56, 23-44.
- Sonesh, S. C., Coultas, C. W., Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Reyes, D., Salas, E. (2015). "Coaching in the wild: Identifying factors that lead to success". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(3), 189-217.
- Sousa, I. C. Ramos, S., Carvalho, H. (2019). "Age-Diversity Practices And Retirement Preferences Among Older Workers: A Moderated Mediation Model Of Work Engagement And Work Ability". *Frontiers Psychology*, 10(1937), 1-16.
- Sönmez Çakır, F. (2020). *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS3.2. Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sperry, L. (1993). "Working with executives: consulting, counseling, and coaching". *Individual Psychology*, 49(2), 257-266.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). "Employee cynicism and resistance to organizational change". *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Stavrova, O., Ehlebracht, D. (2019). "The cynical genius Illusion: Exploring and debunking lay beliefs about cynicism and competence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(2), 254-269.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., De Cremer, D. (2018). "Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures". *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.

- Şeker, E. (2020). *Hemşirelerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şen, C. Mert, İ. S. (2019). “Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Sinizm Üzerindeki Etkisi”. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 9-21.
- Şirin Y. E. Aydın Ö. & Bilir F. P. (2018). “Transformational-transactional leadership and organizational cynicism perception: Physical education and sport teachers sample”. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.
- Tabassum, N., Nayak, B. S. (2021). “Gender Stereotypes and Their Impact On Women’s Career Progressions From A Managerial Perspective”. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208.
- Tanrıverdi, H., Sarıhan, M. (2013). “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve Depresyon Düzeyleri Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”. *Business & Management Studies: An International Journal*, 1(2): 206-228.
- Taştan, K. Taştan, N.S. (2021). Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları için SmartPls Uygulamalı PLS-SEM. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Telef, B. B. (2013). “Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384.
- Telef, B.B. (2013). “Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması”. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 28(3), 374-384.
- Thach, E.C. (2002). “The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness”. *Leadership&Organization Development Journal*, 23(4), 205-214.
- Thibault T., Gulseren D. B. & Kelloway E. K. (2019). “The benefits of transformational leadership and transformational leadership training on health and safety outcomes”. In *Increasing occupational health and safety in workplaces* (pp. 334-348). Edward Elgar Publishing.
- Thomas N., Gupta S. (2018). “Organizational cynicism–what every manager needs to know”. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/DLO-01-2017-0005/full/html>

Thompson, G. (2018). *Usta Koç*. İstanbul: Sola Yayınları.

Tiryaki, T. (2014). *Koçluk Okulu*. İstanbul: Optimist Yayım.

Tokgöz N. Yılmaz H. (2008). “Örgütsel sinizm: Eskişehir ve Alanya’daki otel işletmelerinde bir uygulama”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2) 238-305.

Toloshero, *STEPPA Coaching Model*, <https://www.toolshero.com/management/steppa-coaching-model/> (Erişim Tarihi: 14.12.2021)

Tufan, A. Erhan, S. E. (2021). “Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerine etkisinin incelenmesi”. *Uluslararası Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 3(1), 18-25.

Tunçer, P. (2012). “Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi”. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.

Turner, J.H., Valentine, R. (2001). “Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: a scale development”. *Journal of Business Ethics*, 34(2),123-136.

Tükeltürk, Ş., Perçin, N., Güzel, B. (2009). “Örgütlerde psikolojik kontrat ihlalleri ve sinizm ilişkisi: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma”. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*, (688-692), Eskişehir.

Tünay, S. (2019). *Örgütsel Sinizimin Yönetici Koçluk Davranışı ile İçsel Motivasyon İlişkisine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ugwu, F. O., & Amazue, L. O. (2014). “Psychological ownership, hope, resilience and employee work engagement among teachers in selected mission schools”. *European Journal of Business and Management*, 6(10), 98-106.

Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). “Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment”. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

- Utrilla, P. N. C., Grande, F. A., Lorenzo, D. (2015). "The effects of coaching in employees and organizational performance: the spanish case". *Intangible Capital*, 11(2), 166-189.
- Uyar, D., Bayraktaroğlu, G. (2012). *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Uysal, H. T., & Yıldız, M. S. (2014). "İşgören performansı açısından çalışma psikolojisinin örgütsel sinizme etkisi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 835-849.
- Üreten, K. Z., Gemlik H. N. (2016). "Sağlık meslek gruplarının örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma: Kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 4(19), 443-463.
- Van Wijhe, Corine, et al. (2011), "Understanding Workaholism and Work Engagement: The Role of Mood and Stop Rules", *Career Development International*, Vol. 16, No. 3: 254-270
- Vance, R. J. (2006). "Employee engagement and commitment". *SHRM foundation*, 1, 53.
- Vardarlier, P., İncesu, E. (2021). "Örgütsel adalet ve örgütsel sinizm ile ilgili tez çalışmalarının incelenmesi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 704-727.
- Vardarlier, P., Özsürünç, R. (2019). "Koçluk eğitiminde GROW modelinin uygulanması". *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 145-163.
- Wang, H., Guan, B. (2018). "The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance". *Frontiers in psychology*, 9(357), 1-10.
- Wang, X. (2020). "Work-related flow: the development of a theoretical framework based on the high involvement HRM practices with mediating role of affective commitment and moderating effect of emotional intelligence". *Frontiers in Psychology*, 11, 3459.

- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). "Resilience, leadership and work engagement: The mediating role of positive affect". *Social Indicators Research*, 132(2), 699-708.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (1994). "Organizational Cynicism: An initial study". *Academy of Management Proceedings*, 1, 269-273.
- Wanous, J.P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (2000). "Cynicism about organizational changemeasurement, antecedents, and correlates". *Group & Organizational Management*, 25(2), 132-153.
- Wardani L. M. I., & Amaliah A. (2020). "The role of psychological empovverment as mediator betvveen psychological Capital and employee well-being". *Journal of Critical Reviews*, 7(13) 291-296.
- Waterman, A. S. (1993). "Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment". *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678-691.
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., Sacco, P. L., VanderWeele, T. J., McNeely, E. (2020). "Well-being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study". *Frontiers in Public Health*, 8(103), 1-12.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (2019). *Performans İçin Koçluk*. London: Paloma Yayıncılık.
- Whitworth, L., House, K. K., House, H. K., Sandahl, P. (2008). *Koaktif Koçluk*. (Çeviren: H. Çetinkaya). İstanbul: MediaCat.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., Davis, W. D. (2008). "A Test of Coworkers' Influence on Organizational Cynicism, Badmouthing, and Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Social Psychology*, 38(9), 2273-2292.
- Wilson, W. R. (1967). "Correlates of avowed happiness". *Psychological Bulletin*, 290-294
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). "A practical measure of workplace resilience". *Journal of occupational and environmental medicine*, 55(10), 1205-1212.

- Wise, P.S., Voss, L.S. (2002). *The case of executive coaching*. Durango: Lore International Institute.
- Wong, K.K.K. (2019). *Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours*. iUniverse.
- Wong, P. T. P. (2011). “Positive psychology 2.0: Towards a balanced interactive model of the good life”. *Canadian Psychology*, 52(2), 69-81.
- Wright, S., Mackinnon, C. (2007). “Coaching: A Leadership Style”. *Leadership Magazine For Managers*, 4(10), 22-23.
- Xiaohui, Y. (2016). “PLS. In Politeness and Audience Response in Chinese-English Subtitling”. G. David Garson and Statistical Associates Publishing. <https://doi.org/10.3726/978-3-0353-0280-6/8>.
- Yağcı, S. (2013). *Performans Değerleme Sisteminin İşe Bağlılığa Etkisi: Samsun Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yalçın, İ. (2015). “İyi Oluş ve Sosyal Destek Arasındaki İlişkiler: Türkiye’de Yapılmış Çalışmaların Meta Analizi”. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 26(1), 21–32.
- Yalçın, T. (2021). *Psikolojik İyi Oluşun Örgütsel Sapma Davranışları ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalcin S. Akan D. Yildirim I. (2021). “Investigation of the organizational commitment and psychological well-being levels of academicians”. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES)* 7(2) 525-544.
- Yapıcı, İ. (2021). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisine Yönelik Türkiye’de Yapılan Çalışmalar Üzerine Bir Meta Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Yasin T., Khalid S. (2015). “Organizational cynicism work related quality of life and organizational commitment in employees”. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)* 9(2) 568-582.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2.Baskı) Ankara: Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.
- Yücel, İ., Çetinkaya, B. (2015). “Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi: Bazen hoşlanmasak da kalmak zorunda olabiliriz”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 247- 271.
- Zemke R. (1996). The corporate coach. *Training* 33 (12) 24-28.
- Zhao, X., Lynch, J. G. and Chen, Q. (2010) “Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis”. *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2),197-206.
- Zorlu, Ö., Avan, A., Bulut, Ş. (2016). “Otel işletmelerinde işe bağlılık düzeyinin arttırılması: işgören fedakârlık tutumunun rolü.” *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-16..
- Zümbül, S. (2019). “Öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş düzeylerinde bilinçli farkındalık ve affetmenin yordayıcı rolleri”. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 20–36

EKLER

EK 1. Veri Toplama Aracı

Değerli Katılımcı

Bu veri toplama aracında bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında yürütülen doktora tez çalışmasında kullanılacaktır. Anketten elde edilen veriler, tamamen akademik çalışmalar için kullanılacak olup, herhangi bir kişiyle ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Anketin güvenilir ve geçerli olması bakımından tüm ifadelerin gerçekçi bir biçimde değerlendirilmesi önemlidir. Sizlerden toplanacak veriler sadece söz konusu amaç için kullanılacak olup, bireysel verilerin güvenliği için 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun (KVKK) tüm hükümlerine uyulacaktır.

