

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN YÖNETİCİ KOÇLUK
DAVRANIŞI İLE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNE
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

SERCAN TÜNAY

İSTANBUL, 2019

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MBA PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL SİNİZMİN YÖNETİCİ KOÇLUK
DAVRANIŞI İLE İÇSEL MOTİVASYON
İLİŞKİSİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

SERCAN TÜNAY

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Cihan TINAZTEPE

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

..... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: *Örgütsel Sizinmin Yönetici Kogluk Davranısı ile İşel Motivasyon İlişkesine Etkisi*
Öğrencinin Adı Soyadı : *Sercan Tünay*
Tez Savunma Tarihi : *29 Mayıs 2019*

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı *Cihan Tınaztepe*
Üye *Funda Kılıç*
Üye *Burcak Uzunsever Dormaz*

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her anımda yanımda olan bana bizzat koçluk yapan güler yüzüyle desteğini esirgemeyen Sevgili Hocam Dr. Öğretim Üyesi Cihan TINAZTEPE' ye teşekkür ederim.

Çalışmam süresince beni sürekli motive eden ve yardımlarını esirgemeyen tüm iş arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Özellikle tüm ihtiyaçlarımı hoşgörüyle karşılayan, her konuda elinden geleni yapan ve üyesi olduğum için mutluluk duyduğum agile takımına, tez deneyimlerini esirgmeden paylaştan ve her aşamasında yaşanan güçlüklerle ortak olan Gonca Özden' e, tezimi geliştirme ve araştırma sürecinde desteklerini esirgemeyen Bilge Yaraş, İrem Çenbertaş ve Ayşe Büşra Gümüş'e, anketlerimin hızlı bir şekilde netice almasına destek veren Ayhan Gülen' e ve çalıştığı birimine, aktardığı istatistik bilgisi ile öğrenme sürecimi kolaylaştıran Kübra Sakin'e, data koordinasyonu konusunda yaşanan teknik aksaklıklara çözüm üreten Ümit Günay'a, yabancı kaynakların araştırılması konusunda destek veren Özge Kılıç' a, her zaman varlığıyla motivasyon kaynağı olan değerli kardeşim Duygu Yeni' ye çok teşekkürlerimi sunarım.

Koşularla serotonin miktarımı yüksek tutan şirketimin koşu kulübüne ve antrenörümüz Can Üstündağ hocama teşekkür ederim.

İstanbul, 2019

Sercan Tünay

ÖZET

ÖRGÜTSEL SINİZİMİN YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI İLE İÇSEL MOTİVASYON İLİŞKİSİNE ETKİSİ

Sercan Tünay

İşletme Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Cihan Tınaztepe

Mayıs 2019, 69 sayfa

Yönetici koçluğu ve yönetici koçluk davranışı şirketler içerisinde günümüz koşullarında önem verilen noktaya gelmiştir. Şirketlerde çalışanların üzerinde birçok etkisi işlenmekte ve araştırılmaktadır. Etkileri olarak çalışanların üzerinde çokça olumlu noktalara ulaşmıştır. Motivasyon ise bu zamana kadar literatür üzerinde bir bakış açısıyla ve boyutu ile ele alınmış işlenmiştir. Sonuçları ve birçok konu ile olan ilişkisi literatürde işlenmiştir. Sinizm kendisini oluşturan birçok etmen ile şirket içindeki motivasyonu ve enerjiyi çok farklı yönler çekebilmektedir. Bu çalışma kapsamında yönetici koçluk davranışının sinizme bağlı olarak içsel motivasyona olan etkileri araştırılmaktadır.

Çalışma kapsamında öncelikle yönetici koçluk davranışı, sinizm ve içsel motivasyon kavramları hakkında geçmişte yapılmış çalışmalar özetlenmiştir. Yönetici koçluk davranışı sinizm ve içsel motivasyon için belirlenmiş ölçeklere göre anket yapılmıştır. Ankete katılımcıları bankacılık sektöründe görev alan çalışanlardır. Ankete üç farklı bankadan 215 adet çalışan katılım göstermiştir. Anket sonuçları SPSS yazılımı ile incelenmiş, faktör analizi, güvenilirlik analizi, hipotez testleri olarak korelasyon ve regresyon analizi ve fark testleri ile değerlendirilmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre, yöneticinin koçluk davranışı ile sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Örgütsel sinizm ile çalışanın içsel motivasyonu arasında ters ilişki olduğu saptanmıştır. Yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon arasındaki etki gözlemlenmiştir. Örgütsel sinizmin yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon ilişkisine etkisi incelenmiş, içsel motivasyona olan etkisi kısmi olarak doğrulanmış, içsel motivasyonun alt faktörlerinden olan öz memnuniyetle arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sinizm, Yönetici Koçluk Davranışı, İçsel Motivasyon, Öz memnuniyet

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANISATIONAL CYNICISM TO INTERNAL MOTIVATION RELATION WITH EXECUTIVE COACHING BEHAVIOUR

Sercan Tünay

Business Administration Postgraduate Program

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Cihan Tınaztepe

May 2019, 69 pages

Executive coaching and executive coaching behaviour has come to an important point in recent conditions. Its effects on the employees in the companies have been processed and searched for and we can say that these effects have reached to such significant points on the employees. Motivation on the other hand have been handled and processed until now. Its results and its relations with many topics have been processed. Cynicism can draw the motivation and the energy in the company to such different points with many factors creating itself. Within the scope of this research, the effects of the executive coaching behaviour in relation with cynicism depending on internal motivation have been searched for.

First of all ,in the scope of the research, the previous studies concerning the concepts of cynicism and internal motivation have been summarized. Surveys according to determined scales for cynicism, executive coaching and internal motivation have been made. The participants are employees working in banking sector. 215 regular employees attended to the survey from three different banks. The survey results have been analyzed with SPSS software and have been evaluated with difference tests and correlation and regression analysis as factor analysis, reliability analysis, hypothesis testings.

According to the results of the study, it has been verified that there is a relation between the coaching behaviour of the executive and cynicism in reverse and high accuracy rate. It has been determined that there is inverse proportion between organisational cynicism and the internal motivation of the employee but although the accuracy rate looks low, the sub-factors of the intrinsic motivation have showed high accuracy rate. The effect between executive coaching behaviour and intrinsic motivation have been observed. The effect of organisational cynicism to the relation between executive coaching behaviour and intrinsic motivation have been studied, its effect to the intrinsic motivation have been partly verified and it has been seen that there is a meaningful linear relationship with self satisfaction, which is one of the sub-factors of the intrinsic motivation.

Key Words: Organizational Cynicism, Executive Coaching Behaviour, Intrinsic Motivation.



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	2
2.1 SİNİZM KAVRAMI	2
2.1.1 Örgütsel Sinizm Kavramı.....	3
2.1.2 Örgütsel Sinizmin Öncülleri	4
2.1.2.1 Örgüte güven.....	4
2.1.2.2 Tükenmişlik	5
2.1.2.3 Örgütsel bağlılık	6
2.1.3 Sinizmin Boyutları	6
2.1.3.1 Sinizmin bilişsel boyutu	7
2.1.3.2 Sinizmin duyuşsal boyutu	7
2.1.3.3 Sinizmin davranışsal boyutu	7
2.2 MOTİVASYON	8
2.2.1 Kapsam Teorileri	11
2.2.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı.....	11
2.2.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi	12
2.2.1.3 McClelland'ın kazanılmış ihtiyaçlar teorisi.....	13
2.2.1.4 Alderfer'in ERG teorisi	13
2.2.1.5 McGregor'un x ve y teorisi.....	14
2.2.2 Süreç Teorileri.....	16
2.2.2.1 Vroom'un beklenti teorisi.....	16

2.2.2.2	Lawler ve Porter’ın beklenti teorisi.....	16
2.2.2.3	Edimsel koşullanma teorisi.....	17
2.2.2.4	Adams’ın eşitlik teorisi	17
2.2.2.5	Locke’ın hedef belirleme teorisi	18
2.2.3	İçsel Motivasyon	18
2.2.3.1	İçsel motivasyon etmenleri	19
2.2.3.1.1	<i>Başarma-elde etme güdüsü</i>	19
2.2.3.1.2	<i>Bağlanma güdüsü</i>	20
2.2.3.1.3	<i>Öğrenme güdüsü</i>	20
2.2.3.1.4	<i>Savunma güdüsü</i>	21
2.3	KOÇ VE KOÇLUK KAVRAMLARI	21
2.3.1	Koçluğun Danışana Yararları.....	22
2.3.2	Koçluk Programlarının Teşkilata Yararları	23
2.3.3	Koçluk Becerileri.....	24
2.3.3.1	Dinleme becerisi.....	25
2.3.3.2	Danışmanlık becerisi	25
2.3.3.3	Değerlendirme becerisi	26
2.3.3.4	Soru sorma becerisi	26
2.3.3.5	İletişim becerisi	27
2.3.4	Yönetici Koçluk Davranışı	27
2.4	SİNİZM VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	29
2.4.1	Örgütsel Sinizm ve Adalet İlişkisi.....	30
2.4.2	Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisi.....	30
2.4.3	İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm İlişkisi	31
2.4.4	Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	32
2.5	YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ	33

2.5.1	Dinleme ve Motivasyon.....	35
2.5.2	Geri Bildirim ve Motivasyon.....	36
2.6	SİNİZM VE YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ.....	38
3.	VERİ VE YÖNTEM.....	44
3.1	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	44
3.2	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	46
3.3	ÖRNEKLEM.....	47
3.4	ANALİZ.....	50
4.	BULGULAR.....	51
4.1	FAKTÖR ANALİZİ.....	51
4.1.1	Yönetici Koçluk Davranışı Değişkeninin Faktör Analizi.....	51
4.1.2	Sinizm Değişkeninin Faktör Analizi.....	52
4.1.3	İçsel Motivasyon Değişkeninin Faktör Analizi.....	53
4.2	GÜVENİLİRLİK.....	56
4.3	KORELASYON ANALİZİ.....	57
4.4	REGRESYON ANALİZİ.....	59
4.4.1	Yönetici Koçluk Davranışı İle İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki	59
4.4.2	Yönetici Koçluk Davranışı Sinizme Bağlı olarak İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki.....	60
4.5	FARK TESTLERİ.....	62
5.	TARTIŞMA VE SONUÇ.....	64
6.	KISITLAR.....	69
	KAYNAKÇA.....	70
	EKLER.....	81

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1: Sinizm açımlayıcı faktör analizi sonuç tablosu	53
Tablo 4.2: İçsel motivasyon açımlayıcı faktör analizi sonuç tablosu	55
Tablo 4.3: Güvenilirlik testi özeti tablosu.....	56
Tablo 4.4: Hipotez korelasyon testi	58
Tablo 4.5: H1 model özet tablosu	59
Tablo 4.6: H4 model özet tablosu	61
Tablo 4.7: Kruskal-Wallis testine ait öz memnuniyetin kıdeme bağılı fark testi ilişkisi .	63



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1: Araştırma modeli	45
Şekil 3.2: Cinsiyet dağılımı.....	47
Şekil 3.3: Medeni hal grafik gösterimi.....	48
Şekil 3.4: Eğitim düzeyi grafik gösterimi	48
Şekil 3.5: Yaş grubu dağılımı.....	49
Şekil 3.6: Kıdem dağılımı	49
Şekil 4.1: Regresyonun testine ait interaction plot görseli.....	62



KISALTMALAR

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin



1. GİRİŞ

Örgütsel sinizm; birey, insan toplulukları, felsefe, sosyal kabiliyetler veya örgütlerin güven eksikliğine yönelim ve kızgınlık duyma, ümitsizlik, düş kırıklığı ile sıfatlandırılan genel veya özel davranışlar olarak ifade edilmektedir (Andersson, 1996).

Gelişen iş hayatında yönetici koçluk davranışı çalışanlar için önemli bir faktör haline almıştır. Çalışanların iş ortamlarında gerekli verimi ve performansı gösterebilmeleri için önemli bir etkidir. Koçluk davranışın yeterince olumlu koşullarının sağlanmasıyla içsel motivasyon üzerinde etkileri olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın hedefi, bankacılık sektöründe yönetici koçluk davranışının sinizme bağlı olarak içsel motivasyona olan etkisi araştırmaktır.

Bu çalışmayı tamamlayabilmek için öncelikle; yönetici koçluk davranışının sinizme bağlı olarak içsel motivasyona etkisini kurulacak olan dört hipotez üzerinden incelenmesi ele alınmıştır. İkinci aşamada bu hipotezleri anket soruları ile test etmek ve ardından istatistiksel analizler kullanarak bu anket sonuçları yorumlanmıştır.

Son aşamada hipotezlerin sonuçları üzerinden sonucun değerlendirilmesine istinaden değişkenlere ait ilişkiler üzerinden farklı tavsiyeler verilmiştir.

Yapılan bu araştırma ileride deneysel araştırma ya da çalışma yapmak isteyen araştırmacılar ve akademisyenler için kavramsal bir alt yapı oluşturmuştur. Akademik alanın dışında ayrıca bu çalışma birçok yöneticiye karar verme, yeteneklerini ve çalışanlarıyla arasındaki ilişkileri düzenleme, geliştirme imkanı sağlayacakları çıkarımlar ile iş stratejilerini değiştirmeye yardımcı olacaktır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 SİNİZM KAVRAMI

Sinizm, “kuruntu”, “kaygı”, “itimat”, “inançsız”, “kötü niyetli”, “negatif” kelimeleriyle benzer manalara sahip olmasıyla beraber, çağdaş anlamında, kişinin “hata bulan, kolay beğenmeyen, yargılayan ve eleştirir” manası daha ön plandadır (Erdost ve diğ., 2007, s. 514).

Kaynakların tamamında sinizmin terimleştirilmesine ait birçok çeşitli tanımlamanın yapıldığı gözlemlense de bu terimi meydana getiren beş çeşit ana noktasının olduğu ifade edilmiştir (Abraham, 2000) :

Sinizmi, kişinin başkalarına güven duyamaması, insanların açık sözlü olmayıp kendi menfaatlerinin peşinde olduklarına inanması esası üzerine inşa edilmiştir (Dean ve diğ., 1998).

Sosyal veya örgüt içerisindeki sinizm, kişi ile topluma ait insanlar arasında olduğuna inanılan sosyal anlaşmanın çerçevesinden dışarıya çıkılmasının bir sonucu olarak, şahısların bizzat kendilerini dolandırıcılığa uğramış algılamaları, güvensizlik duymaları ve diğer insanlara olan inançlarını yenide gözden geçirmeleri olarak tanımlanmaktadır.

İşgören sinizmi, kuruma ait çalışanların kurumlarına karşı güven hissinin kaybolması ve kurumun onları küçük görmesine bağlı olarak ümitsizlik ve düş kırıklığı hissetmeleridir. Kurum içerisindeki yenilenmeye ait sinizm, yenilenme çalışmalarının olumlu sonuçlanamayacağına dair bir tutuma sahip olunması ve değişimi ortaya koyanların konu için yeterince aksiyon almadıklarını ve yeterli olmadıkları inancını içerir.

2.1.1 Örgütsel Sinizm Kavramı

Herhangi bir kurumun etkin ve performanslı bir yöntemle devamlılığını ileri götürebilmesi, kurumun daha önceden belirlediği odak noktalarına varılmasında görev alan tüm kurum çalışanlarıyla bir bütün olması ile mümkün olacaktır. Her ne kadar bir kurumun yapısal, fiziki, finansal yetenekleri olgunlaşmış olsa da o kuruma ait üyelerin yaptıkları işe veya kuruma karşı edinmiş olduğu yaklaşım ve davranışlar, o kurumun başarıya yaklaşmasında oldukça etkilidir (Yüksel, 2005).

Sinizme konu edinilen yaklaşım ve davranışların çok fazla bir şekilde hemen hemen birçok kurumda görülmesinin beklenen bir netice olarak düşünülmesi, örgütsel sinizm yapısını ön plana çıkarmıştır. Dış kaynaklı literatür incelendiğinde, örgütsel sinizm ile alakalı yapılan araştırmaların ve çalışmaların uzun zaman önce ele alındığı, memleketimizde ise özellikle son senelerde bu mevzuya bağlı çalışmaların yapılmaya başladığı gözlemlenmektedir. İdeoloji, politik yaklaşıma sahip bilimler, psikoloji gibi pek çok çeşitli alana konu olan sinizm konusunun yönetsel alanda kullanılmasıyla beraber (James, 2005) örgütsel sinizm konusu, ast-üst arasındaki ilişkilerin yeni bir değerler dizisi olarak meydana gelmiştir (Feldman, 2000).

Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003) ifade ettiği örgütsel sinizm, kuruma ait çalışanların kurumun bütünlüğünden yoksun olduğuna inanmasına bağlı olarak meydana gelen ve tecrübelerle istinaden gelişim gösteren bir “öğrenilmiş düşünceyi” ifade etmektedir. Bir farklı şekilde tanımlamak gerekirse, örgütsel sinizm, “kişilerin kurumlarının ahlaki olgu bütünlüğünün eksik olduğu ve dürüstlük, adalet, eşitlik ve samimi olma gibi ilkelerin kurumsal menfaatler lehine hiçe sayıldığı yönündeki inançlarıdır” (Berneth ve diğ., 2007, s. 311).

Sinizm genel anlamıyla insan tutum hareketleriyle ilgili negatif fikirleri yansıtan, doğuştan gelen ve değişmesi düşünülmeyen bir kişilik yapısıyken örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı kuruma ait edindiği deneyimleri neticesinde elde etmiş olduğu negatif bir tutumdur.

Sinizizm bireyin kendi kişilik yapısından oluşan sebepleri temel alırken, örgütsel sinizmin meydana gelmesine neden olarak kuruma ait sebepler belirtilmiştir (Abraham, 2000). Bu düşünceye bağlı olarak örgütsel sinizm tutumu sergileyen bir birey kurumuna ait yönetimi küçük görmekte, bencillikle ithamda bulunmakta, iş arkadaşlarını hor görüp aşağılayıcı tavırlarda bulunmakta ve bunun neticesinde kurumlarına karşı ileri seviyede negatif bir davranış bir davranışta bulunmaktadır (Dean ve diğ., 1998).

2.1.2 Örgütsel Sinizmin Öncülleri

Örgütsel sinizmin; kuruma olan aidiyet duygusunun, kurumsal vatandaşlığın, iş motivasyonunun azalması veya adaletsizlik fikrinin, güvensizlik hissinin, kuruma karşı yabancılaşmanın artması, tükenmişliğin meydana çıkması gibi kurumsal neticeleri de bilinmektedir (Abraham 2000, Andersson ve Bateman 1997, Chrobot-Mason 2003, Simha, Elloy ve Huang 2014, Turner ve Valentine 2001, Türköz, Polat ve Coşar 2013, Yetim ve Ceylan 2011).

2.1.2.1 Örgüte güven

Örgüte olan güven, çalışanların güven içerisinde bulduklarını ve bu konuda kurum tarafından desteklendiklerini anlamaları olarak belirtilmekte ve kurumsal aidiyetin, verimliliğin artmasında, bireysel ve kurumsal amaçlara erişilmesinde ciddi bir etmen olarak işaret edilmektedir. Kurumlarda güven çevresinin olması bireylerin bir bütün olarak yer almalarını, birbirleri arasında güven hissi duymalarını ve birbirlerine açık ve net davranmalarını gerçekleştirmektedir. Güven alt yapısının oluşması için oldukça uzun bir zamana ihtiyaç gerekirken, zamanla oluşmuş olan bu güven çevresinin yok edilmesi anlık olarak ifade edilebilecek kadar küçük bir zamanda olmaktadır (Gilberth, Tang, 1998, Mayer, Davis, Schoorman, 1995).

2.1.2.2 Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk kez Freudenberger'in (1974, s. 159) "kişinin iş ortamı üzerinde, karşılığı bulunamayan istekleri ya da başarının düşük olması, zamanla iş ortamında deformasyon, enerji ve kuvvet kaybı neticesinde meydana gelen tükenme durumu" tanımlamasıyla alan yazına girmiştir. Bu güne baktığımızda ise genel olarak kabul alan tanımıyla tükenmişlik, kurumdaki sinir, stres artışına neden olan sebeplere karşı ortaya çıkan bir reaksiyon olarak belirlenmiş bir akış neticesinde meydana gelen psikolojik bir rahatsızlık emaresi olarak (Maslach, 2003) belirtilirken, özellikle işi nedeniyle insanlarla sürekli olarak bire bir çalışmak zorunda kalan ve insanlarla yoğun ilişkide yer alan bireylerde tükenmişliğin daha çok ortaya çıktığı, tükenmişliğin duygusal olarak tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarı eksikliği çerçevesine sahip olduğu önemle belirtilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 99).

Tükenmişliğin ana noktası ve çıkış yeri olarak belirtilen duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin bireysel stres çerçevesini ifade eder (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 399). Konuya ait çalışan bilim adamlarına göre, bireyin kendisine çok fazla baskı yapıldığını algılaması ve bunun neticesinde de psikolojik ve fiziksel enerjisini bitirerek kendini yaptığı işe karşı yetersiz ve kuvvetsiz algılaması duygusal olarak tükenmenin olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin ikinci bakış açısı olan duyarsızlaşma, kişinin hizmet ilettiği topluluk veya kuruma karşı negatif, sert ve şahsını aşırı seviyede soyutlamış bir davranış göstermesi ve bu durumun neticesinde, başkalarına karşı düşmanymış gibi davranma, onları küçük görüp tepeden bakma, alakasız davranma, alaycı bir konuşma tarzı gibi davranışlara sahip olmasıdır. Tükenmişliğin son bakış açısı olan bireysel başarı boyutu ise bireyin kendisi ile alakalı yorumlamalarının negatif ya da pozitif olması ile alakalıdır. Zamanla düşmüş bireysel başarı duygusu, bireyin işinde kendini yetmiyor olarak nitelendirmesi ve etkisiz olarak düşünmesi (Maslach ve diğ., 2001), pozitif neticeler üretmede devamlı başarısız olduğu inancıdır (Girgin ve Baysal, 2005).

2.1.2.3 Örgütsel bağlılık

Bağlılık, kendini adama, sadakatli olma ve bağlı olma anlamlarına gelmektedir (Mercan 2006). Bağlılık hakkında yapılan birçok teknik çalışma sonucunda iki farklı görüş ortaya çıkarmıştır. Bu görüşlerden biri Morrow'a (1983) ait olan, bağlılık ögesinin iş gücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılması için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınmasıdır (Meyer ve Allen 1997). İkincisi ise Reichers'a (1985) ait olan, bağlılığın tek boyutlu bir obje olarak görülmemesini, bu duruma istinaden de örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan çeşitli gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğidir (Reichers, 1985, Çolakoğlu ve diğ., 2009).

Bağlılığı bireyin örgüte olan bağının gücü olarak ifade eden Grusky (1966) örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biridir (Mercan, 2006). Meyer ve Allen'in görüşüne göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımıdır (Meyer ve Allen, 1990). Örgütsel bağlılık, örgütsel amaçları özümleyip onlarla bütünleşmek, örgütsel vazifeleri üstlenmek ve örgüte sadık olma duygusunu barındıran bir kavramdır (Dale ve Fox, 2008). Örgütsel bağlılık hakkında var olan tanımlardan birisi de örgütsel bağlılığı şu şekilde anlatır: örgütsel bağlılık kişinin örgüt amaç ve değerlerini kabullenmesi, bu hedeflere varmak için çaba harcaması ve örgütteki üyeliğinin devamlılığını istemesidir (Mercan, 2006, Çolakoğlu ve diğ., 2009).