Değerli katılımınız için şimdiden teşekkürler.

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Öğr. Gör. Hande KAFADAR

Araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. ()

İBÖLÜM Kişisel ve Mesleki Bilgiler

- | | | |
|------------------------|--------------------|--|
| Cinsiyetiniz | () Kadın | () Erkek |
| Yaşınız | () 25 ve altı | () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve üstü |
| Medeni durumunuz | () Evli | () Bekâr |
| Mesleki kıdeminiz | () 1 yıldan az | () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl |
| | () 16 ve üstü yıl | |
| Bu kurumdaki kıdeminiz | () 1 yıldan az | () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl |
| | () 16 ve üstü yıl | |

Kurumdaki çalışma şekliniz () Kadrolu () Sözleşmeli () Ücretli

Yöneticilik göreviniz var mı? () Var () Yok

Okulunuzun Türü () Devlet Okulu () Özel Okul

Lisenizin Türü:

() Anadolu İmam Hatip Lisesi

() Anadolu Lisesi

() Çok Programlı Anadolu Lisesi

() Fen Lisesi

() Güzel Sanatlar Lisesi

() Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

() Sosyal Bilimler Lisesi

() Spor Lisesi

II. BÖLÜM Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yöneticim öğrenmeme yardımcı olmak için mukayeseler, senaryolar ve örnekler kullanır.					
2. Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.					
3. Yöneticim bana yapıcı bir şekilde geri bildirim verir.					
4. Yöneticim aramızdaki etkileşimin bana fayda sağladığından emin olmak için benden geri bildirim ister.					
5. Yöneticim işimi daha iyi yapabilmem için gerekli tüm kaynakları tedarik eder.					
6. Yöneticim olayları etrafıca düşünmeme yardımcı olmak için çözümler sunmak yerine sorular sorar.					
7. Yöneticim hedeflerimi benimle belirler ve hedeflerimin kurumun hedeflerindeki önemini anlatır.					
8. Yöneticim farklı tarafların rollerine bürünerek (onların bakış açısını sunarak) olayları farklı bakış açısından görmeme yardım eder.					

III. BÖLÜM Aşağıdaki ifadeleri size uygun şekilde cevaplayınız.

	Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
9. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.					
10. Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.					
11. Çalışırken zaman su gibi akıp gider.					
12. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.					
13. İşime karşı istekli ve hevesliyim.					
14. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
15. İşim bana çalışma şevki verir.					
16. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.					
17. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissedirim.					
18. Yaptığım işle gurur duyuyorum.					
19. Çalışırken tamamen işime konsantre olur, dalar giderim.					
20. Ara vermeden uzun süre çalışabilirim.					
21. İşimi ilginç ve özel bulurum.					
22. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
23. İşimde kendimi zihinsel olarak oldukça dinç hissedirim.					
24. Çalışırken bunun hiç bitmemesini isterim.					
25. Çalışırken işler yolunda gitmese bile azimle çalışmaya devam ederim.					

IV. BÖLÜM Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
26. Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum.					
27. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir.					
28. Günlük aktivitelerime bağlı ve ilgiliyim.					
29. Başkalarının iyi ve mutlu olmasına aktif olarak katkıda bulunurum.					
30. Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim.					
31. Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.					
32. Geleceğim hakkında iyimserim.					
33. İnsanlar bana saygı duyar.					

V. BÖLÜM Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
34. Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.					
35.Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.					
36. Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.					
37. Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak bir başka davranış ödüllendirilir.					
38. Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.					
39. Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.					
40.Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.					
41. Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.					
42. Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.					
43. Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınıyorum.					
44. Çalıştığım kurumdaki ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.					
45. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.					
46. Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.					

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

EK 2. Atatürk Üniversitesi Etik Kurul Raporu



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2200012618

ETİK KURUL ONAY BELGESİ

KARAR BİLGİLERİ	Oturum Sayısı : 2 Karar No : 3	Toplantı Tarihi: 13.01.2022
	Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <i>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</i>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
	Proje- Tez Danışmanı : Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK Proje- Tez Yürütücüsü : Doktora Öğrencisi Hande KAFADAR Proje -Tez Konusu : "Yönetici Koçluk Davranışının İşe Bağlanma ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizm Rolü"	
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU		
Unvanı/Adı Soyadı	Görevi	İmza
Prof.Dr. Sait UYLAŞ	Etik Kurul Başkanı	(e-imza)
Prof.Dr. Vedat KAYA	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	(e-imza)
Prof.Dr. Adem YILMAZ	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)
Prof.Dr. Gökalep Nuri SELÇUK	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)
Prof.Dr. Ufuk ŞİMŞEK	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)
Prof.Dr. Musa BİLGİZ	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)
Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN	Etik Kurul Üyesi	(e-imza)



EK 3. Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı



T.C.
AYDIN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-74083975-605.01-46084000
Konu : Hande KAFADAR'ın Araştırma İzni

21/03/2022

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 Sayılı Genelgesi.
b) Erzurum Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın 02.03.2022 tarih ve E.2200074040 sayılı yazısı.

İlgi (b) yazıda; Erzurum Atatürk Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi Hande KAFADAR'ın "Yönetici Koçluk Davranışının İşe Bağlanma ve Psikolojik İyi Oluş Üzerine Etkisinde Örgütsel Sinizm Rol" konulu tez çalışması için ilimiz lise ve dengi okullarında tez çalışmasını yapma talebi, ilgi (a) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 Sayılı Genelgesi doğrultusunda incelenmiş olup, inceleme sonucunda; **çalışmanın 2021-2022 eğitim - öğretim yılı içerisinde okul idaresinin gözetiminde, denetiminde ve uygun göreceği zamanlarda ve mühürlü anketin kullanılarak yapılması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.**

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Seyfullah OKUMUŞ
İl Milli Eğitim Müdürü

OLUR
Dr. Mehmet GÖDEKMERDAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Eki:
1-İlgi (b) yazı ve ekleri
2- Değerlendirme Raporu (1 Adet)

Adres : Mesrutiyet Mah. Kültür Cad.No:20 Efeler/AYDIN

Telefon No : 0 (256) 215 10 28
E-Posta: yuksekogretimayratici09@meh.gov.tr
Kep Adresi : meb@tes01.kep.tr

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Bilgi için: Fatih YILMAZ - Yükseköğretim ve Yurt Dışı Eğitim Şubesi
Unvan : Bilgisayar İşletmeni
İnternet Adresi: www.aydin.meb.gov.tr Faks: 2562251268

Bu e-rrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksogru.meb.gov.tr> adresinden 4d7a-2159-3296-9476-0df6 kodu ile teyit edilebilir.



EK 4. POST-HOC Test Sonuçları

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ SKORUNA İLİŞKİN POST-HOC TESTLERİ

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği Skoru - Yaş:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.002500)

Ho: YKD (yas==1) = YKD (yas==2)
Ortalama Fark: 160.39 Kritik Değer: 164.63
P: 0.003121 (NS)

Ho: YKD (yas==1) = YKD (yas==3)
Ortalama Fark: 126.10 Kritik Değer: 158.19
P: 0.012624 (NS)

Ho: YKD (yas==1) = YKD (yas==4)
Ortalama Fark: 152.50 Kritik Değer: 157.63
P: 0.003307 (NS)

Ho: YKD (yas==1) = YKD (yas==5)
Ortalama Fark: 121.05 Kritik Değer: 171.30
P: 0.023647 (NS)

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği Skoru - Mesleki Deneyim:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.004167)

Ho: YKD (mesleki deneyim==1) = YKD (mesleki deneyim==2)
Ortalama Fark: 113.99 Kritik Değer: 105.41
P: 0.002165 (S)

Ho: YKD (mesleki deneyim==2) = YKD (mesleki deneyim==3)
Ortalama Fark: 93.93 Kritik Değer: 89.81
P: 0.002897 (S)

Ho: YKD (mesleki deneyim==2) = YKD (mesleki deneyim==4)
Ortalama Fark: 63.27 Kritik Değer: 73.31
P: 0.011387 (NS)

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği Skoru - Çalışma Şekli:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.008333)

Ho: YKD (çalışma şekli==1) = YKD (çalışma şekli==2)
Ortalama Fark: 77.48 Kritik Değer: 55.92
P: 0.000455 (S)

Yönetici Koçluk Davranışı Ölçeği Skoru - Lise Türü:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.000694)

Ho: YKD (okul türü==1) = YKD (okul türü==2)
Ortalama Fark: 93.11 Kritik Değer: 118.46
P: 0.005989 (NS)

Ho: YKD (okul türü==1) = YKD (okul türü==5)
Ortalama Fark: 84.40 Kritik Değer: 143.93
P: 0.030416 (NS)

Ho: YKD (okul türü==2) = YKD (okul türü==3)
Ortalama Fark: 165.96 Kritik Değer: 158.11
P: 0.000396 (S)

Ho: YKD (okul türü==2) = YKD (okul türü==4)
Ortalama Fark: 60.16 Kritik Değer: 67.93
P: 0.002318 (NS)

Ho: YKD (okul türü==2) = YKD (okul türü==8)
Ortalama Fark: 144.66 Kritik Değer: 145.71
P: 0.000752 (NS)