2.1.3 Sinizmin Boyutları

Sinizm, bir işgörenin kurumuna karşı edindiği olumsuz olarak tanımlanmaktadır. Ek olarak örgütsel sinizmin üç boyutunun olduğu ifade edilmektedir. Bunları özetlemek gerekirse, kurumun dürüst bir yaklaşımdan eksik olduğuna inanmak, kuruma karşı negatif his biriktirmek, bu inançlar ve hissedilen duygularla ölçülü olacak biçimde, kuruma karşı aşağılayıcı tavırlar ve eleştirel yaklaşıma eğilimi göstermektir (Dean ve diğ., 1998, s. 345).

2.1.3.1 Sinizmin bilişsel boyutu

Sinizmin bilişsel boyutu olarak, kurumda dürüst davranışlar ve içtenliğin olmadığına inanılmaktadır. Bu boyutun yaklaşımına göre işgörenler, kurumlarına adalet, dürüstlük ve içtenlik gibi birçok ilkenin olmadığına, bu nedenle de kendilerine hainlik edildiğini düşünmektedirler (Kutunis ve Dikili, 2010). Örgütsel sinizmin birinci boyutu, kızgınlık, hor görme ve kınama gibi negatif hislerle ortaya çıkan, kurumun dürüstlükten uzak olduğuna inanıştır. Bu bakış açısıyla sinizm, davranışların ve insan içgüdülerinin iyiliği ve içtenliği ile alakalı inançsızlığa olan meyildir. Bu nedenle sinikler; dürüstlük, adalet ve samimiyet gibi prensip eksikliği nedeniyle, kurumların geliştirdikleri uygulamalar ile kendilerine “ihanel” ettiklerine inanmaktadırlar.

2.1.3.2 Sinizmin duyuşsal boyutu

Duyuşsal boyutta bireyler sinirlenme, saygısızlık, kızgınlık, kaygı (Abraham, 2000); iğrenme, utanma (Kutunis ve Dikili, 2010); nefret dolma, ahlaki düzende bozulma (Mishra ve Spreitzer, 1998) gibi olması gerekenden daha fazla duygusal tepkiler yansıtmaktadır. Örgütsel sinizmin birinci boyutundan sonra gelen bu boyut, bir objeye karşı gösterilmiş olan duygusal reaksiyonlardan meydana getirmektedir. Sinizm, başlı başına düşünce ve inançları değil bunlarla beraber kuruma karşı edinilen objektif olmayan hor görme ve öfke gibi kuvvetli duygusal tepkileri de içermektedir. Ayrıca örgütsel sinizm kademeleri yüksek bireylerin kurumlarını düşündüklerinde sıkıntı, tiksinti ve utanç duygularını dahi hissedebileceklerini belirtmektedir.

2.1.3.3 Sinizmin davranışsal boyutu

Davranışsal boyutta sinikler, aşağılama, tiye alan espriler yapma, şikayet etme, örgütün geleceğine ilişkin negatif tahminlerde bulunma, örgütü küçümseyecek şekilde bir tavır takınma gibi olumsuz davranış gösterme eğiliminde bulunabilirler (Brandes ve diğ.,1999, Dean ve diğ., 1998). Örgütsel sinizmin son boyutu ise örgütün samimiyet ve dürüstlükten yoksun olduğu gibi olumsuz davranışlara yönelme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Bu boyut kapsamında güçlü eleştiriler, kötümser tahminler, müstehzi

mizah gibi unsurlar ve örgütle ilgili değersiz görmeler ve eleştirel yaklaşımlar bulunmaktadır. (Özgener ve diğ., 2008, s. 56, Kutaniş ve Çetinel, 2010 s.188).

2.2 MOTİVASYON

Motivasyon kavramının, İngilizce muadili olan “motivation” kelimesinin kökünde yer alan ve Latince “hareket nedeni” anlamına gelen “motivus” kelimesinden türetildiği belirtilmektedir (Petri, 2015). Kavramın yapılandırılmasına ait geliştirmeler 1900’lü yıllardan itibaren başlamıştır. Ancak her gelişim, birbirinden farklı modelleri ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Özellikle, 1950’li yıllardan itibaren, kişinin endüstrileşme akışındaki fonksiyonunun artması, 1980’li yıllardan sonra insanın bir “kaynak” olarak kabullenilmesi ve söz konusu kaynağın en performanslı şekilde kullanılması gereği, günümüzde motivasyonun önemini arttırmıştır(Önen ve Tüzün, 2005).

Motivasyon kavramı literatürde farklı çeşitlerde ifade edilmektedir. Wright ve Noe’ye (1996) göre ise motivasyon; “şahısların olması gerekeni yapmalarını sağlayan ve harekete geçirme, yönlendirme, idame ettirme özellikleri olan güçlerin türevleridir.” Dir. Daft’a (1997) göre ise, motivasyon; “belirli bir hareketi devam ettirmeye yönelik, şahısların heyecan ve ısrar duymasını sağlayan içsel ve dışsal güçlerin etkisidir.” dir. Saruhan ve Yıldız (2013) motivasyonu; “insanların bir hedefi tamamlamak üzere arzu ile harekete geçmeleri olarak ifade edilmektedir.” Olarak tanımlar. Koçel (2007) ise, motivasyonun; “şahısların belirli bir hedefi tamamlamak üzere şahsi bireysel beklenti ve talepleriyle davranışta bulunmaları ve performans göstermeleri” olduğunu belirtmektedir. Serinkan’ın (2012) bakış açısına göre ise motivasyon; “kişiyi ilgili konusunda harekete geçiren ve kişinin davranışlarının yönünü belirleyen, kişinin fikirleri, ümitleri ve inandıklarıdır.” şeklinde tanımlar. Greenberg ve Baron (1997) tarafından, motivasyon; “insan davranışının belli başlı amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesini, tariflendirilmesi ve devamlılığını ifade eden bir dizi akış” olarak tanımlanmıştır.

Motivasyona ilişkin tanımlar irdelendiğinde bazı hususların özellikle belirtildiği görülmektedir. Literatürdeki tanımlar incelendiğinde motivasyon kavramının üç ana etmen çevresinde ifade edildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu üç ana etmen ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- a) Belirli bir amaç veya hissedilen bir ihtiyaç,
- b) Amacı gerçekleştirmeye yönelik hissedilen ve devamlılığı olan bir talep,
- c) Amacın gerçekleştirilmesine yönelik mental ve fiziksel bir efor.

Bahsi geçen etmenler incelendiğinde, motivasyonu; “kişinin belirli bir amaç doğrultusunda hissettiği devamlı bir talep sonucunda göstermiş olduğu mental ve fiziksel çaba” olarak tanımlamak mümkündür.

Motivasyonu, bir ihtiyacın tatminine yönelik akış üzerinden tanımlanırsa; birinci aşamada, ortaya çıkan bir “gereklilik” yer almaktadır. Sonraki kısımda ise, söz konusu gerekliliğin tatminine yönelik gerçekleştirilen “davranış” ve son aşamada ise ortaya çıkan “ihtiyacın tatmini” bulunmaktadır. Motivasyon kavramını anlatmaya yönelik sunulan akış; kişilerin motivasyonunu ele alan teorik çalışmaların da ana omurgasını oluşturmuştur.

İş yaşamı açısından motivasyon; işverenler ile işgörenler arasında etkileşimli bir akışı anlatmaktadır. Böyle düşünüldüğünde, motivasyon; “işgörenlerin işi için hareket etmelerini, devamlılığını ve işini şevkli bir halde yapmalarını gerçekleştiren kuvvet ve sistemlerin tamamı” olarak algılanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005). Bu nedenle, ana amacı çalışan kişilerin bilgi birikimi, yetkinlikleri ve kuvvetlerini verimli icra edebilmelerini sağlaması gereken yöneticiler; iş görenlerin verimliliklerini sergileyebilmeleri için motive edilmeleri yönünden gayret gösterirler (Koçel, 2007).

Kurumların bakış açısı ile motivasyonun önemini belirtmek için, Vroom’un akıl hocalığını yapan Norman Maier’in ileri sürdüğü formül gösterilmektedir. Maier, performansın sağlanması için motivasyonun önemini vurgulamak amacıyla aşağıdaki formülü sunmuştur; (Latham, 2007)

Performans = Yetenek x Motivasyon

Söz konusu formül, motivasyon kavramının; insan kaynakları yönetimi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji ile örgütsel davranış alanlarında önemini ortaya koymaktadır. Formüle göre; çalışanın beklenen performansa ulaşabilmesi için yeteneği, yetkinliği ile birlikte motive edilmesi gerekmektedir.

Çalışanların performanslarının yüksek olması; yaptıkları işten ve çalıştıkları ortamlarla ilgili memnuniyetlerinden kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların performansları arasında ortaya çıkan çeşitlilikler, çalışanların motivasyon seviyelerinin bir yansımasını anlatmaktadır. Bir başka deyişle; motivasyon somut bir olgu olmadığı için; genel olarak iş performansı üzerinden anlaşılabilir (Keser, 2006) Bununla birlikte; “motivasyon” ile “iş performansı” kavramları aynı manaya gelmemektedir. Örneğin, yetenekli bir kişi bir görevi yerine getirirken iyi bir performans göstermesine karşın motivasyonu yüksek olmayabilir; diğer yandan, motivasyonu yüksek birisi yeteneği cılız olduğu için iyi bir performans göstermeyebilir (Greenberg ve Baron, 1997).

Motivasyon “yönü” olan bir kavram olduğu için; belirli durumlarda, çalışanlar aynı zaman aralığında birden fazla motivasyon etmeni tarafından etkilenerek çeşitli yönlerde doğru güdülenebilmektedir. Örneğin; bir çalışan yöneticisi tarafından takdir görmek için üretkenliğini artırma yönünde motive olurken; aynı zamanda çalışma arkadaşları arasında uyumsuzluk olmaması açısından üretkenliğini sınırlama yönünde de motive olabilmektedir. Bu durumda, motivasyonun, baskın gelen yöne doğru gerçekleşmesi beklenir.

2.2.1 Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri; davranışı başlatan, meydana çıkararak ve harekete geçiren etmenlerin ne olduğu konusunda araştırmalar yapmaktadır (Hodgetts, 1991). Davranışa sebep olan kişisel yetersizliği dikkate alan bu teoriler “ihtiyaç teorileri (need theories)” olarak da literatürde geçmektedir (Wright ve Noe, 1996).

2.2.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı

Motivasyon kaynaklarının kategorilendirilmesine yönelik baştaki yaklaşım, Abraham Harold Maslow tarafından sağlanmıştır. Maslow, klinik deneyimlerine dayanarak bireylerin gereksinimlerinin beş ana başlık altında toplandığını belirlemiş ve bu gereksinimleri hiyerarşik olarak bir sıraya koymuştur. Bu hiyerarşi; insanların yüksek seviyedeki gereksinimlerini karşılamaya yönelik efor göstermeden önce, daha düşük seviyedeki gereksinimleri sağlama yaklaşımında olduğunu göstermektedir (Wright ve Noe, 1996).

Maslow, kişilerde; “fizyolojik, güvenlik, sevgi, aidiyet, saygı ve kendini gerçekleştirme” olmak üzere beş ana gereksinim bulunduğunu söylemiş ve bir aşağı seviyedeki gereksinimin sağlanmasıyla beraber, bireylerin bir sonra gelecek gereksinimini karşılamaya yönelik beklenti içine girdiğinden bahsetmiştir (Maslow, 1954). Bununla beraber, Maslow; bir sonraki ihtiyaç basamağına geçilebilmesi için bir alt seviyede yer alan ihtiyacın tamamının karşılanması gerektiğini belirtmiştir (Hodgetts, 1991). Dolayısıyla teoriye göre; belirli bir gereksinime yönelik motive olan kişi, bu gereksinimini “belirli bir düzeyde” giderdikten sonra bir üst seviyedeki ihtiyacını gidermeye yönelik harekette bulunmaktadır (Maslow, 1954).

Maslow’un teorisine göre; çalışanların ilk olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer aldıkları seviyenin belirlenmesi ve bir sonraki gereksinimlerinin sağlanmasına yönelik motive edilmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.1.2 Herzberg'in çift faktör teorisi

Frederick Herzberg ve arkadaşlarına ait olan, ancak daha çok Herzberg ile ün salmış ve "motivasyon-hijyen teorisi" olarak tanınan "çift faktör teorisi"dir. Motivasyonu bir "jeneratöre" benzeten Herzberg, kişinin çevreden gelen bir etkiye gereksinim duymadan kendi çalışma motivasyonunu yaratması gerektiğini düşünmüştür (Herzberg, 2004).

Herzberg ile gerçekleştirilen araştırmada "insanlara şahsını iş yerlerinde olumlu ve olumsuz hissettiren öğeler" sorulmuş ve işgörenlerden görevlerini yaparken kendilerini iyi ve kötü hissettiği anları detaylı bir şekilde alt alta sıralamalarını talep etmiştir. Herzberg, işgörenlerin işleri anlamında olumlu anlar yaşadığını düşündükleri durumların, kendilerinin negatif anlar hissettiklerini düşündükleri durumlardan ayrı olduğunu belirleyerek; çalışmadan edinilen verileri iki başlık altında ayırmıştır (Robbins ve Judge, 2013).

Hijyen Faktörleri

- a) Maaş
- b) Nezaret
- c) Statü
- d) Güvenlik
- e) Çalışma Şartları
- f) Politikalar ve Yönetim
- g) İnsanlar Arası İletişim

Motivasyon Faktörleri

- a) İşin varlığı
- b) Tanınma ve çevre edinme
- c) İlerleme
- d) Gelişim gösterme
- e) Sorumluluk sahibi olma
- f) Başarma hissi

Herzberg tarafından “işin varlığı, tanınma ve çevre edinme, ilerleme, gelişim gösterme, sorumluluk sahibi olma ve başarıma hissi” olarak belirlenen “motivasyon faktörleri” ise, işgörenlerin iş doyumlarını ve performanslarını pozitif yönlü etki etmektedir. Ek olarak Herzberg’in teorisi kapsamında işgörenlerin verimliliğinin oluşması için; onlara yapılan görevin sonucu olan kıdem, bireysel gelişim, tanınma, sorumluluk sahibi olma ve başarı olanaklarının yaratılması gerekliliği belirtilmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.1.3 McClelland’ın kazanılmış ihtiyaçlar teorisi

Bu teorilerden biri de David McClelland ve beraber çalıştığı bilim adamlarının araştırmaları neticesinde meydana çıkan ve “kazanılmış ihtiyaçlar teorisi (the acquired needs theory)” olarak nitelendirilen motivasyon teorisidir. Teoride yer alan “kazanılmış” kelimesi; söz konusu gereksinimlerin doğuştan gelmediğini, zamanla hayat içerisinde yaşanan tecrübeler sonucunda elde edildiğini beyan etmektedir (Daft, 1997).

Bu teori insanlarda üç temel gereksinim olduğunu gözlemlemiştir (Schermerhorn, 1998). Birinci gereksinim başarı ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç zorlukların üstesinden gelebilme, başarı açısından yüksek mevkilere ulaşma, yetkinlik gerektiren karmaşık görevleri yerine getirme, diğerlerinden daha üst seviyede olma isteği olarak tanımlanır. İkinci ihtiyaç ilişki ihtiyacıdır. İlişki ihtiyacı kişisel ilişkilerini geliştirme, yakın arkadaşlıklar kurma ve çatışmadan kaçınma arzusunu ifade eder. Üçüncü ihtiyaç ise güç ihtiyacıdır. Güç ihtiyacı, başkalarını etkileme ve muhafaza altına alma, başkalarından sorumlu olma ve diğerleri üzerinde otorite elde etme arzusunu ifade eder.

2.2.1.4 Alderfer’in ERG teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi uzun seneler birçok kesim tarafından motivasyonu açıklamak için kullanılmıştır. İzahının basit olması sebebi ile arkasından gelen yaklaşımlar için de değerli bir yol haritası olmuştur. Ancak deneysel açıdan pek yeterli olmaması, yaklaşımın zayıf yönünü göstermiştir (Wright ve Noe, 1996). Alderfer,

Maslow'un yapısını daha kullanılabilir bir noktaya taşımak için Maslow'un teorisinde beş tane olarak listelenen gereksinimleri; varoluş (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır (Alderfer, 1972).

Alderfer'in yaklaşımındaki "varoluş ihtiyacı" Maslow'un yaklaşımında ilk iki seviyedeki "fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine" muadil olmaktadır. Yaklaşımına ait "ilişki ihtiyacı", Maslow'un hiyerarşik yapısında üçüncü seviyede bulunan "sevgi ve aidiyet gereksinimini" barındırmaktadır. Alderfer'in yapılandığı ihtiyaçlar hiyerarşisinin son kademesinde bulunan "gelişme ihtiyacı" ise Maslow'un yapısının dördüncü ve beşinci seviyesinde bulunan "saygı ve kendini gerçekleştirme" gereksinimlerine denk gelmektedir (Greenberg ve Baron, 1997).

Maslow'un teorisine göre ihtiyaçlar arasında belirli bir hiyerarşi söz konusudur; bir alt seviyedeki gereksinim doyuma ulaşmadan kişilerin üst ihtiyaçlara odaklanmayacağı kabul edilmektedir; bununla birlikte, Alderfer kişilerin farklı zamanlarda farklı gereksinimler tarafından motive olabileceğini öne sürmektedir.

2.2.1.5 McGregor'un x ve y teorisi

McGregor, personellerin motive olabilmelerine yeni ve farklı bir açıdan bakarken, yöneticilerinin kendi personellerine davranışlarını konu eden X ve Y kuramlarıyla birlikte Maslow tarafından işlenen ihtiyaçların piramidine de önem vermiştir (Robbins ve Judge, 2013). McGregor, uzunca bir süreci takiben personeller ve yöneticilerinin arasındaki ilişkiyi sorgulamakla birlikte, yönetici veya müdürlerin kendi personellerine olan davranışlarını ve bu davranışları şekillendiren yaklaşım biçimlerini belli yargılar yardımıyla şekillendirdiğini tespit etmiştir. X Kuramı ile Y Kuramı olarak gruplanan çalışmalar, McGregor tarafından yöneticinin kendi personellerine yönelik yargıları olarak değerlendirilir. Yöneticilerin kendi personellerine dair normal olarak nitelendirilen yargı ve davranış yaklaşımının temsili olarak bilinen ve McGregor'a ait "X Kuramı" çalışmasına göre personeller (McGregor, 1957) ;

- a) İnsanlığın alışılmış normal doğası gereğince tembeldir ve mümkün mertebe minimum düzeyde çalışmaktadır.
- b) Hırs duygusu ve çaba gösterme eğilimi düşüktür, bazı kişilerin kendilerine yönlendirme sağlaması beklentisiyle doludur ve sorumluluk almayı tercih etmez.
- c) Kişi yaradılışı itibariyle bencil bir yapıya sahiptir ve kurumsal yapılar ile ilgili gerekliliklere kayıtsızlık gösterirler.
- d) Kişi yaradılışı itibariyle bulunduğu durumun veya koşulların değişmesine direnç gösterir.
- e) Kişiler çabucak yanılgı gösterebilir; pek zeki değildir.

X Kuramının temel aldığı unsurlar, yönetmenin kemikleşmiş olan bakış açısını ele alır; personellerin belirli bir rutin içerisinde sürekli kontrol edilmesiyle kendilerinin daha da alt seviyede bulunan gereksinimlerini önemseyip, çalışanın motive olmasını amaçlar. Fakat, McGregor'a ait olan ve "Y Kuramı" diye adlandırılan, temel olarak personelin motive olabilmesini kendi çabasının desteğiyle sağlayabileceğini dikkate alan-çalışmaya göre, çalışanlar;

- a) Yaradılışı itibariyle pasif bir özellik göstermemektedir.
- b) Bulduğu durumun veya koşulların değişmesine direnç göstermezler.
- c) Kişisel motivasyonu sağlayabilen, kendi yetkinliklerini geliştirebilme eğiliminde olan, sorumluluk alabilme yetkinliğine sahip ve kurumun prensiplerine uyum gösteren personellerdir.

McGregor'un bakış açısı incelendiğinde, kurumun yönetim tarafı personellerin kendi amaçlarını gerçeğe dönüştürmeleri ve Y Kuramı'nda belirlenen olumlu unsurları ortaya çıkarmaları amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarına uygun çalışma ortamını ve imkânlarını temin etmelidir. Bu konuyu temel aldığımızda ise personellerin motivasyonunu sağlamak amacıyla, ilk etapta Maslow'a ait olan gereksinim sıralamasında bulunan yüksek öneme ve sıraya sahip gereksinimlerin dikkate alınması gerekir. McGregor ise temel olarak kuramında; personellerin kendi başlarına karar almasının, onları zorlayan nitelikte işlerde çalışmalarının, sorumluluk almalarının ve takım içerisindeki diğer çalışanlar ile iyi anlaşarak ilişkilerine pozitif nitelik

kazandırmalarının personellerin motive olmasını kolaylaştıracağını savunmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.2 Süreç Teorileri

Motivasyon teorilerinin sınıflandırılması gerektiğinde kapsam teorilerinin arkasından ikinci grubu “süreç teorileri” bulunmaktadır. Süreç teorileri, çalışanların belirli bir davranışı göstermeye “nasıl” karar verdiğini açıklamaya çalışmaktadır (Daft, 1997). Bir başka şekilde ifade edersek, kapsam teorileri motivasyonun ardında yer alan ihtiyacın “ne” olduğunu öğrenmeye çalışmakta ve motivasyon akışını detaylı araştırmakta iken; süreç teorileri ise, çalışanların bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik kararlarını “nasıl” aldıklarını, davranışın nasıl yönlendirildiğini ve “neden” eylemi devam ettirdiklerini veya durdurduklarını açıklama amacı taşımaktadır (Schermerhorn, 1998).

2.2.2.1 Vroom’un beklenti teorisi

Beklenti teorisi, motivasyonun; kişilerin işi tamamlayabilme ve karşılığında almayı hedefledikleri ödüle ilişkin beklentilerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Daft, 1997). Vroom’un teorisinde motivasyonu ifade ederken kullandığı üç kavram bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; araçsallık (instrumentality), valens (valence) ve beklenti (expectancy) olarak sıralanmaktadır.

2.2.2.2 Lawler ve Porter’in beklenti teorisi

Vroom’un modelinde bireyin yüksek gayret içerisinde olması yüksek verimlilik ile neticelenirken; Lawler ve Porter’in modelinde bahsedilen süreci etkileyen farklı değişkenler de önem kazanmıştır. Bu değişkenler ise, “kişinin gerekli tecrübe ve yeteneğe sahip olması” ile “algılanan rol” olarak anlatılmaktadır (Koçel, 2007). Diğer bir ifadeyle; Vroom’un modelinde yüksek çabanın yüksek verimlilik ile sonuçlanacağı düşünülürken; Lawler ve Porter’in modelinde bahsedilen ilişki tüm koşullar için doğrusal değildir. Bu noktada, kişinin gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olması ve algılanan rol; gayret ile verimlilik arasındaki ilişkiye etki etmektedir. Buna bağlı olarak

kişi istenilen bir verimliliği göstermek için yüksek çaba harcarsa dahi gerekli bilgi donanımı ve yetkinlikten yoksun ise bu hedefe erişemeyecektir. Bununla beraber; yüksek performansın oluşabilmesi için örgütün kişiye kattığı rol ile görevin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için gereken tüm özellikler ve davranışlar olarak tanımlanan kişinin kendi rol algısı arasında uyumluluk olmalıdır (Tozkoparan, 2012).

2.2.2.3 Edimsel koşullanma teorisi

Edimsel koşullanma teorisi Skinner tarafından geliştirilmiştir. Klasik şartlandırmanın aksine, davranışın alışkanlık haline gelmesinin veya sönmesinin (tekrar etmemesinin) davranışın karşılaşıcağı sonuca bağlı olduğunu öne sürmektedir (Önen ve Tüzün, 2005).

Söz konusu yaklaşımda, klasik koşullanmanın tersine, akış organizmanın davranış göstermesi ile başlamaktadır. Davranışın ardından ortaya çıkan sonucun “ödül” veya “ceza” olması ise; organizmanın aynı hareketi gösterme kararını ortaya koymaktadır.