Ho: YKD (okul türü==3) = YKD (okul türü==4)
Ortalama Fark: 105.79 Kritik Değer: 162.30
P: 0.018581 (NS)

Ho: YKD (okul türü==3) = YKD (okul türü==5)
Ortalama Fark: 157.25 Kritik Değer: 178.00
P: 0.002369 (NS)

Ho: YKD (okul türü==3) = YKD (okul türü==6)
Ortalama Fark: 138.49 Kritik Değer: 228.66
P: 0.026421 (NS)

Ho: YKD (okul türü==4) = YKD (okul türü==8)
Ortalama Fark: 84.50 Kritik Değer: 150.24
P: 0.036087 (NS)

Ho: YKD (okul türü==5) = YKD (okul türü==8)
Ortalama Fark: 135.95 Kritik Değer: 167.08
P: 0.004642 (NS)

Ho: YKD (okul türü==6) = YKD (okul türü==8)
Ortalama Fark: 117.19 Kritik Değer: 220.27
P: 0.044482 (NS)

İŞE BAĞLILIK ÖLÇEĞİ SKORUNA İLİŞKİN İLİŞKİN POST-HOC TESTLERİ

İşe Bağlılık Ölçeği Skoru - Yaş:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.002500)

Ho: işe bağlılık(yas==2) = işe bağlılık(yas==3)

Ortalama Fark: 71.50 Kritik Değer: 72.78

P: 0.002908 (NS)

Ho: işe bağlılık(yas==2) = işe bağlılık(yas==4)

Ortalama Fark: 109.96 Kritik Değer: 71.55

P: 0.000008 (S)

Ho: işe bağlılık(yas==2) = işe bağlılık(yas==5)

Ortalama Fark: 152.19 Kritik Değer: 98.06

P: 0.000007 (S)

Ho: işe bağlılık(yas==3) = işe bağlılık(yas==4)

Ortalama Fark: 38.46 Kritik Değer: 55.15

P: 0.025148 (NS)

Ho: işe bağlılık(yas==3) = işe bağlılık(yas==5)

Ortalama Fark: 80.68 Kritik Değer: 86.82

P: 0.004543 (NS)

İşe Bağlılık Ölçeği Skoru - Mesleki Deneyim:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.004167)

Ho: işe bağlılık(mesleki deneyim==1) = işe bağlılık(mesleki deneyim==2)

Ortalama Fark: 79.95 Kritik Değer: 105.41

P: 0.022692 (NS)

Ho: işe bağlılık(mesleki deneyim==2) = işe bağlılık(mesleki deneyim==3)

Ortalama Fark: 75.21 Kritik Değer: 89.81

P: 0.013582 (NS)

Ho: işe bağlılık(mesleki deneyim==2) = işe bağlılık(mesleki deneyim==4)

Ortalama Fark: 116.46 Kritik Değer: 73.31

P: 0.000014 (S)

Ho: işe bağlılık(mesleki deneyim==3) = işe bağlılık(mesleki deneyim==4)

Ortalama Fark: 41.26 Kritik Değer: 64.38

P: 0.045437 (NS)

İşe Bağlılık Ölçeği Skoru – Kurumdaki Kıdem:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.004167)

Ho: işe bağlılık(kıdem==1) = işe bağlılık(kıdem==3)
Ortalama Fark: 49.84 Kritik Değer: 60.19
P: 0.014461 (NS)

Ho: işe bağlılık(kıdem==1) = işe bağlılık(kıdem==4)
Ortalama Fark: 102.92 Kritik Değer: 65.42
P: 0.000017 (S)

Ho: işe bağlılık(kıdem==2) = işe bağlılık(kıdem==4)
Ortalama Fark: 72.60 Kritik Değer: 79.55
P: 0.008029 (NS)

Ho: işe bağlılık(kıdem==3) = işe bağlılık(kıdem==4)
Ortalama Fark: 53.08 Kritik Değer: 77.21
P: 0.034849 (NS)

İşe Bağlılık Ölçeği Skoru - Lise Türü:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

(Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.000694)

Ho: işe bağlılık(okul türü==1) = işe bağlılık(okul türü==2)
Ortalama Fark: 85.74 Kritik Değer: 118.46
P: 0.010338 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==1) = işe bağlılık(okul türü==3)
Ortalama Fark: 172.72 Kritik Değer: 189.10
P: 0.001750 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==1) = işe bağlılık(okul türü==4)
Ortalama Fark: 74.12 Kritik Değer: 123.99
P: 0.027996 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==1) = işe bağlılık(okul türü==5)
Ortalama Fark: 135.58 Kritik Değer: 143.93
P: 0.001300 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==2) = işe bağlılık(okul türü==3)
Ortalama Fark: 86.98 Kritik Değer: 158.11
P: 0.039313 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==2) = işe bağlılık(okul türü==6)
Ortalama Fark: 175.83 Kritik Değer: 174.82
P: 0.000651 (S)