Edimsel koşullanma teorisi, bireylerin hareketlerinin pozitif geliştirildiğinde istenen davranışlarını tekrar edeceği ifade etmektedir. Bununla beraber Skinner, istenen hareketin meydana gelmesi için kazanılacak ürünün arzulanan davranışın hemen sonrasında iletilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Davranışın mükâfatlandırılması veya ceza verilmesi halinde ise tekrar etme durumu azalmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

2.2.2.4 Adams’ın eşitlik teorisi

Adams, çalışanların “girdi” ve “çıktı” parametreleri yönünden kendilerini diğer çalışanlarla mukayese ettiklerini belirtmektedir (Adams, 1965). Eşitlik teorisinde “ödüller (çıktılar)”, çalışanların görevlerinden elde ettiklerini ifade etmektedir. Terfi, ücret, ikramiye ve ek gelir gibi unsurlar “çıktı” olarak nitelendirilmektedir. Bu teoride “katkılar (girdiler)” ise çalışma saati, harcanan efor, üretilen ürün adedi, işe yönelik sunulan kalite anlayışını ifade etmektedir (Greenberg ve Baron, 1997).

2.2.2.5 Locke’ın hedef belirleme teorisi

Teorinin kapsamında yer alan hedef kavramı; “bir davranışın amacı veya gayesi” olarak tanımlanmaktadır. Çalışma hayatı açısından hedef, varılmak istenen verimlilik kademesi olarak ifade edilebilir. Hedeflerin “kapsam, içerik” ve “yoğunluk” olmak üzere iki önemli özelliği barındırır. Kapsam kavramı, arzulanan sonucu veya hedefi belirtir iken; yoğunluk ise, hedef belirlemek için gerekli çabayı, hedefin kişisel hedef hiyerarşisindeki yerini ve kişinin hedefe olan inancını ifade etmektedir (Latham, 2007).

Hedeflere göre yönetim (management by objectives) ile hedef belirleme teorisi yakın bir bağ barındırır. Hedeflere göre yönetim; astların üstlerle birlikte beraberce hedef belirledikleri bir yönetim akışı olarak ifade edilmektedir. Söz konusu belirleme yapısında her iki taraf da yakın ilişki içerisinde bulunarak kişisel yetkinlikler ve organizasyon beklentileri arasında uyum sağlayarak hedefler belirlemektedir (Schermerhorn, 1998).

2.2.3 İçsel Motivasyon

Deci ve Ryan (2000) tarafından yapılan çalışmalar neticesinde ortaya çıkarılan ve “self determinasyon teorisi (öz kararlılık teorisi, öz belirtim teorisi)” olarak adlandırılan teoriye göre; kişiler yaptıkları davranışların kendi denetiminde olduğunu hissetmeyi tercih ederler; bireylerin işlerin kendi kontrolleri altında hissettikleri bir durumda yapılan ve kişilerin daha önce kendi isteklerine istinaden ve keyif alarak yaptığı bir davranış için zorunluluk hissetmesine neden olan herhangi bir etki, motivasyonu negatif yönde etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2013). Otonom motivasyon kişinin tamamıyla kendine ait iradesi ve seçimleri ile yaptığı davranışı belirtir. İçsel motivasyon bir başka deyişle şu şekilde tanımlanmaktadır, kişinin bir görevi ilgi çekici ve keyifli bularak kendiliğinden gerçekleştirmesidir (Gagne).

2.2.3.1 İçsel motivasyon etmenleri

İçsel motivasyon etmenleri, kişinin kendi iç dünyasında yer alarak gelen ve kişiyi herhangi bir tutuma yönelten bazı etmenlerdir. Bazı kaynaklarda bu etmenleri dört temel güdüler olarak görmek de mümkündür. Dört temel güdü, ortak gelişim birikimimizin bir çıktısıdır. Yaşamımızda gerçekleştirdiğimiz bütün araştırmalarda motivasyonun genel bir önemi vardır. Benzer olarak kurumlar da iş görenlerini motive etmek için çabalarlar. Ama kurumda motivasyonu sağlayabilmek için yine önümüze içsel motivasyon etmenleri gelir. Yönetici eğer işgörenlerinin motivasyonunu sağlamak ve onlara bağlı olarak fazla verimlilik elde etmek istiyorsa bahsedilen dört temel etmeni önemle incelemelidir. İnsanlık, ortak gelişim birikimimizin bir çıktısı olan dört tane temel güdüye istinaden yönlendirilir.

Bunlar;

- a) Başarma, elde etme güdüsü,
- b) Bağlılık güdüsü,
- c) Anlama, kavrama, bilme güdüsü,
- d) Ve savunma güdüsüdür.

İnsanların yapacağı her davranışın temelini bu güdüler yönlendirmektedir (Nohria, Groyberg ve Linda, 2008).

2.2.3.1.1 Başarma-elde etme güdüsü

Gerçekleme, istediğini elde etme, hedefe veya amaca ulaşma güdüsünün; bireylerde doğuştan itibaren başlayıp insan hayatının sonuna kadar süregelen bir içgüdü olduğu söylemiştir. Hedefini gerçekleştirme, amacını başarma güdüsü, insanlığın en eski ve en ana içgüdüdür.

Bütün bireylerin iç dünyasında doğduğu andan itibaren yer alan güdülerden biri de gerçekleme, istediklerini başarma güdüsüdür. Örneğin gündelik hayatımızda, çevremize, yakınları ve kendimize bakınca, her zaman herhangi bir şeylerin peşinden koşma, başarma, bir şeyler gerçekleştirme duygu ve fikirleri vardır. Başarma güdüsü iç dünyamızdan gelen çevresel olarak gerçekleşen olayların ve etmenlerin çok daha

yüksek etkisi olmadığı bir etmendir. Bireyler, elde ettiği objeler ve kazanılan birikimler ile kendilerini ifade etmek ve bu değerleri elde etme hissine sahip olurlar. Gerçekleştirme güdüsü, bireyleri, diğer bireyler ile rekabete yönlendirir.

İçsel motivasyon etmenlerinden olan, gerçekleştirme güdüsü istisnai doyurulur. Bireyin insani yapısı olarak, birey, genel olarak hep daha çoğunu ister. Başka bireylerden daha farklı, daha iyi statüde yer alma hedefi vardır. Tüm bu belirtilen ifadeler bireyin dünyasında doğuştan süregelmiştir. Ancak kademeleri bireyler arasında çeşitlilik göstermektedir.

2.2.3.1.2 Bağlanma güdüsü

Bireyler doğumla beraber gelen bir bağlanma güdüsünün paydaşlarıdır. Bağlanma güdüsü diğer içsel motivasyon etmenlerinden farklı olarak bağımsızdır. Bununla beraber birinci sırada yer alan güdüdür. Bağlanma etmeni, daha önce ilişkisini ifade ettiğimiz başarıma-gerçekleştirme güdü etmeninden tamamen farklı ve bağımsızdır. Bireyler, sosyal bağlar geliştirirken ilişkisel bağlılık yaratmak ve geliştirmek için doğumla beraber gelen bir güdüye sahiptir.

2.2.3.1.3 Öğrenme güdüsü

Öğrenme güdüsü, insanlar henüz daha doğmamışken başlayıp ölüme kadar süre gelir. Bu duruma istinaden yaşam süresince öğrenme olur. Öğrenme etmeni kuvvetli bir güdüdür. İstisnası olmadan bütün bireylerde bulunmaktadır. Öncesinde açıkladığımız güdü etmenlerinde ifade edildiği gibi öğrenme güdüsünün boyutu kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda; öğrenme güdüsünün insanın doğumuyla beraber mi yoksa sonradan zaman içinde elde edilmiş bir güdü mü olduğu araştırılmıştır. Çalışma yeni doğmuş bebekler için gerçekleştirilerek, öğrenme gerçek anlamda doğuştan mı oluşuyor merakının cevabı irdelenmiştir. Topun ön tarafına bir perde yerleştirilir, perdenin arka tarafında ise top miktarı ilk başta bir seçilir. Perde açıldığında çocuk tüm dikkatiyle topu irdeler. Perde kapatılıp bir başka top daha eklenir ve sonrasında perde yeniden

açılır. Çocuk birden fazla topu fark eder ve daha büyük bir merak ile topu izlemeye başlar. Ancak top miktarı değişmeden perde açılırsa çocukların merakı düşmektedir. Bu gözlemler ile bilim insanları öğrenmenin doğuştan oluşan bir etmen olduğu neticesine ulaşmaktadırlar.

2.2.3.1.4 Savunma güdüsü

Savunma faktörü, kişinin doğumuyla başlar, ölümüyle son bulur. Kişiler, bireysel olarak savunmak adına doğuştan gelen savunma güdüsüne sahiptirler. Kişiler bireysel olarak kendilerini olumsuz koşullar içerisinde olduğunu hissettiğinde, savunma güdüsünün önemi fazlalaşır. Ana hissiyat bu bilinçaltında yer alan güdü ile ifadeye dökülünce, tetiklenme ortaya çıkar. Bu tetiklenme de kaygı ve tehlike sinyallerine dönüşür.

Savunma güdüsü, Elde etme güdüsünden de önce ortaya çıkmış olan bir güdüdür. Kuvvetli tahminlere göre çok hücreli organizmalarda ana sinir yapısının birincil yeteneği, hissedilen bir çevresel negatif faktöre bağlı olarak sistemsel bir reaksiyon harekete geçirir. Bu tepki işaretleri birincil duyu sistemlerinden sinirlerden dolaşarak ana sinir yönetimine iletilir. Bu basitçe tarif edilmiş olan koruma sistemi elektronik ve kimyasal iletiler ile gerçekleşirken bazı kısıtlı ani kendini koruma yönlendirmelerini harekete geçirir. Bu yaşanan durum ya saklama ya da kendini koruma veya karşı koyma ile neticelenir. Savunma güdüsü, diğer üç güdü ile beraber anlamlı ve üretkenliği teşvik edici olumlu etkisine sahiptir.

2.3 KOÇ VE KOÇLUK KAVRAMLARI

Koç, birey veya toplulukların verimliliklerini daha iyi bir düzeye taşımak üzere bireylere sunacağı farklı çözüm yöntemleri olan ve bu bireylere farklı dallarda rehberlik sağlayan kılavuzdur. Bu tarafıyla koç, bireylere hedef belirlemelerinde ve bu hedeflere erişebilmelerinde yönlendirici bir rol üstlenerek yardımcı olur (Stevenson,2007, s. 12). Koçlukla alakalı en net ve temel tanım; bireylerin gelişimlerinde onlara yol göstermek şeklinde ifade edilebilir (Kulaç, 2002, s. 47). Koçluk umumi anlamda çeşitli alaka alanlarından, çeşitli yetkinliklere sahip kişilerin bir arada iş yapmaları ve birbirlerini takım arkadaşı olarak benimsemeleri hedefi doğrultusunda bir kılavuz-öğrenici

ilişkisidir. Bu nedenle; koçluk, kişileri ve toplulukları ortak hedeflerine erdirtmek amacıyla yetkinlik sağlama, gelişimlerine katkıda bulunma ve yüreklendirme, uygun fırsatları sunma amacı taşıyan yönetimsel bir aksiyondur. Bir başka tarife göre, koçluk; kişilerin verimliliklerinin en üst seviyeye taşınabilmesi amacıyla, açığa çıkmamış gücünün ortaya çıkarılmasıdır (Whitmore, 2005, s. 8). Kişilerin mevcutta sahip oldukları yetkinliği, bilgiyi ve becerileri daha iyi değerlendirmesine olanak sunan bir metottur (Mcdermott-Jago,2005, s. 36). Koçluk, iletişimin en güçlü yollarındandır. Randımanlı ve doğru bir şekilde kullanılırsa kişilerin farkındalık seviyelerini artırır. Başka bir deyişle, kişiler için uygun değer derecede pozitif gelişime katkıda bulunan motivasyon kaynağı olarak görülür (Neale,2009, s. 32). Çınar'ın görüşüne bakılırsa, koçluk; kişilerin, deneyimli kılavuz liderliğinde, etkili ve tamamlanmayan yönlerini keşfetmesine, becerilerini arttırmasına, yanlışlarını kişinin bizzat düzeltmesini temel alarak, bireyin özeleştiri yapmasını ve imkânlarına sorgulayıcı bir yaklaşımla yaklaşmasını sağlayan, bu eksiklikler için çözüm üreten, kendi kendini geliştiren ve yenileyen, fiili gerçekleştirilen bir öğrenme prototipidir (Çınar, 2012, s. 3).

2.3.1 Koçluğun Danışana Yararları

Kişinin koçluk uygulamaları ile kazandığı bazı faydalar mevcuttur. Koçluğun kişiye sağladığı imkânları aşağıdaki gibi listelenebilir (Leibling - Prior, 2003, s. 11).

- a) Kişi fikirlerini anlatma, mevcuttan farklı olarak uygulanabilecek yöntemleri belirtme bunun yanında ne gibi başarılar elde edebileceğini tartışma fırsatı bulur.
- b) Koç, kişinin daha önce farkında olmadığı fırsatları belirleyebilmekle birlikte, bu fırsatların uygulanabilirliği hakkında aktif bir rol edinerek kişiyi bilgi sahibi yapar. Kişinin farkındalığını arttırmasına yardımcı olur.
- c) Kişinin zihninde yer eden birçok farklı fikirden hangilerinin uygulanabilir olduğunun tartışılıp belirlenmesine yardımcı olur.
- d) Bu programlar kişiye, daha etkin ve sağlam temellere dayanan bir düşünme yetisi edinmeyi sağlamaktadır. Bunun sonucunda kişi kendini ifade etmekte zorluk yaşamayacak, amaçlarının gerçekçiliğini ve yapılabilirliğini gözlemleyebilecek ve

bulunduğu noktadan gitmek istediği hedefe ulaşabilmek amacıyla ihtiyaç duyduğu yol haritasını belirleyerek uygulamaya alabilecektir.

Tüm bunlara ek olarak koçluk programları kişiye aşağıda yer alan imkânları da sunmaktadır (Withmore, 2005, s. 166).

- a) Verimlilik artışı ve performansta gelişim: Koçluk kişilerin “saklı” potansiyellerini ortaya çıkartarak verimlilik artışına ve performans gelişimine yardımcı olur.
- b) Kişinin gelişimi: Koçluk programları diğer bir yönden bakıldığında teşkilattaki yönetim şeklinin bir göstergesi sayılabilir. Bu anlamda, kişinin gelişimine yardımcı olur.
- c) Yaşam standartlarında yükseliş: Bu programlar ile bireylerin ilişkisel ağları gelişmek göstermekte ve bunun getirdiği teşkilat havası kişinin yaşam standartlarını yükseltmektedir.
- d) Yaratıcı fikirlerin sayıca artması: Kendini ifade etmekten korkmadan kişi koçluk süreci boyunca bütün düşüncelerini belirtme ve fikirlerini kişiler ile değerlendirme fırsatı elde eder.
- e) Öz motivasyon: Bu programlar ile kişiler kendileri için motivasyon yöntemlerini fark ederler.

2.3.2 Koçluk Programlarının Teşkilata Yararları

Koçluk uygulamalarında göze çarpan en önemli fayda teşkilatın verimliliğini ve yetkinliğini yükselterek, teşkilatın çok daha verimli bir çalışma alanına dönüşmesine fırsat sunmasıdır. Tüm bunların yanında bu programın teşkilata sunduğu fayda ve olanaklar çok farklı şekillerde ortaya çıkar. Bu olanak ve faydalar aşağıdaki gibi sıralandırılabilir (Redshaw, 2000, 107).

- a) Teşkilatın bilgi seviyesinde öğrenme yetisine bağlı artış görülür,
- b) Teşkilatta koşulların farklılaşmasına karşı etkin bir uyumlanma sergilenmesine tanık olunur,
- c) Kişilerin birbirleriyle iletişimi artar buna bağlı olarak teşkilat içi paylaşım artar,

- d) Bu program kişinin kendini yönetme yetisine sahip olmasına neden olur. Bu sayede, koçluk programının bitişinden itibaren kişi kendisine koçluk yapabilecek duruma erişebilmektedir. Sonuç olarak, teşkilat içerisinde koçlar yetiştirilebilmektedir.

Bu programların uygulanması sonucunda ortaya çıkan koçluk anlayışı, teşkilatın süreklilik gösteren bir büyüme göstermesine sebep olmasının yanı sıra, kişiler birbirleriyle ilişkilerinin sağlamlaşmasına neden olmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışma ortamında yoğun iş temposu, rutine bağlanmış işler ve alışkanlıklar gibi sebeplerle ortaya çıkan bıkmaya hali, stresin ortaya çıkması ve performans düşüklüğü problemlerinde ciddi azalmalar görülmesi sağlanacaktır.

Koçluğun teşkilata sağladığı faydalarına, aşağıdaki maddeler de eklenebilir:

- a) Kişiler işlerini ve teşkilatı sahiplenir ve ortaya çıkan işlerde gözle görülür bir kalite artışı olur.
- b) Kişilerin ve teşkilatın daha mutlu hissettikleri yaratıcı bir çalışma sağlanır, teşkilatın performansında artış gözlemlenir.
- c) Kişilere duyulan güvenin artış göstermesine ve bireylerin farklı sorumluluklar alabilmelerine imkân sağlanmış olur.
- d) Kişilerin, çalışma ortamına etki edebilecek bireysel sorunların çözülmesine olanak sağlanır, çalışma ortamına negatif yönde etki etmesi önlenir.
- e) Teşkilatın kişiye yaptığı bu bireysel yatırım ile kişi ve teşkilat arasındaki bağ sağlamlaştırılır, güçlendirilir.

2.3.3 Koçluk Becerileri

Koçun bazı yetkinliklere sahip olması koçluk sürecinin maksimum verimle ilerlemesi konusunda öncelik taşımaktadır. Performansın gelişmesine katkısı sağlayabilen yönlendirmelerin yapılabilmesi için koçun bu yetkinliklere sahip olması oldukça önemlidir. Koçluk yetkinlikleri, koçluk sürecini oluşturan aşamaların her biri ile ilişkili birer bağıdır. Koçluk sürecinin ilişkilendirilmesi için bu bağıın olması gerekmektedir.

2.3.3.1 Dinleme becerisi

Dinleme becerisi, bir koçun koçluk süreci içerisindeki başarısının temel yapı taşıdır. Genellikle dinleme sırasında karşımızdaki kişinin konuşması süresince kendisine verebileceğimiz yanıtları veya kişinin söyledikleriyle ilişkilendirdiğimiz yargılarımızı düşünürüz. Koçun dinleme yetkinliğine sahip olmasının anlamı, danışanı olan kişinin anlattıklarını tamamıyla dinlemesiyle birlikte anlattıkları ile neleri ifade etmek istediğini, sözlü olarak belirtmediği anlamları da çözmektir. Bu çözümlenmeyi yapabilmek için temel nokta tamamıyla danışana odaklanmak ile birlikte koçun objektif bir yaklaşım sergilemesidir. Danışanın anlatımları koçun fikirleriyle örtüşmese bile koç herhangi bir yorumda bulunmadan soğukkanlı bir biçimde danışanını dinlemelidir. Koçun bu tutumu danışanın savunma mekanizmasına geçmeden kişisel gelişimine devam etmesini sağlamaktadır. Koç danışanın fikirlerini ve düşünce yapısını tam olarak anladığında ve çözümlendiğinde danışanın fikirlerini istediği şekilde etkileyip yönlendirebilecektir. Bu şekilde, danışan açısından gelişiminin başlangıç noktası belirlenerek yönlendirme sürecine giriş yapılacaktır.

Dinleme yetkinliği, danışanın anlattıklarını lafını kesmeden dinlemek ve kesintisiz göz kontağı kurmaktan fazlasıdır. Karşımızdaki insanı dinleyebilmek ciddi anlamda gayret gösterilmesi gereken bir yetkinliktir. Bunun nedeni etrafımızda veya zihnimizde dikkatimizi dağıtabilecek birçok etkenin olmasıdır. Dinleme yetkinliğinin bulunması demek karşımızdaki kişiye odaklanıp zihnimizi karşımızdaki kişinin anlattığı tüm faktörlerden temizlemektir. Koçun hem danışanın anlattıklarını anlayıp hem de danışanından anlattığının fazlasını öğrenmesi için zihni açık ve objektif bir bakış açısıyla danışanını dinlemelidir.

2.3.3.2 Danışmanlık becerisi

Danışmanlık yetkinliği personel ve kurumların iş içerisindeki sorunlarını analizine odaklanıp, problemleri değerlendirir ve bunlara karşılık çözümler önerir. Bu konuda koçun gereken durumlarda danışman kimliğine bürünebilmesi için danışmanlık yetkinliğinin de bulunması gerekir. (Şimşek ve diğ., 2004, s. 234). Koçluk ve danışmanlığın temeli davranış, duyguyu ve farkındalığı konu alması olarak

belirtilebilir. Danışmanlık yetkinliğine sahip olan koç çalışanın sorunlarını tanımlayıp kolay ve açık bir şekilde anlatabilmesi için çalışana yardımcı olur. Bu konuda önem teşkil eden husus, danışmanlık yetkinliğinin gereken zamanda kullanılması olarak tanımlanır. Esasen koçluk sürecinde ön planda olan, çalışanın problemlerine hazır çözümler sunmaktan ziyade yönlendirme yapılmasıdır.

2.3.3.3 Değerlendirme becerisi

Koç çalışanın gelişim sürecini belli bir düzen içinde değerlendirirken gelişim planını baz almalıdır. Burada önemli olan gelişimin çalışan tarafında belli bir düzen ve bilinçle sağlanmasıdır. Koç ise burada özellikle çalışanın neden-sonuç ilişkisini anlayıp anlamadığına dikkat etmelidir. Çalışanın takındığı tavrın nedenini anlaması, benzer davranışlarla karşılaşması ihtimalinde herhangi bir müdahale olmadan, kendi başına çözümleyebilmesine katkıda bulunacaktır. Koçta değerlendirme yetkinliğinin bulunması, danışanın belli tavırlarla birlikte performansında gelişme gösterdiğini saptamasını sağlayabilmektedir. Koç bu gelişimin saptanmasıyla birlikte, danışanın bu tavrı takınmasına yardımcı olan özellikleri ve düşünce yapısıyla ilişkisini de değerlendirebilecektir (Şimşek vd., 2004, s. 234).

2.3.3.4 Soru sorma becerisi

Koçluk sürecinde soru sorma yetkinliğinin temel olarak kullanıldığı yer danışanın istenen amaca ulaşmasını sağlamaktır Soru sorma eylemindeki temel konu her sorunun sorulmasından ziyade etkili sorunun sorulmasıdır. Danışanın koçluk sürecinde maksimum verimi almasını sağlayan, kendisine sorulan soruların etkili, basit ve çözüm odaklı olmasıdır. (Uyar ve Bayraktaroğlu, 2010, s. 49).

Bir başka şekilde anlatılmak istenirse, danışana sorulacak bir soru, danışanı belli bir alana yönlendirir. Bununla beraber güçlü sorular danışanı sonuca değil, kendi başına çözüm üretebileceği durumlar ve ihtimallerin bulunduğu alana yönlendirmektedir. (Whitworth ve diğ., 2007, s. 77).

Zihnimizde zamanla kontrollü veya kontrol dışı olarak bir sürü bilgi, anı ve deneyim depolanır. Yöneltilen etkili soruların zihnimizde depolanmış bu bilgileri tarayarak güçlü

aksiyonlar almamızı sağlama özelliği bulunmaktadır. Yöneltilen soruların etkili soru olması sorunun niteliğine bağlıdır. Sorunun gücünü arttırmak için “Ne zaman? Nasıl? Kim için?” soruları ile başlamak yerine “Ne?” soru kalıbını kullanmak gerekir. Buna bir hikaye ile örnek vermek gerekirse; soruyu “Bu kitabı hangi sebeple okuyorsun?” diye yöneltmekten ziyade “Bu kitabı okumaktaki amacın hangi sonucu elde etmeyi ummaktır?” diye yöneltirse, sorulan soru çözüm odaklı, cevabı ileriye yönelik ve anlayışlı olma özelliğini kazanacaktır. (Stevens, 2007, s. 34).

2.3.3.5 İletişim becerisi

Koçluğun anlamı iletişimdir. Koçun verimli olma özelliğini en fazla etkileyen özellik koçta bulunan iletişim yetkinliğinin niteliğidir. Danışanı takdir etmek, danışanı desteklemek, danışanın düşüncelerindeki temel noktaları ortaya çıkarmak, danışanın düşüncelerini rahatlıkla belirtmesini sağlamak ve mizaha yer vermek koçluk sürecindeki iletişim yetkinliğinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. (Stevens, 2007, s. 41).

Koçun ikna yeteneğine sahip olması ve etkileme becerisi iletişim yetkinliği ile doğru orantılıdır. Koçluk ilişkisinde bir koç iletişim yetkinlikleriyle danışanını destekler. Koçun, koçluk sürecinde danışanının performans anlamında gelişmesini sağlaması için bazı davranışlarını değiştirmesi gerekebilir. Koçun danışanla olan iletişiminin kuvvetli olması davranış değişikliğini sağlayabilmesinde etkilidir. Koçun neden-sonuç ilişkisi kurup durumun en ince detaylarına kadar inmesi ve değişiklik ihtiyaçları olan noktaları belirlemesi, danışana gerekli olan bilgileri aktarması ve danışanın konuyu algılayıp uyum sağlayabilmesi ise koçun iletişim yetkinliğinin ne kadar yüksek nitelikte olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.4 Yönetici Koçluk Davranışı

Herhangi bir çalışanın motivasyonu yerindeyse hedefine ulaşana kadar çalışmaya ve işine yeterli özeni gösterecek, işinde süreklilik sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2007, s. 186). Böyle bir bakış açısı ile yönetici koçluk eylemleri çok değerli bir olgu haline gelmektedir. Kişiyi hedefine varmak konusundaki nitelikleri nedeniyle yönetim koçluğu hem iş verimliliğini hem de motivasyonu üst seviyelere taşımaktadır.

“Çalışılan birçok araştırmada koçluk anlayışının çalışanların verimliliğine sağladığı pozitif etkisi deneysel olarak da kendini kanıtlamıştır” (Eren ve Akyüz, 2014 s. 173). Eren ve Akyüz’e (2014, s. 173) göre “yapılan araştırmalarda koçluk eğitimi almış çok uluslu şirket yöneticilerinin koçluk becerileri, problem çözme konusundaki verimlilik artışları, çalışanlarının birbirleri arasındaki iletişime sağladıkları katkı ve çalışanlarıyla kurdukları sağlıklı iletişim yetkinlikleri ile onların liderlik özellikleri, değişime ayak uydurma ve teşkilat içerisinde objektif, şeffaf ve olumlu iletişim kurabilmeleri arasında ciddi bir ilişki olduğu bir çok araştırma ile kanıtlanmıştır.” (Eren ve Akyüz, 2014, s. 173). “Bu duruma istinaden, yöneticilerin verimliliği bu programlar ile çok daha iyi bir seviyeye taşınabilmektedir.” (Eren ve Akyüz, 2014, s. 173).

Koçluk sadece çalışanların performansı (bağlı olarak) ile tatminini artırmak ve hatalarını hızlıca onarma noktasında yardımcı olmakla (Philips,1995, ss. 5-7) kalmaz, bununla beraber organizasyona firmanın çalışanlarının ve yöneticilerinin gelişimini takip etmek için etkin bir yöntem sunar (Noe ve diğ., 2003, Cummings ve Worley, 2004).

Aynı yaklaşımla, Peterson ve Hicks (1996) işgörenlerin idarecilerle düzenli durum değerlendirme ile özeleştirilerini ileri seviyeye taşıyabileceklerini ve oldukça önemli görülen durum değerlendirme eyleminin işgörenlerin hedef ve mesuliyetlerini net bir şekilde anlamalarına destek olabileceğini belirtmiştir.

Literatürde yönetici koçluk anlayışının birey motivasyonunu etki sağladığı (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003, Elloy, 2006, Lok ve Crawford, 2004) ve faal yönetim ve kılavuzluk anlayışının bireyin yöneticisinden doyumunu daha ileri bir seviyeye taşıyabileceği anlatılmıştır (Bass ve Bass, 2008, Ellinger ve Bostrom, 1999, ss. 752-771, House, 1996, Noelker ve diğ., 2009, ss. 85-101, Northouse, 2001). Bu bakış açısı ile yönetici koçluğu tüm bunlarla beraber idarecilerin bir referans haline dönmesi, çalışan durum değerlendirmesinin bireyselleşmesi, handikapların ve iletişime engel tüm etkilerin yok edilmesi ve daha sağlıklı iş organizasyonu sağlanmasıyla beraber işgörenlerin iş motivasyonuna direk etki sağlaması söz konusu olabilir (Ellinger-

Bostrom, 1999, ss. 752-771, Ellinger ve Ellinger-Keller, 2003, Hargrove, 1995, Peterson-Hicks, 1996 , Zemke, 1996) denilebilir.

2.4 SİNİZM VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Literatürdeki birçok incelemede sinizmin bir kurumun başarısını önemli bir biçimde negatif yönde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir.

Sinizmi en basit şekliyle “kurum içerisindeki değişime gerçek bir inanç eksikliği” olarak ifade edilir. Bu ifade, geçmişte başarılı olmayan kurum içi yenilik çalışmalarına reaksiyon özelliği taşımaktadır (Reichers ve diğ., 1997). Sinizm, değişiklikten mesul bireylerin isteksiz olma ve yetersiz hissetmeyle ithamda bulunulması nedeniyle değişiklik gayretlerinin olumlu sonuçlarına dair negatif bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Değişim noktasında sinik olan çalışanlar değişikliğe karşı olumsuz davranış gösterirler. (Wanous ve diğ., 2000).

Sinik çalışanların, motivasyonları ve kuruma ait aidiyet duyguları zaman içinde kaybolabilir. İşi asma veya iş ile alakalı yakınmalar fazlalaşabilir. Bu nedenlerden dolayı kurumlar, kurumsal değişimi pozitif hale getirmek için çalışanlar arasında sinizmi minimuma indirmek ya da engellemek için büyük efor göstermelidirler, motivasyonlarını ve aidiyet duygularını arttırmalıdır (Reichers ve diğ., 1997).

Literatüre ait bir çalışmada, kurumların değişim çabalarında sinik tutum gösteren çalışanların kurumsal aidiyet seviyelerinin düşük olduğu ve değişime destek olma noktasında eksik motivasyon sergiledikleri ifade edilmektedir. (Reichers ve diğ., 1997).

Yapılan farklı bir çalışmada (Khan, 2014) ise sinizm, işi bırakma isteği, içsel motivasyon ve görev tatmini bağı incelenmiştir. Çalışma neticesine istinaden örgütsel sinizm ile işi bırakma isteği olumlu yönlü, örgütsel sinizm ile içsel motivasyon arasında olumsuz yönlü, örgüt içerisindeki sinizm ile görev tatmini arasında yine benzer şekilde olumsuz yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Farklı bir araştırmaya göre; duyuşsal sinizm, içsel iş doyumunu ve iş doyumunu arasında istatistiksel açıdan farklılık tespit edilmemiştir (Oklu, 2018).

2.4.1 Örgütsel Sinizm ve Adalet İlişkisi

Vroom beklenti teorisi, motivasyonun; kişilerin işi tamamlayabilme ve karşılığında almayı hedefledikleri ödüle ilişkin beklentilerine bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Daft, 1997). Diğer bir ifadeyle; beklenti teorisi, kişilerin belli bir davranış sergileme yaklaşımını; davranışın neticesinin çekim gücüne ve sonuçlara ilişkin beklentilerin kuvvetiyle ilişkilendirmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Vroom yaklaşımına ek olarak algılanan mükâfat, değişkeninin adaletine ilişkindir. Bu bağlamda kişi şahsi başarısını çevresi ile karşılaştırmakta ve nasıl bir mükâfat alacağı hakkında bir düşüncesi olmaktadır. Bireyin normalde aldığı mükâfat, aklında olan mükâfattan daha az ise kişi memnun olmamaktadır. Beklenti ve valens, kişinin memnun olma seviyesine göre etkilenmekte ve akış yeniden yürümektedir (Silah, 2005, ss. 100-101).

Kurumsal adalet algısının, örgüt içerisindeki sinizmin ilklerinden biri olması nedeniyle kişiler ve kurumlar üzerindeki neticeleri oldukça sık meydana çıkmaya başlamaktadır (Yürür, 2008, 296). Çalışanların kurumsal adalet hissinin örgüt içerisindeki sinizm üzerinde olumsuz yönlü etkisi olduğu meydana çıkarılmıştır. FitzGerald (2002) tarafından yapılan inceleme sonucunda, çalıştığı kurumun adaletli olmadığı duygusuna kapılan kişilerin kurumlarında sinikleşecekleri neticesi meydana çıkarken, Bernerth vd. (2007) yapmış olduğu incelemede, adalet ile örgüt içerisindeki sinizm arasında aksi yönde bir bağ olduğu elde edilmiştir (Efeoğlu ve İplik, 2011, s. 350).

2.4.2 Örgütsel Sinizm ve Güven İlişkisi

Güvensiz bir çevrede çalışanlar, eforlarının fazla bir bölümünü kendilerini bireysel olarak güvende hissetmek için kaybetmektedir (Keleş ve Pelit 2009, s. 27).

Güven, bir çalışma ortamında yaratılan bir duygu olduğu gibi, kurumdaki çalışanların görevlerine, ilişkilerine ve tecrübelerine dayanarak, diğer kurum çalışanlarının niyet ve davranışları üzerindeki olumlu ümitleri de ifade eder. Bununla birlikte kuruma duyulan güven, çalışanların motivasyonuna bağlı güçlenen bir neticedir (Batı ve Tutar, 2016).

Bu anlamda güvende olumlu bekleyişler yer alırken, sinizmde karamsar bekleyişler yer almaktadır (Torun 2016, s. 64).

Güven, kurumsal yaşam içerisinde kişilerin birbirleriyle karşılıklı menfaatlerini korumayı ve kuvvetlendirmeyi, mümkün kılan bir etken, olarak görülmektedir. Örgüt içerisindeki sinizm ise, güvenden uzak kurumlarda, var olan güvensizlik durumuna bir reaksiyon olarak meydana çıkmakta ve pozitif tutum ve davranışların yerine güven eksikliği, şüpheli, değersiz hissettiren yaklaşımların gösterildiği bir iklime sebep olabilmektedir. Güven ve örgüt içerisindeki sinizm arasındaki bağın ortaya çıkarılmasına yönelik yapılan incelemeler göz önüne alındığında; örgütsel sinizm arttığında, örgüte olan güvenin azaldığı tespit edilmiştir (Kalağan 2009, s. 84).

Sinizm ile güven arasındaki bağa bakıldığında, güvensizlik hissi yaşayan bir birey, kurumuna ve iş arkadaşlarına da kuşku ile bakacaktır. Bu durumun neticesinde de kendi dünyasına hapsolacak ve çevresindeki her duruma karşı negatif hisler oluşturmaya başlayacak yani bir anlamda sinik olmuş olacaktır (Özler 2010, s. 48). Sinizm olgusunun temellerinde insana karşı olan güvensizlik hissi yer almaktadır. Bu nedenle sinizmin nedenleri arasında, güven eksikliği gösterilebilir.(Kabataş 2010, s. 28).

2.4.3 İş Tatmini ve Örgütsel Sinizm İlişkisi

Görev doyumu genel olarak çalışanın görevine ve iş hayatına dair oluşturduğu bir davranış şeklinde ifade edilmektedir. Maaş, iş garantisi, çalışma şartları, kurum kuralları ve çalışma saatleri gibi dışsal tatmin etmenleri ile başarma, kendini gerçekleştirme, işine ait özgürlük ve işinin doğal yapısını barındıran içsel motivasyon etmenleri hepsi beraber olarak iş tatminini ifade etmektedir. İş tatmininin az görülmesi, belirlenen beklentilerin karşılanma seviyesinin de az görülmesine neden olmaktadır. Motivasyona bağlı beklenti teorisinin karşılığı oluşmadığında gerginlik, hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşanmaktadır. Çalışanın sinizm seviyesinin fazla olması, iş tatminsizliğine sebep olmaktadır.

İş tatmininin ilk yılları, 1954'te motivasyon teorilerinden Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" ve Herzberg'in "Çift Faktör Kuramı"dır. İş tatminini farklı bireyler çeşitli şekillerde ifade etmektedirler. İşten elde edilen finansal çıkarlar ve kurumun iş

arkadaşlarına getirdiği mutluluk ve beraber çalışmaktan zevk duyduğu bir şeydir.

Örgüt içerisindeki sinizm ve iş tatmini arasında yer alan zıt bağın şirketlerin verimliliğinin ve üretkenliğinin yok olmasına sebep olması bir tür mecburiyettir. Kurumsal değişim düşünüldüğünde, çalışanlara maaş verildiğinde ve verilen sözler yeri geldiğinde ve bu sözler tutulmadığında ya da olumlu sonuçlanmayan değişim aksiyonları için verilen maaşlar bir zamandan ziyade bir düşüşe sebep olduğunda boşluk artar. Bu yaklaşım ek olarak, iş doyumu ve örgütsel sinizm ilişkisinde zıt bir ilişki ortaya çıkarmaktadır. Özel olarak, meydana gelen adalet eksikliği, bu durumdan daha da çoğuna neden olabilir (Abraham 2000, s. 275)

Son zamanlardaki incelemeler, örgüt içerisindeki sinizm ve iş doyumu arasındaki ilişkinin gözle görülmeyen bağı ön plana koymaktadır (Boyalı, 2011). İş doyumu ve örgütsel sinizm ilişkisini inceleyen ayrı araştırmalar, bu iki değişken arasında önemli derecede bir ilişkinin bulunduğu sonucunu meydana çıkarmıştır. İşgörenin örgütsel sinizm derecesinin üst seviyede olması, iş tatmin miktarının azalmasına sebep olmaktadır. Yani örgütsel sinizm miktarı çoğaldıkça, iş doyumu seviyesi azalmaktadır (Abraham, 2000, Polat ve Meydan, 2010).

2.4.4 Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık basit bir ifadeyle işgörenlerine şirketlerine olan sadakati ve aidiyet şeklidir. Burada yer alan bağlılık, tanımındaki sadakat ise körü körüne bağlılık veya itaat etmek olarak ele alınmamalıdır. Alan yazındaki araştırmalar gözlemlendiğinde, bu yapı kişilerin içinde yer aldıkları şirket, onun sosyal ortamı, şirket kuralları, hedefleri ve sonucunda kurumun ortak menfaatleri çerçevesinde kişinin bir aidiyet hissi algılamasıdır. Örneğin, çalışanların dinlenmemesi onların dikkate alınmadıkları duygusuna düşmelerine ve kabul görmediklerini düşünmelerine sebep olabilir, bu durum örgütsel bağlılık üzerinde negatif etki yaratabilir (Özdevecioğlu, 2003b ,s. 117).

Motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında çok sıkı bir bağ vardır. Alan yazına baktığımızda bir çok motivasyon teorisi ve yaklaşımının örgütsel bağlılığı içerdiği görülür.

Self determinasyon teorisinde; “otonomi”, “yeterlik” ve “ilişki” olmak üzere üç psikolojik gereksinim bulunmaktadır. Bu gereksinimler, kişilerin bir amacı neden (kapsam) ve niçin (süreç) sürdürdüğünün idrak edilmesinde yer alan ana faktörlerdir. Teoride yer alan gereksinimlerden ilişki (relatedness) ihtiyacı; kişinin diğer kişiler ile arasında aidiyet hissetme ihtiyacını temsil etmektedir.

Bir çok çalışmaya göre kurumsal aidiyet ile sinizm ilişkisinde sıkı bir bağ vardır. Bu hal örgütsel sinizmin neticesi olarak meydana gelmektedir. Sinik tutum ve fikirler zamanla işgörenlerin ruh hallerini ve şirketle olan bağını etkilediği için bu bireylerin kurumsal aidiyetlerinde eksilme yaşanmaktadır. Sinizm herhangi bir şekilde bireylerin örgütle bağlılığını yok etmektedir. Kişisel bağlılığın kalkması ve şirketle olan ruhsal ve yasal bağın düşmesi sinizmin ana neticeleri arasında yer almaktadır. Bununla beraber kurumsal aidiyeti fazla işgörenleri barındıran kurumlar daha etkindirler ve örgütsel bağlılık seviyesi fazla çalışanlar daha üretici ve işten ayrılmayı daha az düşünme eğilimindedirler (Abraham 2000, 282).

2.5 YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Yöneticilerin esin kaynağı olmalarını sağlayan motivasyon unsurunda, yöneticiler çalışanlarını motive ederek ve çalışanlarına ilham vererek onlarda heyecan ve takım olma bilincini uyandırırılar. Yöneticilerin ilham veren ve motive edici unsurlarını oluşturan davranışları, çalışanlarının bilincinde ileriye dönük bakış açısı kazandırma, müşterek hedefler ile vizyonlar bağlılıklarını oluşturma ve çalışanlarının ulaşmayı hedefledikleri istekler yaratma olarak tanımlanabilir (Bass & Avolio, 1994). Yöneticiler çalışanlarını, kendilerinde bulunan olumlu amaçları, takımın dengesini kurma becerisini ve büyük beklentilerini çalışanlarına hissettirerek daha iyi olma yolunda gayret etmelerini sağlarlar (Northouse, 2013).

Bir diğer açıdan bakıldığında yöneticiler çalışanlarının hali hazırdaki tüm ihtiyaçlarını bilir, bunun yanında mevcut tüm ihtiyaçlarından daha da fazlasını karşılayıp onları motive ederek çalışanları için gerekenden çok daha fazlasını yapmaya hazır haldedirler (Burns, 1978). Bu şekilde bir neticeye ulaşmak, yöneticilerin, idarecilerin ve liderlerin çalışanları tarafından takdir ile anılmaları, çalışanlarına örnek bir model teşkil etmeleri,

çalışanlarında ve iş ortamında ciddi seviyede bir değişim sağlamak ve bu değişimleri tatbik etmek amaçlı belirli ideal kişisel çekicilik özelliğine sahip olmak ile mümkündür (Stewart, 2006). Bu konu ile ilgili paralel bir araştırma neticesinde, yöneticilerin çalışanlarını takımın veya şirketin geleceğini ilgilendiren hedefleri konusunda bilgilendirmesinin ve geleceğe yönelik belirlenen bu hedeflere ulaşabilmek amaçlı çalışanlarının kapasitelerini yükseltmelerini sağlayacak desteği kendilerine sağlamasının gerekli olduğu yargısına varılmıştır (Yılmaz, 2008, s. 143). Bu konuların bütünü kapsayacak şekilde yöneticiler çalışanlarına temelden moral sağlamalıdır. Yöneticiler temel duygusal unsurları, belirli simgeleri ve çeşitli söylemleri kullanıp sağlam bir müşterek hedefe ulaşma hissiyatı oluşturmalıdır (Karip, 1998).

Konu ile ilgili farklı bir bakış açısını konu edinen araştırmada ise yöneticinin koçluk tutumunun içsel motivasyon ile olumlu ve anlamlı bir düzeyde bağlantılı bir ilişkiye sahip olduğunu ve yöneticinin yöneticilerde bulunan bu tutumun çalışanın içsel motivasyonu artırma konusunda etki düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016),

Bir şirkette, takımda veya organizasyonda yöneticilerin koçluk tutumuyla hareket ederken, tamamen uygun bir strateji izlemesi, hem çalışanlarının kapasitesini ve motivasyonunu etkili ve olumlu bir şekilde yükselttiği hem de çalışanlarının kişisel performansının artış göstermesi hakkında olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Koçluk yönetimi personellerin iş yaşamında tatmin seviyelerini arttırmalarını, mevcut eksikliklerini gidermelerini ve çalışanların hatalı olduğu noktaları düzeltmesini sağlamakla birlikte şirketlerin veya firmaların insan kaynakları sisteminde ilerleme göstermesi hakkında sağlam ve etkili bir role sahiptir. Bu araştırmanın neticesinde ulaşılan sonuç, yöneticilerdeki koçluk tutumunun çalışanlarının iş hayatındaki tatmini sağlaması konusunda olumlu ve etkili sonuçlar doğurduğudur.

İş hayatında doyuma ulaşmak koçluk tutumunun etkilediği ilk unsurdur. Koçluk pratiğinin takıma etkisi, organizasyon içerisindeki çalışanların performansını artırıp verimli ve motive çalışan personeller oluşturmasıyla bağlantılı olarak takımın daha yüksek performansa ve verime sahip olmasını sağlamaktır. Koçluk tutumu hem şirket takım gibi organizasyonel konularda hem de çalışan gibi bireysel konularda doğru

yönlendirme ve danışmanlık gayesi gütmek için uygulanmak istenen idare etme yöntemi olarak da tanımlanabilir.

İdari koçluk, kişilerin kariyer planlarına destek olan, kişilerin bireysel eksikliklerini gidererek sahip oldukları yetkinliklerini güçlendiren, personellerin başarısını güçlendiren ve bu sayede çalışanlarını geliştirmeyi esas alan bir süreç olarak tanımlanabilir. İdari anlamda koçluğun bu konuların yanı sıra personelleri rekabet ortamına hazırladığı ve iş hayatındaki kritik konular hakkında karar almalarını temel almış bir koçluk biçimi olduğu da söylenmektedir (Gezer, 2016).

2.5.1 Dinleme ve Motivasyon

Dinleme aksiyonu koçluk yetkinliklerinin en önemli ve temel yeteneklerinden sadece birisi olarak belirtilebilir. Koç öncelikle karşısında bulunan çalışanı dinlerken etkili, aktif ve sağlam bir tavır izlemelidir. Yöneticinin koçluk tutumu içerisinde bu yeteneğini çalışanlarını dinlerken onların üzerinde oldukça etkin bir biçimde kullanması çok önemlidir. Dinlerken etkin olarak dinleme eylemi aynı zamanda aktif olarak dinleyebilme eylemine eş olarak tanımlanabilir. Etkin dinleme eyleminde dinleyen kişinin; iletişim araçlarını sözsüz (örneğin: beden dilini baz alan) ve sözlü tüm dikkatiyle kullanılmalıdır. Aynı zamanda etkin dinleme eylemini empati duygusunu baz alarak dinleme eylemi şeklinde de ifade edebiliriz (Tutar, 2003).

Koçluk tutumunu başarıyla sürdürmek ve koçluk sürecini başarılı bir şekilde devam ettirmek istendiğinde, izlenmesi gereken en temel nokta dinleme yeteneğine sahip olan koçlarla çalışmaktır. Bu konuları baz aldığımızda koçların dinledikleri kişi ile yüz yüze olup aynı zamanda göz kontağı kurarak beden dilini etkin kullanıp anlatan kişiye ifade edilen sözcükleri algıladığını hissettirmeli ve kişinin sözünü kesmesi, elindeki kağıtları karıştırması veya bacaklarını oynatması gibi sabırsızlık algısı oluşturan hareketlerden uzak durması gerekmektedir.

Bahsedilen olumlu tavırları gösterip sabırsız tavırlardan kaçınması danışan bireye koçun kendisini aktif bir şekilde dinlediğini gösterdiğinden danışan iletişim halinde olmaya yatkınlık göstererek istenilen bilgileri koça daha rahat verir ve kendini gelişime daha etkin bir biçimde açar (Eren, 2008).