Ho: işe bağlılık(okul türü==3) = işe bağlılık(okul türü==4)
Ortalama Fark: 98.60 Kritik Değer: 162.30
P: 0.026052 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==3) = işe bağlılık(okul türü==6)
Ortalama Fark: 262.81 Kritik Değer: 228.66
P: 0.000119 (S)

Ho: işe bağlılık(okul türü==3) = işe bağlılık(okul türü==7)
Ortalama Fark: 213.21 Kritik Değer: 301.42
P: 0.011868 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==4) = işe bağlılık(okul türü==5)
 Ortalama Fark: 61.46 Kritik Değer: 106.29
 P: 0.032269 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==4) = işe bağlılık(okul türü==6)
 Ortalama Fark: 164.21 Kritik Değer: 178.61
 P: 0.001646 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==5) = işe bağlılık(okul türü==6)
 Ortalama Fark: 225.66 Kritik Değer: 192.99
 P: 0.000093 (S)

Ho: işe bağlılık(okul türü==5) = işe bağlılık(okul türü==7)
 Ortalama Fark: 176.07 Kritik Değer: 275.34
 P: 0.020461 (NS)

Ho: işe bağlılık(okul türü==6) = işe bağlılık(okul türü==8)
 Ortalama Fark: 174.40 Kritik Değer: 220.27
 P: 0.005683 (NS)

ÖRGÜTSEL SİNİZM ÖLÇEĞİ SKORUNA İLİŞKİN POST-HOC TESTLERİ

İşe Bağlılık Ölçeği Skoru - Çalışma Şekli:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

 (Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.008333)

Ho: örgütsel sinizm(çalışma şekli==1) = örgütsel sinizm(çalışma şekli==2)
 Ortalama Fark: 87.54 Kritik Değer: 55.92
 P: 0.000089 (S)

Ho: örgütsel sinizm(çalışma şekli==1) = örgütsel sinizm(çalışma şekli==3)
 Ortalama Fark: 68.00 Kritik Değer: 92.83
 P: 0.039743 (NS)

Örgütsel Sinizm Skoru - Lise Türü:

Gruplar Arasında Çoklu Karşılaştırmalar

 (Anlamlılık için düzeltilmiş p değeri: 0.000694)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==1) = örgütsel sinizm(okul türü==4)
 Ortalama Fark: 76.87 Kritik Değer: 123.99
 P: 0.023747 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==1) = örgütsel sinizm(okul türü==5)
 Ortalama Fark: 80.13 Kritik Değer: 143.93
 P: 0.037552 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==2) = örgütsel sinizm(okul türü==3)
 Ortalama Fark: 110.04 Kritik Değer: 158.11
 P: 0.013045 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==2) = örgütsel sinizm(okul türü==4)
 Ortalama Fark: 59.60 Kritik Değer: 67.93
 P: 0.002518 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==2) = örgütsel sinizm(okul türü==5)
 Ortalama Fark: 62.86 Kritik Değer: 99.79
 P: 0.022007 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==3) = örgütsel sinizm(okul türü==4)
 Ortalama Fark: 169.63 Kritik Değer: 162.30

P: 0.000417 (S)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==3) = örgütsel sinizm(okul türü==5)
Ortalama Fark: 172.90 Kritik Değer: 178.00
P: 0.000950 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==4) = örgütsel sinizm(okul türü==6)
Ortalama Fark: 132.50 Kritik Değer: 178.61
P: 0.008854 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==4) = örgütsel sinizm(okul türü==8)
Ortalama Fark: 86.53 Kritik Değer: 150.24
P: 0.032796 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==5) = örgütsel sinizm(okul türü==6)
Ortalama Fark: 135.77 Kritik Değer: 192.99
P: 0.012253 (NS)

Ho: örgütsel sinizm(okul türü==5) = örgütsel sinizm(okul türü==8)
Ortalama Fark: 89.79 Kritik Değer: 167.08
P: 0.042885 (NS)