Yöneticinin koçluk yeteneği olarak da görülmekte olan dinleme yetkinliğinin personeller açısından ortaya çıkardığı etkin motivasyon hissi de bazı araştırmalarda belirlenmiş bulunmaktadır. İncelenen bir araştırmada McCrindle ve Wolfinger belli başlı yöneticilerle iletişim içerisinde olarak; onlara personellerini kendilerini hangi durumun, davranışın veya duygunun motive ettiğini keşfetmek üzerine çalışmalarını, onlara “çalışan” şeklinde bakmaktan ziyade “çalışma arkadaşı” şeklinde bakmalarını ve personellerini herhangi bir arkadaş içtenliğini hissederek dinlemelerini öneri olarak sunar (McCrindle ve Wolfinger, 2011). İncelenen bir diğer araştırmada da ; herhangi bir organizasyonda personelleri olumsuz yönde etkilememek ve personellerin motivasyonun yükseltmek amacının sağlanabilmesinin en önemli noktası olarak yöneticilerin çalışanlarına uygun bir tavır takınmasının önemli olduğu belirlenmiştir. Aksi halde ofis ortamı içerisinde çalışmaya elverişli olmayan bir havanın oluşacağı iddia edilir. Personellere düşünce ve hislerini anlatabilme imkanı sağlayabilecek tavırları takınmak ve kendilerini samimi bir şekilde dinleyip kişiye verilmekte olan değer hissettirilmesi bir yöneticinin göstermesi gereken en kritik davranışlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır (Güney, 2012a).

2.5.2 Geri Bildirim ve Motivasyon

İş hayatının temelini oluşturan değişim, gelişim ve iş birliği unsurlarının en temel noktaları olan geri bildirim ifadesi 1990 yılları içerisinde iş hayatına yerleşmiştir. Bir kişiyi kendisinin davranışları, sözcükleri ve aldığı aksiyonların etkileri ve uyandırdığı düşünceler hakkında bilgilendirme sürecidir. Koçluk sürecinin ve yöneticilerin koçluk tutumundaki en kritik noktalardan biri olma özelliğinde olan geri bildirim organizasyonların ve çalışanların motive olmasını sağlam bir şekilde etkiler.

Bir şirkette üst yönetimlerden alt pozisyonlara sıralanan ve alt pozisyonlardan üst yönetimlere doğru sıralanan hiyerarşik düzende açık, net ve etkili geri bildirim olması, bu tip organizasyonların esnek bölgede olması ve organizasyon içerisindeki çalışanların gelişime, öğrenme ve değişme süreci içerisinde bulduklarını göstermektedir. Bunun sebebi ise, koçluk tavırlarını bir hayat felsefesi olarak ele atan yöneticilerin ve iş arkadaşlarının geri bildirim verdiği organizasyonlarda çalışan veriminin ve

performansının yükselmekte olduğu gözlemlenir (Richardson, 2008). Geri bildirim vermenin ve almanın çok önemli bir unsur olmasında birçok neden bulunmaktadır.

- a) Çalışanlara olumlu ve aksiyon alınabilecek nitelikte geri bildirim vermek, kendilerinde etkili bir çalışma biçimini özendirerek destekleme özelliğindedir.
- b) Geri bildirim bir tutumu yönlendirip, o davranışın daha etkili ve daha üretken bir şekilde gelişmesi yönünde adım atar.
- c) Geri bildirim hem çalışanlarda hem de iş ortamında motivasyonun ve performansın çok daha yüksek olmasına ortam hazırlar. Geri bildirim alan kişiler kendi kişisel ve profesyonel gelişimlerine önemli ölçüde katkıda bulunurlar.

İnsanlardan açık geri bildirimler alınması; kişinin kendi çevresi ile olan etkileşiminin hangi derecede olduğunu görerek, iletişimlerini iyi yönde geliştirmelerine olanak sağlar. Başkaları ile çalışma ve onlara iş yaptırabilme biçiminde değişiklikler yaparak, kişiler ile çalışma süreci daha iyi bir hale getirilebilir. Ortaya çıkarılan işler ve ölçülebilen sonuçlar ile elde edilen başarılar daha iyi bir hale getirilebilir. Bunlar dışında, en önemli nokta olarak da kişilerin tutumlarının başka insanlar üzerindeki etkisi hakkında daha sağlam bir şekilde farkındalık yaşayıp motivasyonunuzu daha iyi bir hale getirebilirsiniz (Kardam, 2007).

Motivasyonun bağlı olduğu unsurlardan geri bildirim etkisi noktalarını konu eden teorileri detaylı bir biçimde incelemeye aldığımızda, birçok teoride geri bildirim motivasyonu ile etkili bir bağı desteklediğini gözlemlemekteyiz. John Locke'un ortaya attığı teoriyi incelediğimizde bireyin kendi hayatı içerisinde geliştirmek ve ileriye götürmek istediği belli gayeler olduğu görülür. Ortaya çıkarılan bu gayelerin kişilerin yaşamlarını şekle sokması ve kişilerin motive olma yeteneklerini etkili bir biçimde artırması gibi bir özelliği vardır. Kişi tarafından keşfedilen bu hedefler o kişiye hayatta izleyebileceği yol ve bu yolun prosedürünü belli bir düzen ve plan çerçevesinde belirtir (Tınaz, 2013, s. 12). Bu teorinin belirttiği bir diğer şey ise, harekete geçmek isteyen kişinin temel olarak kişisel ve profesyonel hedeflerini mutlaka belirlemesi ve bu hedefleri tam bir inanç içerisinde benimsemesi gerektiğidir (Güney, 2012a, s. 367). Belirtilen teoriyi bu denli önemli kılan özelliklerden bir diğeri de, savunduğu düşünceler içerisinde geri bildirim unsurunu önemli bir noktada tutmasıdır. İncelenen

çalışmaların, şirketlerin performansı ile geri bildirim birbirini destekler ve besleyen bir bağ içerisinde olduğunu gösterdiği gözlemlenmiştir.

McClelland yirmi yılı aşkın bir süreç içerisinde yaptığı araştırmalar ve çalışmalar içerisinde kişilerin ihtiyacı olan noktaları belirlenmesini ve bu noktaların yönetim sürecindeki yürütülmesini temel almıştır. Çalışmalarında temel aldığı en önemli nokta başarıya duyulan ihtiyaç olan McClelland, yüksek seviyedeki başarıya sahip olan kişilerin üç kritik ve ortak özelliğini; “bireysel sorumluluk alma bilinci, orta seviyede tanımlanabilen risk ve elle tutulabilen ölçülebilir geri bildirim” şeklinde belirleyerek sıraya koymuştur. Kazanılmış ihtiyaçlar kuramının temel olarak savunduğu şey ise; yüksek derecede başarıya sahip olan bireylerin, herhangi bir süreç boyunca yaptıkları işi şans faktörüne emanet etmeden kendi kendilerine kontrol ederek kontrolü elde tutmak istedikleri, çok düşük ya da çok yüksek derecede riske sahip olma ihtimali olan işleri tercih etmek yerine gerçekleşmesi daha muhtemel ve orta seviyede riske sahip olan işlere tüm performanslarını ayırmaları ve performans gösterdikleri işin sonucunda sağlam, açık ve kesin geri bildirimler alma konusunda beklentide olmalarıdır (Hodgetts).

2.6 SİNİZM VE YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

Koçluk süreci içerisinde danışanın maksimum faydayı sağlayabilmesinin temel noktalarından birincisi koçun belli başlı yetkinliklere sahip olması gerekliliğidir. Koçun bu belli başlı yetkinliklere sahip olması danışmanın performansını ileriye götürme konusunda yardımcı olacak yönlendirmelerde bulunması adına önemlidir. Koçluk yetkinliklerini koçluk sürecini oluşturan adımların her biri ile ilişkili bir bağ olarak da tanımlayabiliriz.

Bir koçun sahip olması gereken en kritik yetkinliklerin başında dinleme yetkinliği gelmektedir. Bir kişiyi dinlediğimiz sırada genellikle karşımızdaki kişi konuşurken, kendisine verebileceğimiz cevabı veya kişinin anlattıkları ile ilişkili olarak oluşturduğunuz yargıları düşünüyor oluruz. Koçların dinleyebilme yetkinliğini kazanması, danışmanın kendisine anlattığı durumları konsantre bir şekilde dinlemesiyle birlikte, danışmanın kendisine anlattığı ifadelerden kastetmek istediği diğer anlamları da çıkarması ve anlattığı her şeyi tam anlamıyla çözümlemesi gibi

danışmana faydalı olacak durumları sağlayabilmektedir. Bir koç ile danışmanın görüşmesi esnasında danışmanın fikirleri ve ifadeleri koçun fikir yapısına uymuyor olsa bile, koç tepkisiz ve yorumsuz bir şekilde danışanın dinlemeye devam etmelidir. Koçun sergileyeceği tepkisiz olma ve yorumda bulunmama davranışı, danışanın savunma mekanizması geliştirmeden kendi bireysel gelişimine devam etmesine destek olacaktır. Bu şekilde de çalışmada yöneticisinin kendisini özen göstererek ve dikkatli bir halde dinlediği izlenimini oluşturacaktır. Ve bunların sonucunda ise şirket içerisindeki ortam çalışanlarının sinizmden uzak olacakları bir hale gelecektir.

Koçun sahip olması gereken yetkinliklerden bir diğeri de danışmanlık yetkinliğidir. Danışmanlık yetkinliğinde ağırlıklı olarak çalışanın ve şirketin iş hayatındaki problemlerinin analiz edilmesi konusuna odaklanılıp yapılan değerlendirmeler sonucunda çözümler ve gelişim alanları ile ilgili sistemler sunulması gerçekleştirilir. Bu durumdan dolayı koçun danışman şapkasını da takabilmesi gerektiğinden danışmanlık yetkinliğine de sahip olması oldukça önemlidir (Şimşek ve diğ., 2004, s. 234). Koçluk davranışı ile danışmanlık davranışının ikisi de temelde duyguları hissetme ve farkında olabılme durumlarını baz almaktadır. Koç danışmanlık yetkinliğine sahip olursa, kendi çalışanlarının tüm problemlerini net bir şekilde tanımlayabilir ve çalışanlarının bu problemlerini şeffaflıkla dile getirebilmelerinde yardımcı olur. Burada kritik olan ise danışmanlık yetkinliğinin gerekli olduğu an yani doğru anda kullanılabilmesidir. Yöneticilerin bir koç gibi davranabilmesi ve doğru anda danışman gibi olabılması de hem çalışanlarının rolü ile kendisinin iş hayatındaki rolüne birbirinin bakış açısı ile bakma olanağı hem de çalışanına düşüncelerini kendisine veya çalışma arkadaşlarına rahatça anlatabilme özgürlüğünü sağlayacaktır. Bu şekilde de çalışanlarda kendi düşüncelerine önem verildiğine dair bir hissiyat oluşacaktır. Aynı zamanda çalışanın hem kendisine hem de çevresine sinik bir şekilde davranmasını engelleyecektir.

Çalışanın gelişme durumunun belirli bir düzen içerisinde ve gelişim planına bağlı olarak koç tarafından değerlendirmeye alınması ve koçun çalışana gelişimi ile ilgili düzenli olarak öneriler ve geri bildirimler veriyor olması oldukça kritik bir öneme sahiptir. Bu tarz uygulamalar ile çalışanın kendi gelişimini bilinçli ve etkili bir şekilde sağlayıp, sağlayamadığı bilgisine ve hissiyatına sahip olur his. Çalışanın neden sonuç bağlantısını anlaması da koçların önem vermesi gereken konulardan biridir. Çalışan takındığı

tavırların nedenlerini net bir şekilde anlayabilirse, bunun gibi benzer bazı durumlar için kendi başına çözüm üretebilir. Bu konuda davranışların nedenini anlamak oldukça etkili bir yöntemdir. Koç ise değerlendirebilme yetkinliğine sahip olursa, çalışanın sergilediği birtakım davranışları değerlendirip gelişim durumunu belirleyebilmesini sağlar. Bu gelişim durumunun tespitinin yanı sıra, danışanın takındığı tavırların özelliklerini ve kişinin düşünce tarzına dair koç da kendi içerisinde bir değerlendirme yapabilecektir (Şimşek vd., 2004, s. 234). Geri bildirimle birlikte çalışanın kendi başına belirli çözümleri ortaya çıkarabilmesi ve bu konu ile ilgili ilerleme gösterebildiği hissiyatını kazanması çalışanda sinizm ile sinik davranış tipinin azalmasını ve hatta tamamen yok olmasını sağlayacak önemi bir etki düzeyine sahiptir. Kişide oluşacak “gelişmekteyim” hissiyatı, kişideki motivasyonu artacak düzeyde etkilemektedir. Kişinin motivasyonunun artması ile birlikte şirket içerisinde çalışanlara artan bir verim düzeyinde çalışabilme olanağı sunulacaktır.

İletişim yetkinliği ise belli bir öneme sahip belirtilen bir başka unsurdur. Koçluk süreci aslında direkt iletişim olarak tanımlanabilir. Koçun verim düzeyini tamamıyla etkileyen şey koçun kendisinde bulunan iletişim yetkinliğinin düzeyidir. Danışanın kendi fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilmesinin sağlanması, çalışanın ifadelerinden varmak istediği temel noktayı belirlemek, danışan ile iletişim halindeyken mizahi bir dil kullanmak, danışana destek olmak ve danışmanı takdir ile karşılamak koçluk süreci içerisindeki iletişim yetkinliğinin kalitesini belirleyen ana faktörlerdendir (Stevens, 2007, s. 41). Temelde danışanın fikirlerini rahat ve özgür bir halde anlatabilmesini sağlayan şey iletişim yetkinliğidir. Bazen, danışmanların kendi düşüncelerini anlatırken hikâyeleştirerek fikirlerini aktardığı görülmektedir. Hikâyeleştirme kullanarak fikirlerini ifade etme yöntemi danışanın kişilik özelliklerinden ve düşünme biçiminden kaynaklanmaktadır. Danışmana yaklaşım biçiminde, kendisinin kullandığı yaklaşım ile kendisine cevap vermek; danışanın anlayamadığı noktaları açıklarken benzetmeler kullanmak veya benzer durumları hikâye şeklinde aktararak kendisine anlatmak danışanı rahatlatıp kendisi ile daha rahat bir ilişki kurulmasına olanak sağlamaktadır.

Koçun iletişim yetkinliğinin yüksek bir nitelikte olması, koçun danışanını işledikleri konunun tam merkez noktasında tutabilmesine destek olmaktadır. Koçluk süreci içerisinde görüşme seansları sırasında danışanın fikirlerini aktarabilmesini niteliğinin

takip edilmesi koçun sorumlu olduğu noktalardan biridir. Bu durum ile ilgili danışan işlenen konu dışındaki şeylere doğru kayıyorsa veya asıl konu ile ilgili gerektiğinden fazla detaya giriyorsa, koçun ufak bir müdahale ile yani asıl konu ile ilgili ana birkaç nüansı açığa çıkarıp danışmana asıl konuya odaklanması için yardımcı olmalıdır. Burada eklemek gerekir ki koçluk aslında resmi ve ciddiyet çerçevesi içerisinde sürdürülecek bir süreç olarak tanımlanmamalıdır. Bu konu ile ilgili koçluğu öğrenmek ile ilişkilendiririz ve bazı konularda temelli öğrenmeyi mümkün kılan en önemli şey ise mizah olarak bilinir. Koçluk süreci sırasında koç ile danışanı düzenli aralıklarda danışanı zorlayan konuları analiz ederek değerlendirmeye alır. Bu şekilde işleyen analiz ve değerlendirme aşamalarında mizahın etkili olması durumunda koç mizah unsurunu kullanıp danışanın işini kolaylaştırabilir. Fakat buradaki önemli nokta koçun mizah konusunda duyarlı olması ile sadece gereken zamanlarda ve ölçülü miktarda mizah kullanımına yer vermesidir.

İletişimin güçlü olmasını sağlayan etkenlerden bir diğeri ise takdir ve destek vermektir. Bu konuda bilinen bir gerçek olarak, tamamladığımız bir görev hakkında güvendiğimiz insanların bizi takdir etmesi ve bize destek vermesi kendimizi daha iyi hissetmemize yol açmaktadır. Bu durumla oldukça yakın bir şekilde ilişkili olarak takdir gösterilen durumların yanında kişinin gösterdiği çabalar da destek görmelidir. Bu konuda koçun danışanı danışan ile olan koçluk süreci içerisinde öğrenme etabında, konunun işlenmesi esnasında ve danışanın gelişimi sırasında takdir etmesi gerektiğini bilme sorumluluğu vardır. Koç hangi durumda danışanını takdirle karşılaması gerektiğinin farkında olmalıdır. Danışanın takdir edilebileceği durumlara örnek olarak, danışmanda yeni yetkinliklerin kazanılmasının başlaması veya danışmanda olumlu düzeyde tavır değişikliklerinin gözlemlenmesi verilebilir. Eğer koç danışanını desteklerse, danışanı kendisinin mevcut gösterdiği gelişiminden daha da çoğunu gösterebileceğine dikkatle odaklanabilir. İletişim çoğunlukla sözsüz bir şekilde gerçekleşir. Danışanın sözlü olmayan yani beden dili, mimikleri, sesinin tonu ve vurgulaması gibi ifadelerinin anlamlarının çözülmesi de empati sayesinde gerçekleşir. Empati de iletişim halinde olduğumuz kişinin bakış açısını temel alarak o kişinin yaşadıklarını değerlendirip, kişi ile yaşadığı olay hakkında varsayımdı bulunmadan, kişiyi yargılamadan kendisine saygılı olma olarak tanımlanabilir.

İletişim yetkinliği içerisinde koçun sahip olduğu karşısındaki kişiyi etki altına alma ve ikna edebilme becerisi doğru orantılı olarak nitelendirilebilir. Koçun sahip olduğu iletişim yetkinliğini kullanarak danışanını destek vermesi gerekmektedir. Danışanın da koç ile ilerlettiği koçluk süreci esnasında, kendi performansını geliştirebilmesi adına kendisindeki bazı tavırlar hakkında değişim içinde olması gerekmektedir. Bu değişikliği sağlayabilmek bir diğer biçimde koç-danışan arasındaki iletişimle ilişkilendirilir. Koçluk süreci içerisinde koçların sahip olduğu iletişim yetkinliğinin ne kadar kuvvetli olduğu, koçun neden sonuç ilişkisi ile bağlantı kurup konuyu ve ihtiyaçları detaylı bir şekilde tanımlaması, danışana detaylar ve ihtiyaçlar hakkında danışanı bilgilendirmesi ve danışanın da koçun aktardığı konuyu anlayıp uyum içerisinde yaklaşması düzeni ile belli olacaktır.

Danışmana fikirlerini özgürce belirtme olanağı sağlayabilme, koçluk sürecindeki ana konuların çıkarılması, zorlu konular üzerinde mizahın kullanılması, danışanın desteklenmesi ve takdir edilmesi ile koçun ikna yöntemi ile danışanı etkilemesi gibi koçların iletişim yetkinliklerinin kuvvetiyle ilişkilendirilen önemli ve etkili faktörler danışanı pozitif bir biçimde etkileyecektir. Danışanda oluşan pozitif etkiler, kişinin iç dünyasında ve iş hayatı içerisinde yani şirket ortamında yaşanması muhtemel sinizm etkisini yok edecektir. Koçluk yetkinliklerini kapsayan iletişim yetkinliği, dinleme yetkinliği, değerlendirme yetkinliği, etkili soru sorma yetkinliği ve danışmanlık yetkinliği gibi beceriler danışanda iş ortamına, çalışma arkadaşlarına, sosyal ortamına ve en önemlisi kendisine yönelik pozitif davranışlar geliştirmesini sağlayacaktır.

Şirket içerisinde etkili iletişimin örgüt içerisindeki sinizm ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu, belirlenen belli araştırmalar sonucunda tahmin edilmiştir. Bu araştırmalar şirket genelinde bulunabilecek sinizmin çalışma ortamı içerisinde etkili iletişimi azalttığı yönünde bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmalar aynı zamanda sinik davranışlar gösteren çalışanların şirketlerince sömürüldüğünü düşünerek kendi şirketlerine güvensizlik duyduklarını ifade etmiştir (Eaton, 2000, s. 1). Buradan çıkarılan sonuç ise sinizmin tam ortasında yani çekirdeğinde güvensizliğin yattığı sonucudur. Bununla bağlantılı olarak Eaton'ın savunduğu şey de şirket içerisindeki bilgi noksanlığının çalışanlar tarafında güven yoksunluğunu oluşturduğudur. Bundan dolayı şirket içerisinde etkili iletişimin örgüt içerisindeki sinizm ile negatif bir ilişki

içerisinde olduğu ve etkili iletişimin artmasıyla sinizmin azalacağı fikrine inanılmaktadır.

Bu konu ile ilgili yapılmış olan bir araştırma yönetici koçluk tutumunun çalışanların yaşayabilecekleri bireysel sessizlik davranışıyla olumsuz bir ilişkide bağlantılı olduğu, yönetici koçluk tutumunun ise çalışanlardaki bu bireysel sessizlik hakkında oldukça etkin bir konuma sahip olduğu özetlenmiştir. Bu konu ile ilgili ortaya çıkan sonuçlar, iletişim yetkinliğinin skoru arttıkça şirket içerisindeki sinizmin niteliğinin skorunun azaldığını ve yüksek iletişim yetkinliğine sahip ortaokul öğretmenlerinin oldukça düşük seviyede sinizm sahip olduğunu belirtmektedir. Organizasyonel sessizliği konu eden geçmiş yıllardaki araştırmaların gösterdiği şey ise, dönüşümcü liderliğin şirket içerisindeki sessizlik ile negatif bir şekilde ilişkili olduğu buna karşılık etkileşimci liderliğin de şirket içerisindeki sessizlik ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğudur (Atar, 2018).

3. VERİ VE YÖNTEM

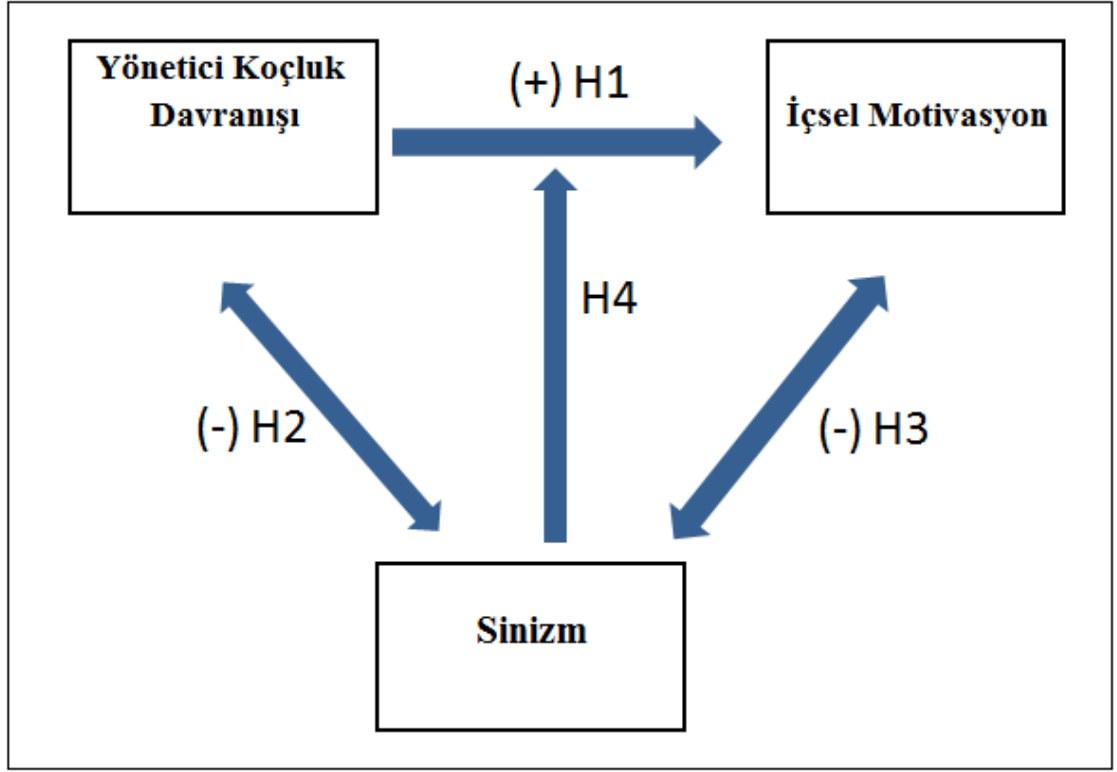
Bu alanda araştırmanın modeli, hipotezleri, yöntemi, örnekleme ve analize ait uygulanan işlemler ifade edilecektir. Kuramları barındıran yaklaşım içerisinde meydana getirilen hipotezler ve hipotezleri ispatlamak amacıyla yapılan çalışmaya ait veri toplama ve analiz çeşitleri ayrı ayrı ele alınarak detaylandırılmıştır.

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe örgütsel sinizmin, yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon ilişkisine olan etkileri incelenmiştir. İçsel motivasyon boyutları itibari ile kişinin işine ait memnuniyeti, kendi kişisel olarak var olan memnuniyeti ve negatif motivasyon değerlerinden etkilenir. Buna göre bireyin yöneticisinden koçluk davranışını temin edebiliyor olması kişinin içsel motivasyonu üzerinde etkili olacaktır.

Yönetici koçluk davranışı çalışanların fikirlerini anlatma, mevcuttan farklı olarak uygulanabilecek yöntemleri belirtme, bunun yanında ne gibi başarılar elde edebileceğini tartışma fırsatı bulmasına yardımcı olur. Koçluk davranışı sergileyen yönetici, kişinin daha önce farkında olmadığı fırsatları belirleyebilmekle birlikte, bu fırsatların uygulanabilirliği hakkında aktif bir rol edinerek kişiyi bilgi sahibi yapar. Kişinin farkındalığını arttırmasına yardımcı olur. Böylece yaratıcı fikirlerin sayıca artmasıyla beraber, kendini ifade etmekten korkmadan kişi koçluk süreci boyunca bütün düşüncelerini belirtme ve fikirlerini kişiler ile değerlendirme fırsatı elde eder. Yönetici koçluk davranışının bu etkileri ile beraber kişiler kendileri için içsel motivasyon yöntemlerini fark ederler. Bu yönetici koçluk davranışının yarattığı etkiler bireyin içsel motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Yöneticinin bu yetkinlikten yoksun olması kişinin içsel motivasyonunun keşfine ve gelişimine ait olumlu etkilerini minimum düzeyde kalmasına sebep olacaktır. Örgütsel güvensizlik, tükenmişlik, örgütsel bağlılık gibi noktalardan tetiklenen sinizm ise yönetici koçluk davranışı ve içsel motivasyon arasındaki bu ilişkiye kesişen ve tetikleyeceği ortak noktaları ile etki edecektir.

Şekil 3.1: Araştırma modeli



Mevcut çalışma ile alakalı gözlemlenen çalışmalara göre Şekil 3.1’ de ifade edilen çalışma modeli kurgulanabilir. Araştırma modeline göre yönetici koçluk davranışı, içsel motivasyonu etkiler. İçsel motivasyon, yönetici koçluk davranışının belirttiğimiz özellikleri ile incelendiğinde, hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulabilir.

H1. Yöneticinin koçluk davranışı göstermesi, çalışanın içsel motivasyonunu arttırmaktadır.

Yönetici koçluk davranışı ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda sinizm ile negatif bir bağ varlığı gözlemlendiği sonuçları ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuca istinaden yönetici koçluk davranışı sergileyen yöneticilerin çalıştığı kurumda örgütsel sinizmin azalacağı varsayılmaktadır. Yönetici koçluk davranışı örgüt içerisinde örgütsel sinizmin bir çok tetikçisi olan güvensizlik, tükenmişlik gibi konuları azaltacaktır. Buna göre yönetici koçluk davranışı ve örgütsel sinizm ilişkisi açısından aşağıdaki hipotez kurulabilir.

H2. Yöneticinin koçluk davranışı ile örgütsel sinizm arasında ters ilişki mevcuttur.

Örgütsel sinizm ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda içsel motivasyon ile negatif bir ilişki olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. Bu duruma göre örgütsel sinizm düzeyi yüksek kurumlarda çalışan bireylerin içsel motivasyonunun azalacağı varsayılmaktadır. Örgütsel sinizm örgüte ait bireylerde içsel motivasyonu oluşturan etmenlerden olan bir çok özelliği azaltacaktır. Buna göre örgütsel sinizm ve içsel motivasyon arasındaki ilişki açısından aşağıdaki hipotez kurulabilir.

H3. Örgütsel sinizm ile çalışanın içsel motivasyonu arasında ters ilişki mevcuttur.

Sinizmin içsel motivasyona olan etkisi düşünüldüğünde ve içsel motivasyon, yönetici koçluk davranışının belirttiğimiz özellikleri ile incelendiğinde, hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulabilir.

H4. Örgütsel sinizm, yöneticinin koçluk davranışı ile çalışanın içsel motivasyonu arasındaki ilişkiyi etkilemektedir.

3.2 VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Yapılan çalışma çerçevesinde verileri toplama yöntemi için anket seçeneği tercih edilmiştir. Bankacılık sektöründe bulunan katılımcılara anket sitesinden iletilen ankete üç farklı bankadan 215 kişi tarafından katılım olmuştur.

Anket içeriği Ek 1: Tablo 1 olarak konulmuştur. Anket dört kısımdan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgiler ile işgörenlerin çalıştığı kurumdaki yaşamına dair bilgiler toplanmaktadır. Sonraki kısımda yönetici koçluk davranışı ölçeğine ait sorular barınmaktadır. Üçüncü kısımda Örgütsel sinizm ölçeğine ait sorular yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise içsel motivasyon ölçeğine ait sorular yer almaktadır. Cevaplar beşli Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur.

Demografik ve iş hayatına ait bilgilerin barındığı alanda cinsiyet bilgisi, “Erkek”, “Kadın” seçenekleriyle; yaş bilgisi, “30 ve altı”, “31-40”, “40 üzeri” seçenekleriyle; medeni hal bilgisi, “Evlü”, “Bekar” seçenekleriyle; eğitim düzeyi, “lisans altı”, “lisans

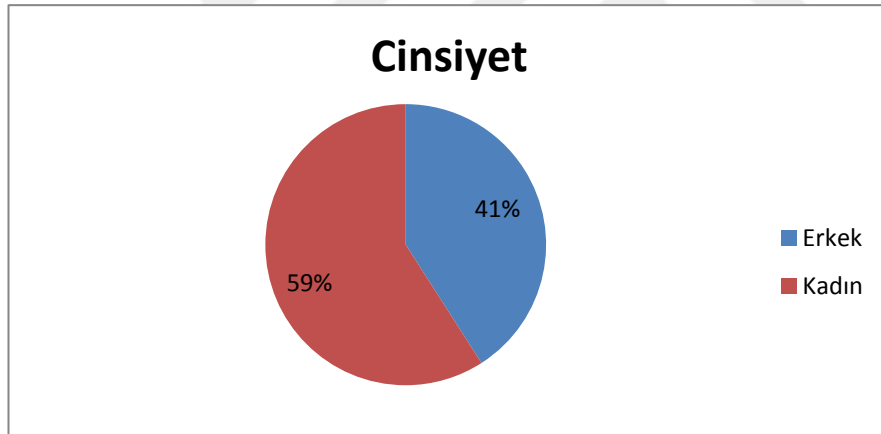
ve üstü” seçenekleriyle; kıdem bilgisi, “5 yıla kadar”, “5-10 yıl”, “10 yıldan fazla” seçenekleriyle anket içerisinde yer almıştır.

3.3 ÖRNEKLEM

Anket aracılığıyla yapılan araştırma kişilerin çalıştığı kurumlarda, internet üzerinden sosyal ağlar ve profesyonel iletişim alanlarından iletilmiştir. Kuruma ait çalışan işgörenlerin katılımı fazla olmasıyla beraber aşağıda gösterilen şekillere bağlı olarak çalışanların diğer özellikleri burada ifade edilecektir.

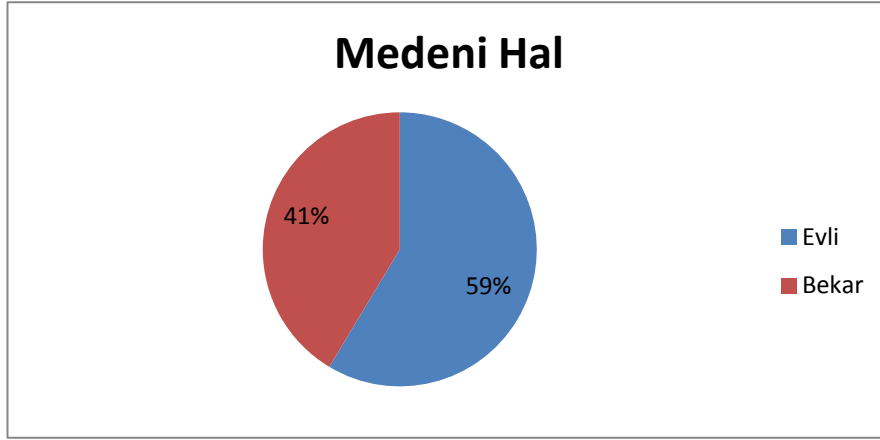
Ankete katılan personelin hepsi banka sektöründe görev almakla beraber üç farklı bankada çalışmaktadırlar.

Şekil 3.2: Cinsiyet dağılımı



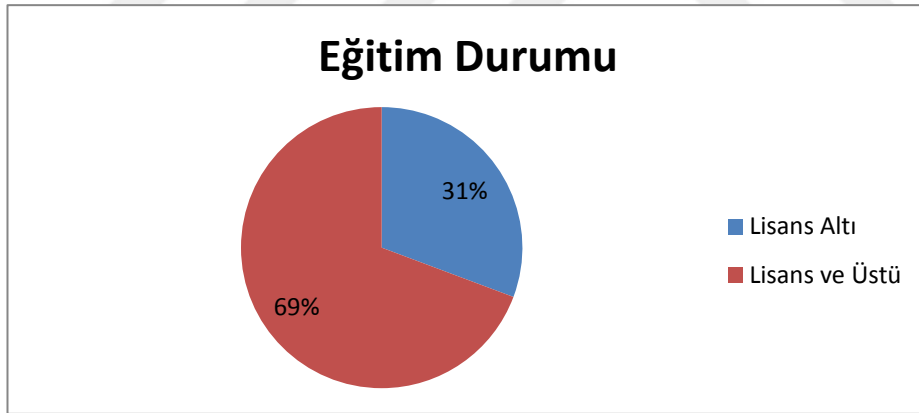
Şekil 3.2 üzerinde bulunan grafik değerlerine göz atıldığında ankete katılan kişi miktarının kadınlar açısından yüzde 59 daha yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 3.3: Medeni hal grafik gösterimi



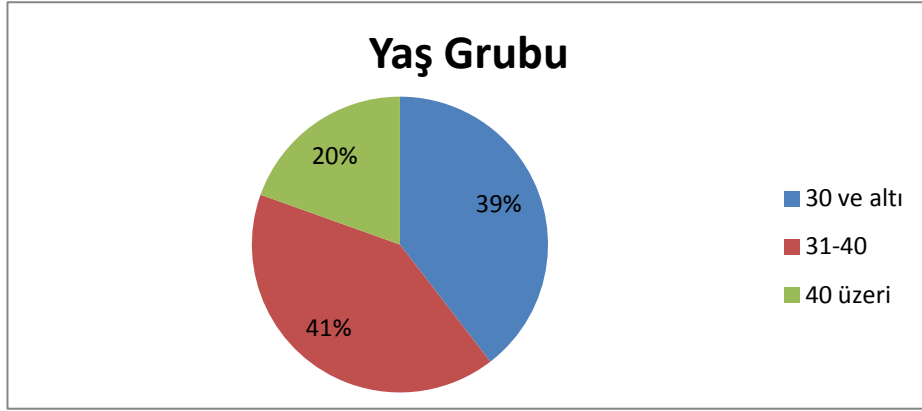
Şekil 3.3 üzerinde gösterilen örnekleme evli olanların sayısı bekar olanların sayısından fazladır.

Şekil 3.4: Eğitim düzeyi grafik gösterimi



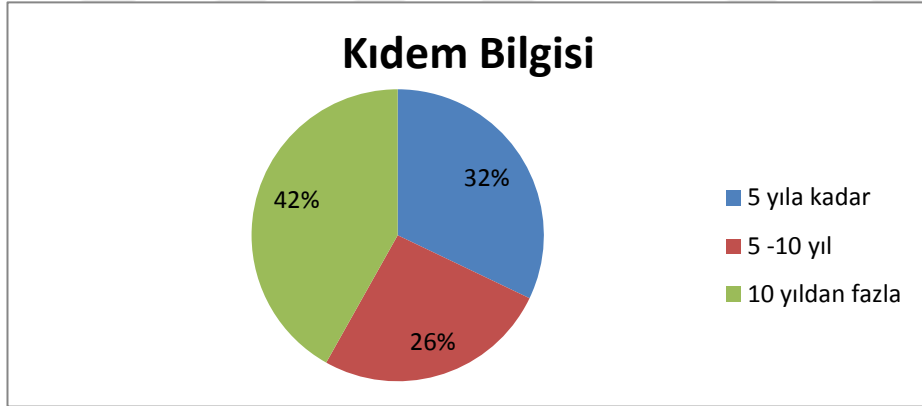
Şekil 3.4 üzerinde gösterilen örnekleme lisans ve üstü düzeyinde eğitime sahip olanlar, lisan altı eğitim alanların iki katından fazladır.

Şekil 3.5: Yaş grubu dağılımı



Şekil 3.5'e bakıldığında yaş grubu dağılımı 30 ve altı yaş aralığındaki sayı 31 ve 40 yaş grubuyla yakın oranda ve kırk yaş üzeri grubun iki katı kadardır.

Şekil 3.6: Kıdem dağılımı



Şekil 3.6' da kıdem bilgisi dağılımı ise 10 yıldan fazla deneyimi olanlar gruba ağır basmaktadır.

3.4 ANALİZ

Personel tarafından bitirilmiş olan anketlere ait sonuçlar toplandıktan sonra, elde edilen verileri doğru bir şekilde yorumlayabilmek adına SPSS istatistiki data analizi yazılım ürünü kullanılmıştır. Data elde etme işleminden sonra, geçerliliği uygun olan anketler arasından işlenmemiş ve anlamlı datalar SPSS üzerinde kodlanmıştır. Bu araştırmada, güvenilirlik analizi çalışması, faktör analizi çalışması, regresyon analizi çalışması, korelasyon analizi ve bunlara ek olarak fark testleri gibi istatistiki analiz seçeneklerinin kullanılması hedeflendi. Bu analizler sonraki adımlarda ele alınmıştır.

Bu çalışma yalnızca uygulanan ölçümlerin geçerliliği amacıyla değil, bununla beraber güvenilir olması, araştırma yeniden uygulanmak istendiğinde araştırmanın tutarlı bir değer elde etmesi için çaba sarf etmektedir. Bu şekilde, güvenilirlik testi ilgili kümeler arasındaki tutarlılık dengesi ve güvenilirliği doğrulamak amacıyla yapılmıştır.

Faktör analizleri veri daha sade hale getirmeye, tespit edilmiş belli faktörler aracılığı ile değişken miktarını düşürüp yorumlanan obje sayısını daha kontrol edilebilir bir miktara ulaşmasını hedefler. Çalışmaya ait modelde düşünülen değişkenler kendi aralarında benzer mi diye kontrol etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Hipotez testlerinden olan regresyon testi bağımlı bir değişken ve bağımsız bir değişken veya kümesi arasında yer alan ilintiyi ifade etmek için yararlanılan önemli bir istatistiksel analiz çeşididir. Basit doğrusal regresyon analizi, iki parametre arasında var olan doğrusal ilintinin gücünü incelemek için kullanıldı. Bir diğer hipotez testi olan korelasyon değerlerinin tespiti sorular arasında var olan ilişkinin durumunu ortaya koyabilmek için kullanılmıştır.

Elde edilmiş demografik bilgiler ışığında oluşmuş olan grupların ortalamaları arasındaki herhangi bir farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla fark testleri de uygulanmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümde anlamlı ve önemli çıkarımlar neticelendirebilmek için deneysel çalışmalar analiz edilip neticesi belirtilmektedir. Başta çalışanların demografik özellikleri incelenmektedir. Ardından sinizm, yönetici koçluk davranışı, içsel motivasyon değişkenleri için ulaşılabilir parametrelerin ne derece güvenilir olup olmadığını ve tutarlı olup olmadığını denetlemek amacıyla güvenilirlik testi uygulanır. En son aşamada çalışmaya ait model incelenmek üzere faktör analizler uygulanmıştır, korelasyon analizler ve regresyon analizleri çalışma üzerinde uygulanmış olmakla beraber, hipotez testleri ile doğrulukları ispat edilmiştir.

4.1 FAKTÖR ANALİZİ

Parametrelerin kendi aralarında korelasyonlu olanları bir arada gruplayarak, daha küçük miktarda faktöre düşürerek ve değişken miktarını azaltarak yani neticede bir boyut indirgeme ile analizi görünür kılma ve yorumlanmasını daha kolay hale getirme gibi olumlu imkanlar oluşturmak amacıyla faktör analizi uygulanacaktır. Sinizm in üç boyutu olan bilişsel, duyuşsal, davranışsal yaklaşımlarının içeriğine sahip olan 12 soru faktör analizine eklenmiştir. Motivasyonun beş etki noktasına hitap eden yetenek algısı, işten memnuniyet, zorunluluk, gayret ve değer, bağlılık içeriğinde yer alan 33 soru faktör analizine katılmıştır. Test adımları aşağıdaki sırada gerçekleştirilmiştir.

4.1.1 Yönetici Koçluk Davranışı Değişkeninin Faktör Analizi

Çıkan sonuçlar incelendiğinde tek faktör olduğu gözlemlenmektedir. Literatürde yer alan tek boyuta sahip anket sorularının da bir faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Faktör analizi ile rotasyon sonucunda yönetici koçluk davranışı üzerinde bir değişiklik ihtiyacı görülmemiş olup, literatürde yer alan soruların ölçek yapısı ile olan uyumluluğu gözlemlenmiştir.

4.1.2 Sinizm Değişkeninin Faktör Analizi

KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi anketi uygulanan kümenin büyüklük oranının uygun olup olmaması ile alakalıdır. 0,915 miktarı elde edilen anket dasetinin faktör analizinde uygulanmak üzere yeterince uygun olduğu tespit edilmiştir. (0,7-0,8 iyi, 0,5-0,7 arası orta, en az 0,5 olmalı) 0,5'ten küçükse daha çok data toplanması gerektiğini işaret etmektedir. Bu aşamada Bartlett test neticesinin 0.000 (<0.05 küçüktür) değerini alması, sonucu orijinal parametrelerin aralarında ilişkisel olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.1 sinizm değişkenine bağlı irdelendiğinde, öz değerinin 1' den fazla olduğu ve sırayla 7,337 ve 1,424 olmasıyla beraber iki ana etmen bulunmuştur. İlgili sonuçlar bir iterasyon sonucunda elde edilmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın yüzde 73' ünü anlamlı olarak açıklamaktadır. Elde edilen sonuca dair yalnızca yüzde 26,9 kayıp ile (12 soruyu iki faktöre) iki faktör ile ilerlenerek data seti karmaşasını önemli miktarda küçültebilir. Nihai olarak, faktör çıkarmanın sinizm değişkeni için tatmin edici olarak bulunmuştur.

Tablo 4.1'de gözüktüğü üzere araştırma yapılan modelin her bir değişken altında barınan ilgili soruları bir faktör ile temsil edilmektedir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde iki adet faktör oluştuğu gözlemlenmektedir. Her bir faktörün soru içerikleri incelendiğinde soruların özellikle bilişsel boyut, duygusal ve davranışsal boyut başlıkları altında toplandığı gözlemlenmiştir. Literatürde yer alan üç boyuta sahip anket soruları ve sinizm boyutlarından duygusal ve davranışsal olan boyutların bir faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu iki faktör birleştirilerek tek bir faktör olarak kullanılmıştır. Bu değişiklik ile beraber rotasyon sonucunda sinizm faktörlerine ayrıldığında; bilişsel sinizm faktörü, duygusal ve davranışsal faktörü olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır.

Tablo 4.1: Sinizm açılıcı faktör analizi sonuç tablosu

Faktörler		Faktör Ağırlıkları	
	Soru İfadesi	1	2
Bilişsel Sinizm	S12-Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	,838	
	S9-Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	,833	
	S7-Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	,765	
	S11-Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	,748	
	S10-Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakırmım.	,747	
	S6-Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	,739	
	S8-Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşarım.	,738	
	Özdeğer: 7,337; Açıklanan varyans: %37,865 Cronbach's alpha (α): 0,898		
Duygusal ve Davranışsal Sinizm	S5-Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.		,837
	S2-Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.		,812
	S3-Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.		,773
	S4-Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.		,772
	S1-Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.		,771
	Özdeğer: 1,423 ; Açıklanan varyans: %35,143 Cronbach's alpha (α): 0,936		
	Toplam açıklanan varyans: %73,008		
KMO ölçek geçerliliği			0,915
Barlett Küresellik Testi	Ki kare		2402,073
	sd		66
	p değeri		0,000

4.1.3 İçsel Motivasyon Değişkeninin Faktör Analizi

İçsel motivasyon değişkenini için KMO değeri 0,886 değeri elde edilmiş anket sonuçlarının faktör analizinde uygulanması için yeterince uygun olduğu gözlenmektedir. Burada Bartlett test sonucunun (p) 0,000 ($p < 0,05$) değerini alması,

neticenin orijinal değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin bulunduğu durumunu ifade etmektedir.

Tablo 4.2 içsel motivasyon değişkenine irdelendiğinde, öz değeri 1' in üzerinde ve sırayla (öz değer) 8,514, (öz değer) 3,724, (öz değer) 3,251 değerleriyle üç ana etmen bulunmuştur. Bu üç faktör elde edilirken ilgili değerler beş iterasyona tabi tutulmuşlardır. Bu üç faktör toplam varyansın yüzde 61,959'unu anlamlı olarak açıklamaktadır. Elde edilen sonuç için yalnızca yüzde 38,959 kayıp ile (25 öğeyi üç faktöre) üç faktör uygulanarak data seti karmaşası büyük oranda indirgenebilir. Nihai olarak, faktör çıkarmanın içsel motivasyon değişkeni için tatmin edici olarak bulunmuştur.

Döndürölmüş bileşen matrisi değişkenler ile faktörler arasında hangisinin hangisini ifade ettiğini belirlemek ve daha önemlisi de faktörlerin araştırma modelinin kurgulanması esnasında önerilen değişkenlerin uyumlu olup olmadığını gözlemek amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 4.2' de yer aldığı üzere araştırma modelinde yer alan her bir değişken altında barındırdığı bağlı sorular bir faktör ile işaretledebilir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde üç adet faktör oluştuğu gözlemlenmektedir. Her bir faktörün soru içerikleri incelendiğinde soruların özellikle işten memnuniyet, öz memnuniyet ve negatif motivasyon başlıkları altında toplandığı gözlemlenmiştir. Negatif motivasyon özellikleriyle ortaklaşmış sorular, birleştirilerek tek bir faktör olarak kullanılmıştır. Bu değişiklik ile beraber rotasyon sonucunda içsel motivasyon işten memnuniyet, öz memnuniyet ve negatif memnuniyet olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır.