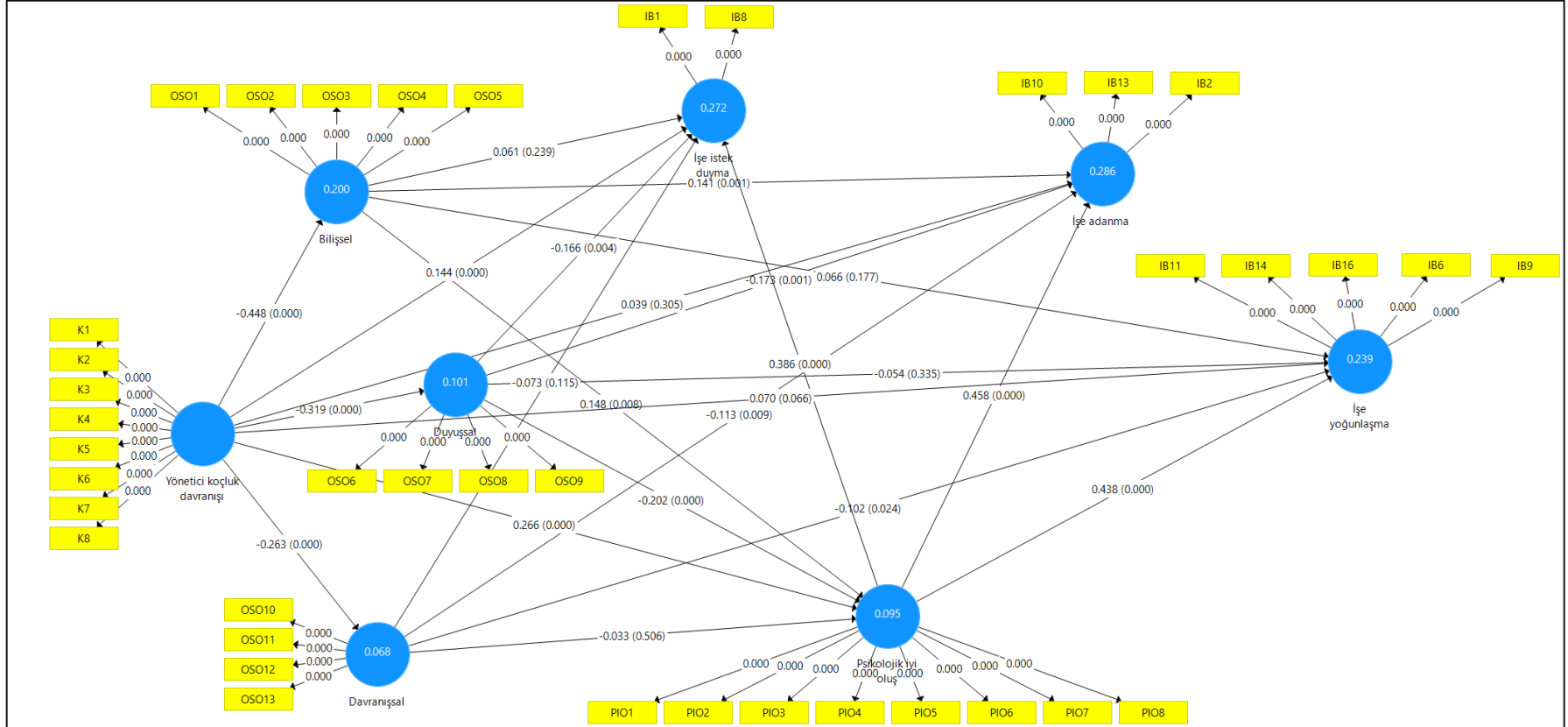


EK 5. Tamamlayıcı (Ek) Analiz

Çalışmamızda hipotezleri test ettikten sonra, örgütsel sinizm ve işe bağlılık birden fazla faktörden oluştuğu için faktör bazında da ilişkilerine bakılmış ve aşağıdaki model iki oluşturulmuştur.



EK 6. Yol Katsayıları (Alt Boyutlar İçin (Model 2))



EK 7. Yapısal Model Sonucu

	Katsayı	S. sapma	t-değeri	p	VIF	f ²	R ²	Düzeltilmiş R ²
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel	-0,448	0,035	12,774	<0,001	1,000	0,251	0,200	0,200
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal	-0,263	0,034	7,644	<0,001	1,000	0,075	0,069	0,068
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal	-0,319	0,036	8,750	<0,001	1,000	0,113	0,102	0,101
Bilişsel -> İşe adanma	0,141	0,044	3,190	0,001	2,453	0,011	0,290	0,286
Davranışsal -> İşe adanma	-0,113	0,043	2,634	0,009	2,346	0,008		
Duyuşsal -> İşe adanma	-0,173	0,051	3,413	0,001	2,820	0,015		
Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,458	0,040	11,516	<0,001	1,111	0,266		
Yönetici koçluk davranışı -> İşe adanma	0,039	0,038	1,027	0,305	1,332	0,002	0,276	0,272
Bilişsel -> İşe istek duyma	0,061	0,052	1,179	0,239	2,453	0,002		
Davranışsal -> İşe istek duyma	-0,073	0,046	1,579	0,115	2,346	0,003		
Duyuşsal -> İşe istek duyma	-0,166	0,057	2,894	0,004	2,820	0,013		
Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,386	0,037	10,492	<0,001	1,111	0,186	0,243	0,239
Yönetici koçluk davranışı -> İşe istek duyma	0,144	0,037	3,899	<0,001	1,332	0,021		
Bilişsel -> İşe yoğunlaşma	0,066	0,049	1,351	0,177	2,453	0,002		
Davranışsal -> İşe yoğunlaşma	-0,102	0,045	2,267	0,024	2,346	0,006		
Duyuşsal -> İşe yoğunlaşma	-0,054	0,056	0,965	0,335	2,820	0,001	0,099	0,095
Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,438	0,040	10,823	<0,001	1,111	0,228		
Yönetici koçluk davranışı -> İşe yoğunlaşma	0,070	0,038	1,838	0,066	1,332	0,005		
Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş	0,148	0,055	2,673	0,008	2,429	0,010		
Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş	-0,033	0,050	0,665	0,506	2,345	0,001	0,099	0,095
Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş	-0,202	0,055	3,650	<0,001	2,774	0,016		
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş	0,266	0,047	5,681	<0,001	1,253	0,063		

EK 8. Yapısal Modele Ait Toplam Etkilerin İncelenmesi

	Katsayı (Toplam etki)	S. sapma	t-değeri	p
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel	-0,448	0,035	12,774	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal	-0,263	0,034	7,644	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal	-0,319	0,036	8,750	<0,001
Bilişsel -> İşe adanma	0,209	0,053	3,918	<0,001
Davranışsal -> İşe adanma	-0,128	0,046	2,774	0,006
Duyuşsal -> İşe adanma	-0,265	0,056	4,697	<0,001
Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,458	0,040	11,516	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> İşe adanma	0,186	0,039	4,791	<0,001
Bilişsel -> İşe istek duyma	0,118	0,058	2,027	0,043
Davranışsal -> İşe istek duyma	-0,086	0,049	1,770	0,077
Duyuşsal -> İşe istek duyma	-0,244	0,061	3,995	<0,001
Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,386	0,037	10,492	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> İşe istek duyma	0,294	0,036	8,065	<0,001
Bilişsel -> İşe yoğunlaşma	0,130	0,056	2,341	0,019
Davranışsal -> İşe yoğunlaşma	-0,117	0,050	2,336	0,020
Duyuşsal -> İşe yoğunlaşma	-0,143	0,062	2,314	0,021
Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,438	0,040	10,823	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> İşe yoğunlaşma	0,204	0,038	5,369	<0,001
Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş	0,148	0,055	2,673	0,008
Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş	-0,033	0,050	0,665	0,506
Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş	-0,202	0,055	3,650	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş	0,273	0,038	7,194	<0,001

EK 9. Yapısal Modele Ait Dolaylı Etkilerin İncelenmesi

	Katsayı (Dolaylı etki)	S. sapma	t-değeri	p
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> İşe adanma	-0,063	0,020	3,160	0,002
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> İşe adanma	0,030	0,012	2,438	0,015
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> İşe adanma	0,055	0,016	3,350	0,001
Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,068	0,027	2,511	0,012
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	-0,030	0,012	2,482	0,013
Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	-0,015	0,023	0,665	0,506
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,004	0,006	0,661	0,509
Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	-0,092	0,027	3,411	0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,030	0,009	3,289	0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş -> İşe adanma	0,122	0,027	4,509	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> İşe istek duyma	-0,027	0,023	1,168	0,243
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> İşe istek duyma	0,019	0,013	1,507	0,132
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> İşe istek duyma	0,053	0,019	2,753	0,006
Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,057	0,023	2,462	0,014
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	-0,026	0,010	2,448	0,015
Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	-0,013	0,019	0,658	0,511
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,003	0,005	0,658	0,511
Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	-0,078	0,024	3,263	0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,025	0,008	3,174	0,002
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş -> İşe istek duyma	0,103	0,023	4,475	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> İşe yoğunlaşma	-0,029	0,022	1,340	0,181
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> İşe yoğunlaşma	0,027	0,013	2,131	0,033
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> İşe yoğunlaşma	0,017	0,018	0,950	0,343
Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,065	0,026	2,492	0,013
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	-0,029	0,012	2,465	0,014
Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	-0,014	0,022	0,657	0,511
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,004	0,006	0,655	0,513
Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	-0,088	0,027	3,327	0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,028	0,009	3,208	0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Psikolojik iyi oluş -> İşe yoğunlaşma	0,116	0,025	4,620	<0,001
Yönetici koçluk davranışı -> Bilişsel -> Psikolojik iyi oluş	-0,066	0,025	2,631	0,009
Yönetici koçluk davranışı -> Davranışsal -> Psikolojik iyi oluş	0,009	0,013	0,661	0,509
Yönetici koçluk davranışı -> Duyuşsal -> Psikolojik iyi oluş	0,064	0,019	3,458	0,001

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Hande KAFADAR
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	
Y. Lisans Öğrenimi	
Bildiği Yabancı Diller	
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	