Tablo 4.2: İçsel motivasyon açımlayıcı faktör analizi sonuç tablosu

Faktörler		Faktör Ağırlıkları		
	Soru İfadesi	1	2	3
İşten Memnuniyet	M2-İşimin eğlenceli olduğunu düşünüyorum	,828		
	M20-Aynı işi tekrar yapmak isterim	,814		
	M19-Bu işi istediğimden dolayı yapıyorum	,813		
	M16-İşim çok eğlencelidir	,800		
	M23-İşimin yararlı olduğuna inanıyorum	,742		
	M4-İşimi yaparken, işimden ne kadar hoşlandığımı düşünüyorum	,680		
	M25-İşimin önemli olduğuna inanıyorum	,637		
	Özdeğer: 8,513; Açıklanan varyans: %20,181			
	Cronbach's alpha (α): 0,922			
Öz Memnuniyet	M1-İşimle sürekli ilgilenirim		,525	
	M3-İşimde iyi olduğumu düşünüyorum		,805	
	M9-İşimi iyi yapmak benim için önemlidir		,782	
	M8-İşime çok çaba harcarım		,753	
	M6-Diğer çalışanlara göre, işimi iyi yaptığımı düşünüyorum		,730	
	M21-İşimde yetenekliyimdir		,709	
	M13-İşteki performansımın memnunum		,667	
	M18-İşimde bir süre çalıştıktan sonra, yetenekli olduğumu düşünüyorum		,574	
	Özdeğer: 3,724 ; Açıklanan varyans: %18,062			
	Cronbach's alpha (α): 0,869			
Negatif Motivasyon	M31-İşimi yaparken endişeliyimdir			,751
	M17-İşimi yapmak zorundayım diye düşünüyorum			,747
	M29-Bu işi mecburiyetten dolayı yapıyorum			,724
	M15-İşimi yaparken, hiç bir seçeneğim yoktur			,682
	M11-İşyerimde çalışanlar ile daima arkadaş olabileceğime kuşku ile bakıyorum			,677
	M26-İşyerimde çalışanlar ile gerçekten uzak olduğumu düşünüyorum			,630
	M30-İşyerimde çalışanlara gerçekten güvenebileceğimi düşünmüyorum			,589
	M5-İşimi yaparken fazla gerginlik hissedirim			,553
	M14-İşyerimde çalışanlar ile gelecekte görüşmemeyi tercih ederim			,702
	M27-İşime fazla efor harcamıyorum			,596
	Özdeğer: 3,251 ; Açıklanan varyans: %23,716			
	Cronbach's alpha (α): 0,858			
Toplam açıklanan varyans: %61,959				
KMO ölçek geçerliliği		0,886		
Barlett Küresellik Testi	Ki kare	3151,553198		
	sd	300		
	p değeri	0,000		

4.2 GÜVENİLİRLİK

Güvenilirlik testinin amacı aynı parametre içinde yer alan bağımsız sorular arasındaki uyumluluğunu ve güvenilirliğini test etmektir. Robinson, Shaver ve Wrightman 'a göre (1999) Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,70'den fazla olması değişkenlerin önemli ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir, bu katsayının 0,70'den daha az olması durumunda ise tam tersine değişkenlerin tutarlı olmadığı yorumu yapılır. Bu araştırmada altı temel değişken teste alınmıştır.

Tablo 4.3: Güvenilirlik testi özeti tablosu

Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alpha	N
İşten memnuniyet	,922	8
Öz memnuniyet	,869	7
Negatif motivasyon	,858	10
Yönetici koçluk davranışı	,939	8
Duygusal, davranışsal sinizm	,936	7
Bilişsel sinizm	,898	5

Tablo 4.3'e bakıldığında işten memnuniyet değişkeninin Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,922' dir. Bu değişken sekiz adet soru barındırmaktadır. Öz memnuniyet değişkeni Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,869' dir. Bu değişken de yedi adet soru barındırmaktadır. Negatif memnuniyet değişkeni Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,858' dir. Bu değişken ise 10 adet soru içermektedir. Yönetici koçluk davranışı değişkeni Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,939 dur. Bu değişken sekiz adet soru barındırmaktadır. Duygusal, davranışsal sinizm değişkeni Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,936' dır. Bu değişken yedi adet soru barındırmaktadır. Bilişsel sinizm değişkeni Cronbach alfa ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,898' dir. Bu değişken de beş adet soru içerir.

Güvenilirlik testleri sonucuna bakıldığında altı değişken için sorulmuş olan anket sorularının Cronbach alfa uyum oranının 0,70' in üzerinde çıkmıştır. Ve bu duruma bağlı olarak kendi aralarında oldukça tutarlı bir sonuç elde edilmiştir, herhangi bir değişkenin analizden çıkarılması durumu oluşmamıştır.

4.3 KORELASYON ANALİZİ

Değişken yapısı normal dağılsaydı korelasyonda Pearson katsayısı kullanılması gerekirdi. Ancak normal dağılmadığı için Spearman katsayısına bakarız. Tablo 4.4' e baktığımızda değişkenlerimize ait korelasyon analizi tablosu gözükmemektedir. Bir yıldızlı olanlar yüzde 95 oranında, iki yıldızlı olanlar yüzde 99 doğruluk oranında olduğunu ifade eder. Bizim çift yönlü incelediğimiz hipotezlerimiz modelimizde yer alan H2 ve H3 olan değerlerinin neredeyse tamamının sarı işaretli alanlarda yer aldığı ve yüzde 99 oranında doğruluk payı olduğu görülmektedir. Bir korelasyon analizi 0 ile 1 arasında gitmektedir. 0,4 veya daha fazla bir korelasyon sonucuna sahip parametreler özel faktörler için önemli yüklemeler olarak değerlendirilirler. 0,5 ile 0,8 arasında bir korelasyon değeri orta derecede olarak korelasyon değerine sahiptir. 0,8 ve üzerindeki korelasyon değeri yüksek ilişkili korelasyon değeri şeklinde yorumlanır.

“Yöneticinin koçluk davranışı ile bilişsel sinizm arasında ters ilişki mevcuttur”. Hipotezimize ait korelasyon değeri, $-,345^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

“Yöneticinin koçluk davranışı ile duygusal ve davranışsal sinizm arasında ters ilişki mevcuttur”. Hipotezimize ait korelasyon değeri, $-,330^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

“H2. Yöneticinin koçluk davranışı ile örgütsel sinizm arasında ters ilişki mevcuttur”. Hipotezimize ait korelasyon değeri, $-,376^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

“Örgütsel sinizm ile çalışanın işten memnuniyeti arasında ters ilişki mevcuttur.” Hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = -,434^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

“Örgütsel sinizm ile çalışanın öz memnuniyeti arasında ters ilişki mevcuttur.” Hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = -,194^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

“Örgütsel sinizm ile çalışanın negatif motivasyonu arasında ters ilişki mevcuttur.” Hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = ,546^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum pozitif yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve orta düzey korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir. Değişkenin kendisi negatif bir değere sahip olduğu için pozitif yönlü hale gelmiştir.

H3. “Örgütsel sinizm ile çalışanın içsel motivasyonu arasında ters ilişki mevcuttur.” Hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = -,124$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, doğruluk oranı zayıf ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.4: Hipotez korelasyon testi

Spearman's rho	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yönetici koçluk davranışı	1,000							
2. Duygusal davranışsal sinizm	-,330 ^{**}	1,000						
3. Bilişsel sinizm	-,345 ^{**}	,620 ^{**}	1,000					
4. Sinizm	-,376 ^{**}	,892 ^{**}	,895 ^{**}	1,000				
5. İşten memnuniyet	,485 ^{**}	-,462 ^{**}	-,323 ^{**}	-,434 ^{**}	1,000			
6. Öz memnuniyet	,245 ^{**}	-,231 ^{**}	-,115	-,194 ^{**}	,570 ^{**}	1,000		
7. Negatif memnuniyet	-,206 ^{**}	,525 ^{**}	,471 ^{**}	,546 ^{**}	-,449 ^{**}	-,246 ^{**}	1,000	
8. İçsel motivasyon	,342 ^{**}	-,152 [*]	-,073	-,124	,698 ^{**}	,737 ^{**}	,142 [*]	1,000

4.4 REGRESYON ANALİZİ

Regresyon Analizi bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacı ile bu araştırmada yapılan testtir. Burada yönetici koçluk davranışı ile içsel motivasyon arasındaki ilişkinin yanı sıra sinizm etkisi de ele alınarak incelenecektir.

4.4.1 Yönetici Koçluk Davranışı İle İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

İlk olarak basit regresyon analizi, bağımsız değişken olan yönetici koçluk davranışı ve bağımlı değişken olan içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanıldı.

R square değeri bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ölçme gücü anlamına gelmektedir. Bu değer arttığında modelin verimliliğinin artması anlamına gelmektedir. Tablo 4.5' e bakıldığında R square değerinin 0,107 yani modele sokulan bağımsız değişkenin varyansın yüzde 10' unu açıkladığı görülmektedir.

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlerin birbirlerine karşı bir ilişkisinin mevcut olup olmadığını anlamak için F-testi kullanılır. Elde edilen sonuç, modelin doğrusallığı hakkında bilgi verir. F test sonucu başarılı çıktığı zaman artık T test yapmak için koşullar uygun olmuş olur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için p değerinin 0,05 den küçük olması gerekir. Tablo 4.5' e göre F testinin p-değeri 0,000' tir. Bu duruma istinaden regresyon modeli anlamlı bir doğrusal ilişkiye sahiptir.

Tablo 4.5: H1 model özet tablosu

Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon				
	Değişkenler	Beta	t	p
Model 1				
	Yönetici Koçluk davranışı	0,327	5,048	0,000
R=0,327; R2=0,107; F=25,481; p=0,000				

T test modelde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ne kadar katkı sağladığını göstermektedir. Tablo 4.5' e göre yönetici koçluk davranışı (0,000) t testlerinin p değeri 0,05 daha azdır. Bir başka deyişle, yönetici koçluk davranışı 0,05 anlamlılık düzeyinde içsel motivasyon ile arasında anlamlı doğrusal bir ilişki var.

Bununla birlikte Beta katsayısı, regresyon modelindeki bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne derece etkilediğini göstermektedir. Yönetici koçluk davranışı değişkeni 0,327 Beta değeri ile içsel motivasyonun belirleyicisi olmuştur.

4.4.2 Yönetici Koçluk Davranışı Sinizme Bağlı olarak İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

İkinci aşamada hiyerarşik regresyon analizine bağlı olarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan öz memnuniyetle arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanıldı. Birinci adımda, yönetici koçluk davranışının içsel motivasyonu istatistiksel olarak açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = 0,04$, $p = 0,003 < 0,05$). İkinci adımda, sinizmin içsel motivasyonu istatistiksel olarak açıklayamadığı anlaşılıyor ($p = 0,3 > 0,05$).

Tablo 4.6' ya bakıldığında R square değerinin 0,81 yani modele sokulan bağımsız değişkenlerin varyansın yüzde 8' ini açıkladığı görülmektedir.

F-testi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken ile bir ilişki oluşturup oluşturmadığını göstermek üzere analizde T test kullanılmadan önce F test sonucu başarılı olmalıdır. Eğer p değeri 0,05 değerinden düşük ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında önemli bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 4.6' ya göre F testinin p-değeri 0,000 olup 0,05 den küçüktür, yani regresyon modeli anlamlı bir doğrusal ilişkiye sahiptir.

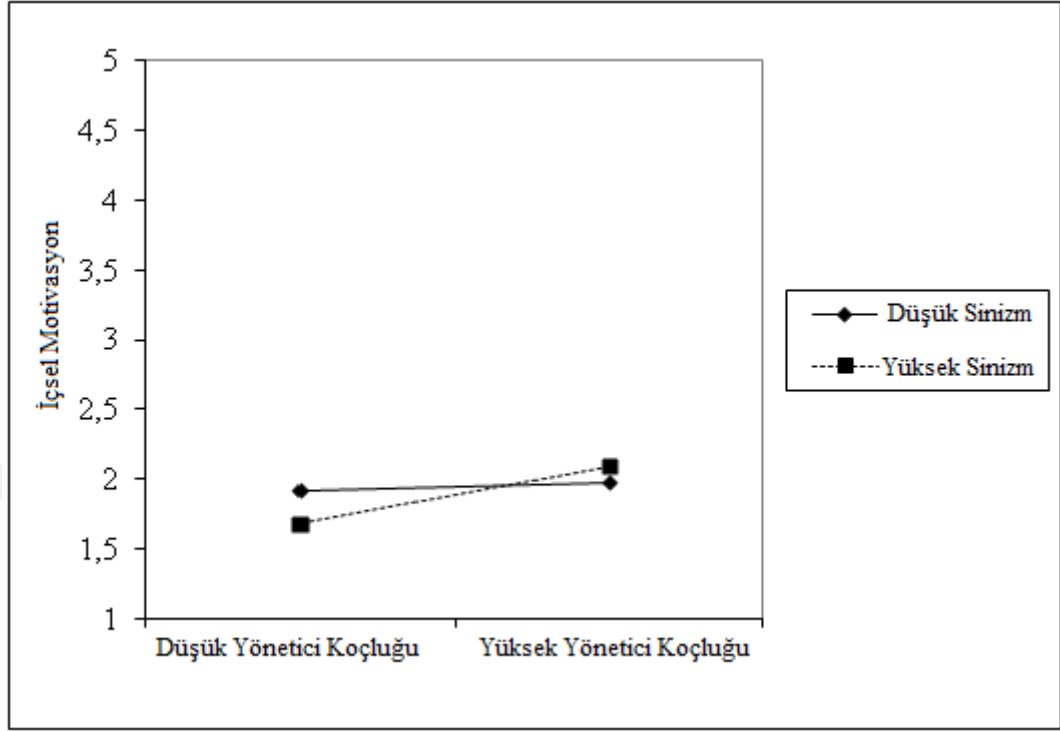
Tablo 4.6: H4 model özet tablosu

Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon			
Değişkenler	Beta	t	p
Step 1			
Yönetici Koçluk Davranışı	0,202	3,014	0,003
R=0,202; R2=0,041; F=9,084 ; p=0,003			
Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon			
Değişkenler	Beta	t	p
Step 2			
Yönetici Koçluk Davranışı	0,175	2,424	0,016
Sinizm	-0,075	-1,04	0,3
R=0,214; R2=0,046; F=5,084; p=0,007			
Bağımlı değişken: İçsel Motivasyon			
Değişkenler	Beta	t	p
Step 3			
Yönetici Koçluk Davranışı	-0,503	-2,029	0,044
Sinizm	-0,507	-3,033	0,003
Int yönkoç sinizm	0,368	2,855	0,005
R=0,285; R2=0,081; F=6,220 ; p=0,000			

T test modelde her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ne kadar katkı sağladığını göstermektedir. P değeri 0,05'ten küçük olduğu takdirde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıkladığı anlamına gelir.

Tablo 4.6' ya göre yönetici koçluk davranışı (0,044), sinizm (0,003), “int (yonkoç-sinizm)” (0,005) t testlerinin p değeri 0,05 tamamında daha azdır. Bir başka deyişle, yönetici koçluk davranışı, sinizm ve “int (yonkoç-sinizm)” bağımsız değişkenleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde öz memnuniyetle arasında anlamlı doğrusal bir ilişki vardır. Moderatör bağımlı değişkeni kendi başına açıklayamasa da, bağımsız değişkenle etkileşimi açıklayabilir. Moderatörün hipotezi kısmen desteklediği söylenebilir.

Şekil 4.1: Regresyonun testine ait interaction plot görseli



Hiyerarşik regresyonun testlerinin arkasından elde edilen sonuçların interaction plot yöntemi ile doğruluğu test edilir. Sinizm ile yönetici koçluğu arasındaki kesişim Şekil 4.1’ de olduğu gibi gözlemlenmiştir. Şartlı değişken moderatör etkisi bulunmaktadır ve regresyon analizinin sonuçları interaction plot yöntemiyle doğrulanmıştır. Yönetici koçluk davranışı arttığı zaman içsel motivasyonun arttığı sonucuna varmıştık. Ancak sinizm değişkeninin bu ilişkiye etki ettiği görüldü. Düşük sinizm ortamında yönetici koçluk davranışı arttığı zaman içsel motivasyonun değişmediği gözlemlenmiştir. Yüksek sinizm ortamında yönetici koçluğu arttığı zaman düşük bir oranda da olsa içsel motivasyonun arttığı gözlemlenmiştir.

4.5 FARK TESTLERİ

İki grup verinin ortalamaları arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemeye çalışan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Fark testi analizleri kapsamında iki farklı test yönteminden yararlanılmıştır. SPSS üzerinde yapılan fark

testleri, araştırmacıların değişkenlerin nasıl değiştiğini görmelerini sağlar. Fark testleri parametrik ve parametrik olmayan testler olmak üzere iki ye ayrılır.

Araştırma demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada parametrik olmayan testler kullanılmıştır çünkü değişkenler için normallik koşulu sağlanmamıştır ve örneklem büyüklüğü fark gruplarından parametrik bir test yapmaya uygun büyüklüktedir. Grup sayısı iki olan demografik verilerde Bağımsız t testi kullanılmıştır. Grup sayısı ikiden fazla demografik özelliklerde NPar Tests ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır. Yapılan testler sonucunda sadece öz memnuniyet ile şirket kıdemi arasında anlamlı bir fark ($p = 0,04 < 0,05$) yakalanmıştır. Kıdem yılının artmasına bağlı olarak öz memnuniyetin de arttığı şekil 4.7 de gözlemlenmektedir ($\mu\text{Rank5_yıla_kadar} = 111,22$, $\mu\text{Rank5-10_yıl} = 122,13$, $\mu\text{Rank1_yıldan_fazla} = 96,73$).

Tablo 4.7: Kruskal-Wallis testine ait öz memnuniyetin kıdeme bağlı fark testi ilişkisi

Ranks			
Kıdem_grup		N	Mean Rank
z_memnuniyet	5 yıla kadar	69	111,22
	5-10 yıl	56	122,13
	10 yıldan fazla	90	96,73
	Total	215	

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma kapsamında yönetici koçluk davranışının sinizme bağlı olarak içsel motivasyona bağlı olarak etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma kapsamında yönetici koçluk davranışı sinizm ve içsel motivasyon için belirlenmiş ölçeklere göre anket yapılmıştır. Ankete katılımcıları bankacılık sektöründe görev alan çalışanlardır. Ankete üç farklı bankadan 215 adet kadrolu çalışan katılım göstermiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Demografik özelliklere bakıldığında araştırma grubunda kadın çalışanların yoğunlukta olduğu, evli çalışanların sayıca fazla olduğu, lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip kişilerin fazla olduğu, deneyim oranlarının birbirine yakın oranda dağıldığı bir örnekleme sahip olduğu saptanmıştır.

Sonrasında çıkan sonuçlar faktör analizinden geçirilmiştir. Çıkan sonuçlar incelendiğinde yönetici koçluk davranışı için tek faktör olduğu gözlemlenmektedir. Literatürde yer alan tek boyuta sahip anket sorularının da bir faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Faktör analizi ile rotasyon sonucunda yönetici koçluk davranışı üzerinde bir değişiklik ihtiyacı görülmemiş olup, literatürde yer alan soruların ölçek yapısı ile olan uyumluluğu gözlemlenmiştir. Sinizm için her bir faktörün soru içerikleri incelendiğinde soruların özellikle bilişsel boyut, duygusal ve davranışsal boyut başlıkları altında toplandığı gözlemlenmiştir. Literatürde yer alan üç boyutuna sahip anket soruları ve sinizm boyutlarından duygusal ve davranışsal olan boyutların bir faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu iki faktör birleştirilerek tek bir faktör olarak kullanılmıştır. Bu değişiklik ile beraber rotasyon sonucunda sinizm; bilişsel sinizm, duygusal ve davranışsal olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. İçsel motivasyon ise çıkan sonuçlar incelendiğinde üç adet faktör olduğu gözlemlenmektedir. Her bir faktörün soru içerikleri incelendiğinde soruların özellikle işten memnuniyet, öz memnuniyet ve negatif motivasyon başlıkları altında toplandığı gözlemlenmiştir. Negatif motivasyon özellikleriyle ortaklaşmış sorular, birleştirilerek tek bir faktör olarak kullanılmıştır. Bu değişiklik ile beraber rotasyon sonucunda içsel motivasyon işten memnuniyet, öz memnuniyet ve negatif memnuniyet olmak üzere üç faktör altında toplanmıştır.

Yapılan güvenilirlik testleri sonucunda ana ve oluşan alt faktörlerden oluşan altı değişken için yöneltilen anket sorularının Cronbach alfa uyum oranının 0,70'ten yüksek olması sebebi ile birbirileri ile oldukça tutarlı ve uyumlu olduğu görülmüş, analizlerden çıkartılmasına gerek duyulan bir değişken görülmediği saptanmıştır.

Modelde yer alan çift yönlü incelediğimiz hipotezlerimiz modelimiz olan H2 ve H3 hipotezleri korelasyon analizi ile incelenmiştir. “Yöneticinin koçluk davranışı ile örgütsel sinizm arasında ters ilişki mevcuttur”. H2 hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = - ,376^{**}$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, yüzde 99 doğruluk oranında ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Modelimizde belirttiğimiz H2 hipotezi korelasyon analizi sonucunda elde edilen bu değerler ile doğrulandığı gözlemlenmiştir. Literatürde de hipotezi destekler nitelikte yapılan çalışmalar olmuştur. Organizasyonel sessizliği konu eden geçmiş yıllardaki araştırmaların gösterdiği şey ise, yönetici koçluk davranışı sergilenen şirket içerisindeki sessizlik ile negatif bir şekilde ilişkili olduğudur (Atar, 2018). Yöneticilerin bir koç gibi davranabilmesi ve doğru anda danışman gibi olabilmesi de hem çalışanlarının rolü ile kendisinin iş hayatındaki rolüne birbirinin bakış açısı ile bakma olanağı hem de çalışanına düşüncelerini kendisine veya çalışma arkadaşlarına rahatça anlatabilme özgürlüğünü sağlayacaktır. Bu bağlamda yönetici koçluk davranışı ile sinizm arasında negatif bir ilişki gözlemlenmektedir (Şimşek, 2004). H2 hipotezi ile örtüşen bir yaklaşım görülmüştür.

“Örgütsel sinizm ile çalışanın içsel motivasyonu arasında ters ilişki mevcuttur.” H3 hipotezimize ait korelasyon değeri, $r = - ,124$ değeriyle tabloda yer almıştır. Bu durum ters yönlü, doğruluk oranı zayıf ve düşük korelasyon değerine sahip olduğunu ifade etmiştir. H3 hipotezine bakıldığında belirtmiş olduğumuz gibi ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür fakat doğruluk oranı zayıf çıkmıştır. Ancak H3 hipotezinin alt faktörleri incelendiğinde her üç faktöründe ters yönlü ve yüksek doğruluk oranında olduğu gözlemlenmiştir. Her üç faktörün korelasyon analizine ait bu sonuçların H3 hipotezini destekler nitelikte olması, H3 hipotezinin modelde belirtildiği özellikleri ile doğrulandığını ispatlamaktadır. Literatürde de ispatlamış olduğumuz bu sonucu destekler çalışmalara ait çıktılar yer almaktadır. Sinik çalışanlar, motivasyonlarını ve

kuruma ait aidiyet duygularını kaybedebilirler. İşten kaytarma ya da iş ile ilgili yakınmalar fazlalaşabilir. Bu nedenlerden dolayı kurumlar, kurumsal değişimi pozitif hale getirmek için çalışanlar arasında sinizmi minimuma indirmek ya da engellemek için büyük efor göstermelidirler, motivasyonlarını ve aidiyet duygularını arttırmalıdır (Reichers ve diğ., 1997). İş doyumunda artış gösterdikçe örgüt içerisindeki sinizmde eksilme meydana gelecektir ya da iş doyumunda azalma gösterdikçe örgütsel sinizmde artış meydana gelecektir. Böylelikle kişi işe ve iş ortamına karşı olumsuz bir davranış göstererek işinden memnun olmayıp doyumsuzluk yaşamaya başlayacaktır (Oklu, 2018). Bu elde edilen bir başka sonuçta bu hipotezimizi destekler niteliktedir.

Regresyon analizinde ilk olarak basit regresyon analizi, bağımsız değişken olan yönetici koçluk davranışı ve bağımlı değişken olan içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi test etmek için kullanıldı. Modele sokulan bağımsız değişkenin varyansın yüzde 10' unu açıkladığı görülmüştür. Test sonucuna yönetici koçluk davranışı 0,05 anlamlılık düzeyinde içsel motivasyon ile arasında anlamlı doğrusal bir ilişki var olduğu tespit edilmiştir. Yönetici koçluk davranışı değişkeni $r = 0,327$ Beta değeri ile içsel motivasyonun belirleyicisi olmuştur. Basit Regresyon analizi sonucuna göre H1 hipotezinin doğruluğu böylelikle ispatlanmıştır. Elde ettiğimiz bu sonuç literatürde başka araştırmalar ve kaynaklar tarafından da desteklenmektedir. Konu ile ilgili farklı bir bakış açısını konu edinen araştırmada ise yöneticinin koçluk tutumunun içsel motivasyon ile olumlu ve anlamlı bir düzeyde bağlantılı bir ilişkiye sahip olduğunu ve yöneticinin yöneticilerde bulunan bu tutumun çalışanın içsel motivasyonu artırma konusunda etki düzeyinin oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir (Yücel Batmaz ve Gürer, 2016). Çalışanın yöneticisiyle iş birliği içerisinde olması, etkili ve sağlam bir iş çevresinin oluşması konusunda en önemli ve kritik özelliklerden bir tanesi olarak tarif edilebilir, iş birliğiyle beraber çalışanın motivasyonunun artış gözlemlendiği görülmektedir (Gezer, 2016).

İkinci aşamada hiyerarşik regresyon analizine bağlı olarak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerde sadece öz memnuniyetle arasındaki ilişki yakalanmıştır. Öz memnuniyet için modele sokulan bağımsız değişkenlerin varyansın yüzde sekizini açıkladığı görülmektedir. Bir başka deyişle, yönetici koçluk davranışı, sinizm ve int

yonkoç sinizm bağımsız değişkenleri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde öz memnuniyetle arasında anlamlı doğrusal bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. H4 hipotezi regresyon analizi sonuçlarında sadece öz memnuniyet üzerinde bir ilişki tespit edilmiştir. İşten memnuniyet ve negatif motivasyona ait bir ilişki yakalanmamıştır. Bu durum ile beraber araştırmamızın kısmi olarak öz memnuniyet üzerinde ispatlandığı sonucunu oluşturmuştur. Literatürdeki başka paralel araştırmalarda da öz memnuniyet ile ilgili benzer yaklaşımlara ait sonuçlar gözlemlenmiştir. Örgütsel sinizm ile hiyerarşi arasında bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşik olarak üst düzeyde yer alan çalışanın alt düzeyde yer alan çalışana göre daha az örgütsel sinizm yaşadığı açıklanmıştır. Bu sebeple üst yönetimde yetki sahibi olmanın yüksek derecedeki öz memnuniyetle bağlantılı olduğu belirtilir. Sonuç olarak fazla yetki sahibi çalışanlar daha az örgütsel sinizm yaşarlar (Boyalı, 2011, 28). Yönetici açısından bakılan bir başka araştırmada ise şu sonuca varılmıştır. Yönetici, bilgiyi paylaştığı ölçüde çalışanın güvenini kazanacaktır. Çünkü bilgiyi paylaşmak bir çeşit savunmasızlık hali olarak görülecek ve çalışan açık olan yöneticisinin kendisinden bilgi saklamamasından memnun olacaktır. Bu sayede çalışanların da bilgi saklaması gibi olumsuz durumlar olmayacaktır, bu yaklaşım ile beraber yönetici koçluk davranışı ile öz memnuniyet arasında pozitif bir ilişki elde edilmiştir. (Hoy ve Moran, 1999). Örgütsel sinizm ile öz memnuniyetin ters orantılı olduğu sonucuna varılmıştır. Eğer sinizm artarsa öz memnuniyet düşecektir (Johnson and O'Leary-Kelly, 2003 ve Neves, 2012).

Hiyerarşik regresyonun testlerinin arkasından elde edilen sonuçların interaction plot yöntemi ile doğruluğu test edilmiştir. Sinizm ile yönetici koçluğu arasındaki kesişim olduğu gözlemlenmiştir. Şartlı değişken moderatör etkisi bulunmaktadır ve regresyon analizinin sonuçları interaction plot yöntemiyle doğrulanmıştır.

Yapılan fark testleri sonucunda sadece öz memnuniyet ile şirket kıdemi arasında anlamlı bir ilişki yakalanmıştır. Kıdem yılının artmasına bağlı olarak öz memnuniyetin de arttığı gözlemlenmiştir.

Modele ait araştırmanın neticesi özetlenmesi gerekirse; H1, H2, H3 hipotezlerinin doğruluğu ispatlanmıştır. Çalışma kapsamında yönetici koçluk davranışının sinizme

bağlı olarak içsel motivasyona bağlı olarak etkisi sadece öz memnuniyet üzerinde görülmüştür. H4 hipotezi bu yüzden kısmi olarak ispatlanarak modele ait hipotezler neticelendirilmiştir.



6. KISITLAR

Bu araştırmada yönetici koçluk davranışının sinizme bağlı olarak içsel motivasyona etkisi incelenmiştir. Bu sonuçlar bankacılık sektöründe uygulanmış bir araştırma üzerinde elde edilmiş sonuçlardır. Bankalara ait katılımcılar üç farklı bankaya ait çalışanlardır. Banka çeşitliliğini arttırarak çıkan sonuçların kendi içindeki tutarlılığı daha büyük ve çeşitlilik gösteren örneklemler üzerinde araştırılabilir ve bu araştırma ile elde edilen sonuçlarla olan uyumluluğu irdelenebilir. Farklı sektörlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. Sonraki araştırmalarda farklı sektörlerde araştırmaya ait elde edilen sonuçların birbirleriyle olan ilişkisi incelenebilir. Araştırma farklı sektörler üzerinde daha büyük kitlelere uygulandığı zaman farklı sonuçlar verebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Alderfer, C.P., 1972. *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: Free Press. s. 27.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J., 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. California: Sage Publications, Inc.
- Bass, B.M. & Bass, R., 2008. *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Applications*. New York: Free Press.
- Burns, J.M., 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G., 2004. *Organization Development and Change*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft, R., 1997. *Management*. Florida: The Dryden Press. s. 526.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A. E., Hamlin, R. G., Beattie, R. S., 2010. "Achieving Improved Performance Through Managerial Coaching", *Handbook for the Selection and Implementation of Human Performance Interventions*. San Francisco. Jossey-Bass. ss. 275-298.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M., 2007. *Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi*, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, ss. 514-524.
- Eren, E., 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları. s. 372-374.
- Greenberg, J. & Baron, A.R., 1997. *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc. s. 142.
- Güney, S., 2012. *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Hargrove, R., 1995. *Masterful Coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harvard Business School Press, 2007. *Geribildirim*, A.Kardam (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları, s. 19.
- Herzberg, F., 2004. *Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz?*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Motivasyon. L.Aslan (Çev.), İstanbul: Acar Matbaacılık A.Ş. s. 56.
- Hodgetss, R.M., 1985. *Organizational Behavior Theory And Practice*. Orlando: Academic Press-Inc.
- Hodgetts, R.M., 1991. *Organizational Behavior: Theory and Practice*. New York: Macmillan Publishing Company. s. 131.
- Keser, A. 2006. *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım. s. 2.
- Koçel, T., 2007. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Kutanis R. Ö. ve Dikili, A., 2010. *Değişim Boyutunda Örgütlerde Sinizm*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım. ss. 269-285.
- Latham, P.G., 2007. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. California: SAGE Publications. s. 3.
- Leibling, M. & Prior, R., 2003. *Coaching Made Easy: Step-by-Step Techniques That Get Results*. Londra: Kogan Page Limited Publishing.
- Maslow, A.H., 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper&Row Publishing. ss. 35-46.
- McCrinkle, M. & Wolfinger, E., 2011. *The ABC of XYZ: Understanding The Global Generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd. s. 152-153.
- Mcdermott, I. & Jago, W., 2005. *İçsel Koçluk*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Mcleod, A., 2003. *Performance Coaching - The Handbook for Managers, HR Professionals and Coaches*. Carmarthen: Crown House Publishing.

- Meyer J.P. ve ALLEN J.N., 1997. *Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application*. United Kingdom: Sage Publication.
- Neale, S., Spencer-Arnell, L. & Wilson, L., 2009. *Emotional Intelligence Coaching*. Philadelphia: Kogan Page Limited Publishing.
- Noe, R.A. & Hollenbeck, J.R. & Gerhart, B. & Wright, P.M., 2003. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Irwin: McGraw-Hill.
- Northouse, P.G., 2013. *Leadership: Theory and Practice*. Thousand. California: Sage Publications, Inc.
- Önen, L. & Tüzün, B., 2005. *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. s. 11.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan, M., 2008. “İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm”. Ankara: İlke Yayınevi. ss. 53-72.
- Peterson, D. & Hicks, M.D., 1996. *Leader as Coach*. Minneapolis: Personnel Decisions International.
- Richardson, L., 2008. *Satış Koçluğu*. E.Açar (Çev.), İstanbul: Media Cat Yayınları. s.32.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A., 2013. *Örgütsel Davranış*. G.Ordun (Çev.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.(1998). s. 204.
- Saruhan,Ş.C. & Yıldız, M.L., 2013. *Çağdaş Yönetim Bilimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık. s. 327.
- Schermerhorn, J.R. & Hunt, J.G. & Osborn, R.N., 1998. *Basic Organizational Behavior*. New York: John Wiley&Sons Inc. s. 62.
- Serinkan, C., 2012. *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım. s. 159.
- Silah, M., 2005. *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. Aş.

- Somers, M., 2007. *Coaching at Work: Powering Your Team with Awareness, Responsibility and Trust*. İngiltere: John Wiley & Sons Ltd.
- Stevens, N., 2007. *Learning to Coach: For Personal and Professional Development*. Oxford: How to Content Publishing.
- Şimşek, Ş., Çelik A., Akgemci T. & Soysal A., 2004. *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Can Yayınları.
- Şimşek, Ş., Çelik A., Akgemci T. ve Soysal A., 2004. *Kariyer Yönetimi*. İstanbul : Can Yayınları.
- Tınaz, P. 2013. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Basım.
- Tozkoparan G., 2012. *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Basım Yayım Dağıtım. ss. 117-118.
- Tutar H., 2003. *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık., s. 102-104.
- Uyar, D. & Bayraktaroğlu, G. A., 2010. *Yönetimde Koçluk Yaklaşımı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Weiss, T.B. & Kolberg, S., 2003. *Coaching Competencies and Corporate Leadership*. New York: CRC Press Taylor&Francis Group.
- Whitmore, J., 2005. *Coaching for Performance*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitworth, L., Kimsey-House, H., Sandahl, P. ve Kimsey- House, K., 2007. *Co-Active Coaching: New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life*. California: Davies-Black Publishing.
- Wright, P.M. & Noe, R.A., 1996. *Management of Organizations*. Chicago: Irwin Press Inc. s. 350.
- Yılmaz, H., 2008. *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Kum Saati Yayıncılık.
- Young, S., 2009. *How to be a Succesfull Life Coach*. Oxford: How to Content Publishing.

Sürekli Yayınlar

- Abraham, R., 2000. Organizational cynicism: bases and consequence. *Genetic, Social and General Psychology, Monographs*. **126** (1), pp. 269-92.
- Adams, J.S., 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press Inc., **2** (1), s. 280.
- Andersson, L. M., 1996. Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*. **49** (11), ss. 1395-1418.
- Aslan, Ş. Ve Akarçay, D., 2013. Psikolojik Şiddetin Genel ve Örgütsel Sinizme Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **41** (1), ss. 25-44.
- Batı, G.F. ve Tutar, E., 2016. Örgütsel Güven Kavramı, Özellikleri ve Yararları. *AREL EYSAD*, **1** (2), ss. 35-41.
- Batmaz, Y.N., ve Gürer, A., 2016. Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **21** (2), ss. 477-492.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G., 1996. Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, **39** (1), ss. 1538-1567.
- Bernerth, J.B., Armenakis A.A., Feild H.S. ve Walker H.J., 2007. Justice, cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables. *The Journal Of Applied Behavioral Science*. **43** (3), ss. 303-326.
- Chrobot-Mason, D. L., 2003. Keeping the promise: Psychological contract violations for minority employees. *Journal of Managerial Psychology*. **18** (1), ss. 22-45.
- Çınar, Z. 2012. Coaching ve Mentoring. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*. **3** (1).
- Dale K. ve Fox M.L., 2008. Leadership Style and Organizational Commitment: Mediating Effect of Role Stres. *Journal of Managerial*. **1** (1), ss.109-130.

- Dean, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R., 1998. Organizational Cynicism, *Academy of Management Review*. **23** (2), ss. 341-352.
- Ellinger, A.D. ve Bostrom, R.P., 1999. Managerial Coaching Behaviors in Learning Organizations. *Journal of Management Development*. **18** (9), ss. 752-771.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E. ve Keller, S.B., 2003. Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*. **14** (4), ss. 435-458.
- Elloy, D.F., 2006. Superleader Behaviors and Self-Managed Work Teams: Perceptions of Supervisory Behaviors, Satisfaction with Growth and Team Functions. *Journal of Business & Economics Research*. **4** (12), ss. 97-102.
- EREN, M.Ş. ve AKYÜZ, B., 2014. Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. **14** (1), ss. 167-182.
- Feldman, D.C., 2000. The dilbert syndrome: How employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *American Behavioral Scientist*, **43** (1), ss. 1286-1300.
- Freudenberger, H.J., 1974. Staff burn-out. *Journal of Social Issues*. **30** (1), ss. 159-165.
- Gagne, M., 2014. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. **24** (2), s. 179.
- Gilberth J.A. ve Tang T.L., 1998. An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personel Management*. **27** (3), ss. 321-325.
- Girgin, G. ve Baysal, A., 2005. Tükenmişlik sendromuna bir örnek: Zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, **4** (4), ss. 172-187.

- HOUSE, R.J., 1996. Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*. **7** (3), ss. 323-352.
- Hoy, W. K. ve Moran, M., 1999. Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, **9** (1), ss. 184-208.
- Johnson J.L. ve O'Leary-Kelly A.M., 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior* **24** (1), 627-647.
- Johnson, J.L. ve O'Leary-Kelly, A.M., 2003. The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not All social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, **24** (5), ss. 627-647.
- Karip, E. 1998. Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. **1** (16), s. 123.
- Kutaniş, R.Ö. ve Çetinel, E., 2010. Adaletsizlik Algısı Sinizmi Tetikler mi?: Bir Örnek Olay. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **26** (1), ss. 186-195.
- Maslach, C., 2003. Job burnout: New directions in research and intervention. *American Psychological Society*. **12** (5), ss. 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., ve Leiter, M.P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. **52** (1), ss. 397-422.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*. **2** (2), ss. 99-113.
- Mayer C.R., Davis H.J. ve Schoorman, F.D. 1995. An Integrative Model Of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*. **20** (3), ss. 709-734.
- McGregor, D., 1957. The Human Side of Enterprise. *Management Review*. 46 (11), s. 22.

- MEYER J.P. ve ALLEN J.N., 1990. Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology*. **1** (6), ss.710-720
- Mishra, A. K., ve Spreitzer, G. M., 1998. Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*. **23** (3).
- Neves, P., 2012. Organizational cynicism: spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *Leadership Quarterly* **23** (1), ss. 965–976
- Nithin N., Boris G. ve Lee L., 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*. **1** (1), s. 80.
- Noelker, L., Ejaz, F., Menne, H. ve Bagakas, J., 2009. Factors Affecting Frontline Workers' Satisfaction with Supervision. *Journal of Aging and Health*. **21** (1), ss. 85-101.
- Özdevecioğlu, M., 2003. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **18** (2), ss. 113-130.
- Polat M, 2010. Meydan CH. Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. **9** (1), ss. 145-72.
- Redshaw, B., 2000. Do We Really Understand Coaching? How Can We Make It Work Better? *Industrial and Commercial Training*. **32** (3).
- Reichers A.E., 1985. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. **1** (3), ss. 465-476.
- Simha A., Elloy, D. F. & Huang, H.C., 2014. The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, **52** (3), ss. 482 - 504.
- Topçu, M., Beğenirbaş, M. ve Turgut, E., 2017. Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin

- belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*. **24** (2), ss. 505-522.
- Turner, J.T. ve Valentine, S.R., 2001. Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*. **34** (2), ss. 123-136.
- Türköz, T., Polat, M. ve Coşar, S., 2013. Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, **20** (2), ss. 285-302.
- Yetim, S.A. ve Ceylan, Ö.Ö., 2011. Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye ilişkin bir araştırma. *e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*. **6** (1), ss. 682-695.
- Yüksel, İ., 2005. İletişimin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir işletmede yapılan görgül çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. **6** (2), ss. 291-306.
- ZEMKE, R., 1996. The Corporate Coach. *Training*. **33** (12), ss. 24-28.

Diğer Yayınlar

- Adams, K. ve Anna B., (2004). Organizational Trust and Upward Influence in Correctional Institutions. *Doctor of Philosophy*. Washington : The George Washington University.
- Aslan, M., (2018). Lider - Üye Etkileşiminin Sinizme Etkisi Ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yeditepe Üniversitesi.
- Atar, A., (2018). Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm Ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boyalı H., (2011). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eaton, J.A., (2000). A Social Motivation Approach To Organizational Cynicism. *Dissertation of Master of Arts*. Toronto: Faculty of Graduate Studies, York University.
- Ezerler, U.D., 2007. Bir Gelişme Modeli Olarak Koçluk. <http://www.peryon.org.tr/> [27.02.2019].
- Gezer, H., (2016). Yönetici Koçluk Davranışının Çalışan Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Herbert, L.P., Motivation, Encyclopedia Britannica, <http://global.britannica.com>. [04.02.2019]
- James, M.S.L., (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. *Doctoral Dissertation*. Tallahassee: Florida State University.
- Kulaç, T., (2002). The Role of the Coaching In Career Development. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

MERCAN, M., (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. *Yüksek Lisans Tezi*. Afyon : Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oklu, M., (2018). Sinizm ve İş Ttatmini Arasındaki İlişki:Uşak İli Kamu Çalışanları Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



EKLER



EK 1: Tablo 1 Anket Soruları

No	Soru	Değer
1	Cinsiyet	Erkek, Kadın
2	Medeni hal	Evli, Bekar
3	Kıdem	5 yıla kadar, 5-10 yıl, 10 yıldan fazla
4	Yaş	30 ve altı, 31-40, 40 üzeri
5	Eğitim Düzeyi	Lisans altı, Lisans ve üstü
6	Yöneticim, öğrenmeye yardımcı olmak için analogiler, senaryolar ve örnekler kullanır.	1-2-3-4-5
7	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	1-2-3-4-5
8	Yöneticim bana yapıcı nitelikte geri bildirim verir.	1-2-3-4-5
9	Yöneticim, etkileşimlerin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	1-2-3-4-5
10	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	1-2-3-4-5
11	Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözüm üretmektense bana sorular sorar	1-2-3-4-5
12	Yöneticim benimle birlikte beklentileri belirler ve bu beklentilerin, kurumun hedeflerini genişletmedeki önemini bana anlatır.	1-2-3-4-5
13	Olaylara farklı bakış açılarından bakmama yardımcı olmak için yöneticim benimle rol değişimi yapar	1-2-3-4-5
14	Çalıştığım kurumda, söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum.	1-2-3-4-5
15	Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır.	1-2-3-4-5
16	Çalıştığım kurumda, bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım.	1-2-3-4-5
17	Çalıştığım kurumda, çalışanlardan bir şey yapması beklenir, ancak başka bir davranış ödüllendirilir.	1-2-3-4-5
18	Çalıştığım kurumda, yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	1-2-3-4-5

19	Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim.	1-2-3-4-5
20	Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.	1-2-3-4-5
21	Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum.	1-2-3-4-5
22	Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar.	1-2-3-4-5
23	Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma, işte olup bitenler konusunda yakınırım.	1-2-3-4-5
24	Çalıştığım kurumdan ve çalışanlarından bahsedildiğinde, birlikte çalıştığım kişilerle anlamlı bir şekilde bakışırız.	1-2-3-4-5
25	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.	1-2-3-4-5
26	Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm.	1-2-3-4-5
27	İşimle sürekli ilgilenirim	1-2-3-4-5
28	İşimin eğlenceli olduğunu düşünüyorum	1-2-3-4-5
29	İşimde iyi olduğumu düşünüyorum	1-2-3-4-5
30	İşimi yaparken, işimden ne kadar hoşlandığımı düşünüyorum	1-2-3-4-5
31	İşimi yaparken fazla gerginlik hissedirim	1-2-3-4-5
32	Diğer çalışanlara göre, işimi iyi yaptığımı düşünüyorum	1-2-3-4-5
33	Daha fazla iletişimde bulunursam işyerimde çalışanlar ile arkadaş olabilirim	1-2-3-4-5
34	İşime çok çaba harcarım	1-2-3-4-5
35	İşimi iyi yapmak benim için önemlidir	1-2-3-4-5
36	İşimi yaparken hiçbir zaman sinirlenmem	1-2-3-4-5
37	İşyerimde çalışanlar ile daima arkadaş olabileceğime kuşku ile bakıyorum	1-2-3-4-5
38	İşimi yaparken çok rahatımdır	1-2-3-4-5
39	İşteki performansımдан memnunum	1-2-3-4-5
40	İşyerimde çalışanlar ile gelecekte görüşmemeyi tercih ederim	1-2-3-4-5
41	İşimi yaparken, hiç bir seçeneğim yoktur	1-2-3-4-5
42	İşim çok eğlencelidir	1-2-3-4-5
43	İşimi yapmak zorundayım diye düşünüyorum	1-2-3-4-5
44	İşimde bir süre çalıştıktan sonra, yetenekli olduğumu düşünüyorum	1-2-3-4-5
45	Bu işi istediğimden dolayı yapıyorum	1-2-3-4-5
46	Aynı işi tekrar yapmak isterim	1-2-3-4-5
47	İşimde yetenekliyimdir	1-2-3-4-5
48	İşimi iyi yapmak için çok çaba harcamıyorum	1-2-3-4-5
49	İşimin yararlı olduğuna inanıyorum	1-2-3-4-5

50	Bu iyi yapamadığım bir iştir	1-2-3-4-5
51	İşimin önemli olduğuna inanıyorum	1-2-3-4-5
52	İşyerimde çalışanlar ile gerçekten uzak olduğumu düşünüyorum	1-2-3-4-5
53	İşime fazla efor harcamıyorum	1-2-3-4-5
54	İşimi çok ilginç diye tanımlayabilirim	1-2-3-4-5
55	Bu işi mecburiyetten dolayı yapıyorum	1-2-3-4-5
56	İşyerimde çalışanlara gerçekten güvenebileceğimi düşünmüyorum	1-2-3-4-5
57	İşimi yaparken endişeliyimdir	1-2-3-4-5
58	İşimin benim için bazı değerleri olduğuna inanıyorum	1-2-3-4-5
59	İşyerimde çalışanlar ile yakın olduğumu hissediyorum	1-2-3-4-5