

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

RUKİYE DUR AYDIN

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞLARININ
ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTE
BAĞLILIKLARINA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

RUKİYE DUR AYDIN

Tez Danışmanı: Dr. Öğrt. Üyesi Ebru Beyza BAYARÇELİK

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli... YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Yönetici Koçluk Davranışlarının çalışanların tecrümesi ve işte bağlılıklarına etkisi
Öğrencinin Adı Soyadı: Rukiye Bur Aydın
Tez Savunma Tarihi: 27.05.2019

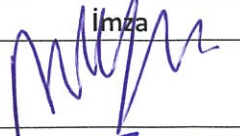


Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

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

Program Koordinatörü

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

	Ünvan/Ad	İmza
Tez Danışmanı	Doç. Öğrt. Üyesi Ebru Beyza Boyacıoğlu	
Üye	Prof. Dr. Ala Ünker	
Üye	Doç. Dr. Pelin Vardarhan	

ÖNSÖZ

Tez çalışmam esnasında bilgisi ve tecrübesiyle bana yol gösteren desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Dr. Öğrt. Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik'e teşekkürlerimi sunarım.

Çıktığım her yolda önümdeki engelleri kaldıran, desteğini ve sevgisini hep arkamda hissettiğim, hayatta ki en büyük destekçim ve hayat arkadaşım eşim Selim Aydın'a.

Eğitime ve bilime büyük önem veren ve bu yola çıkmamda büyük katkısı olan fikirleriyle ve sevgisiyle hep ufukumu açmış olan sevgili babam Ahmet Dur'a,

Beni bu hayatta en iyi anlayan, dualarını ve sevgisini üzerimden hiç eksik etmeyen, her türlü sıkıntımı benimle beraber göğüsleyen sevgili annem Sıddıka Dur'a,

Tez sürecinde özellikle anket uygulamalarımda bana en büyük desteği sağlayan ve bu yola beraber başladığım sevgili arkadaşım Pınar Esina Taner'e,

Ve bu hayat yolculuğumda, hayatımda yer alarak benim bugünkü ben olmama vesile olan tüm sevdiklerime,

Sonsuz Teşekkürler.

İstanbul, Mayıs 2019

Rukiye Dur Aydın



ÖZET

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTE BAĞLILIĞINA ETKİSİ

Rukiye Dur Aydın

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Dr. Öğrt. Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik

Mayıs 2019, 119 sayfa

Koçluk 1986 yılında Uluslararası Koçluk Federasyonu (ICF)'in kurulması ile uygulanmaya başlanmış ve son yıllarda hem örgütler hem de kişiler için yeri ve önemi artmaya başlamıştır. Bu anlamda Çalışan Koçluğu, çalışanın farkındalığını arttıran, öz motivasyonunu sağlayan ve iş ortamında ki iletişimi ve gelişimi kolaylaştıran bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilebilir. Çalışan Koçluğunun en temelinde kişilerin farkındalığını arttırarak yüksek performans elde etmek yatmaktadır buda kişilerin şüphesiz örgüte olan bağlılıkları ile mümkündür. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar ortak hedefleri gerçekleştirmek için yüksek çaba harcayacaklardır. Ancak son dönemlerde zaman baskısı, teknolojik gelişmeler, işe olan tatminin düşmesi, işin yapısından kaynaklı etkenler çalışanları tükenmişliğede yöneltebilmektedir. Örgütler için önemli olan bu üç kavramın birbiri ile ilişkisi iş ve kaynak planlaması için önemli yere sahiptir.

Bu çalışmada, çalışan koçluğunun örgütsel bağlılığa ve tükenmişlik davranışına etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaçla anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma verisi bilişim sektöründen 227 çalışandan alınmıştır. Kullanılan temel analiz tekniği yapısal eşitlik modelidir. Ölçüm aracı olarak çalışan koçluğu ölçeği, örgütsel bağlılık ölçeği ve Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre koçluk eğitimi ve koçluk uygulaması algısı, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılığın tükenmişliği azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Çalışanın koçluk uygulaması algısı örgütsel bağlılığın aracı etkisi ile tükenmişliği azaltmaktadır.

Örgütsel bağlılık tecrübe, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hiyeraşik pozisyona göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Koçluk algısı cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır.

Örgütler en temelde çalışanların yüksek performans göstererek örgüt hedeflerini gerçekleştirmesini arzulamaktadır. Bu anlamda birçok örgüt koçluk uygulamalarını gerçekleştirmektedir. Örgütler koçluk uygulamalarını yaparken çalışanın örgüte olan bağlılığını göz ardı etmemelidir. Tükenmişlik için koçluk uygulamalarının çalışanlar üzerinde tek başına etkisi olmayacağı ancak örgütsel bağlılığın arttırılmasıyla

tükenmişliğin azaltabileceğide bir diğer önemli husustur. Çalışan Koçluk uygulaması yapılırken hangi sorunsala odaklanacağımız önem arz etmektedir.

Anahtar kelimeler: Koçluk Algısı, örgütsel bağlılık, tükenmişlik, bilişim.



ABSTRACT

THE EFFECT OF THE MANAGERIAL COACHING BEHAVIOR ON THE EMPLOYEE'S COMMITMENT AND BURNOUT

Rukiye Dur Aydın

Human Resource Management

Thesis Supervisor: Dr. Öğrt. Üyesi Ebru Beyza Bayarçelik

May 2019, 119 pages

Coaching has started being implemented with the foundation of ICF (international coaching foundation) in 1986 and has become increasingly more important for both individuals and organizations. Coaching employees could be defined as a management approach which increases the self-awareness, self-motivation and eases the communication and development in the workplace. In the foundation of the coaching lies the goal of high performance via increasing the awareness which is undoubtedly possible through the commitment towards the organization. The employees that has a high commitment to the organization will show high effort in order to see the common goals happen. Although lately the time pressure, technological advancements, decrease of the job satisfaction and, factors that originates from the structure of the work can direct the employees to exhaustion. The correlation of these three terms which are important to the organizations, is crucial to plan job and resource.

In this study, it is aimed to reveal the effects of managerial coaching on organizational commitment and burnout behavior. For this purpose, data were collected by survey method. The survey data was obtained from 227 employees from information sector. The basic analysis technique used is the structural equation model. Managerial coaching scale, organizational commitment scale and Maslach burnout scale were used as measuring tools.

According to research findings, coaching perception does not meaningfully differ according to gender, age, marital status and educational level. Organizational commitment meaningfully differs according to experience, marital status, gender, educational level and hierarchical position. As the level of education increases, personal accomplishment dimension of burnout increases. As age increases, depersonalization and personal accomplishment dimensions of burnout increases and emotional exhaustion dimension decreases. Coaching training and coaching practice perception positively affect organizational commitment. Organizational commitment has a diminishing effect on burnout. The perception of the coaching practice of the employee decreases burnout with the mediating effect of organizational commitment.

Organizations basicly aim for the employees to show high performance in order to make real the organizational goals. In this manner, many organizations use the applications of

coaching. Organizations should not overlook the commitment of employee while implementing coaching approaches. Coaching approaches in order to eliminate exhaustion will not be enough on employees, it will decrease only through increase of the organizational commitment is another important factor. While implementing employee coaching it is important to choose on which problematique we focus on.

Keywords: Managerial coaching, Organizational commitment, burnout.



İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORUNSA LI	2
2. KOÇLUK.....	3
2.1 ÖRGÜT VE BİREYLERİN KOÇLUKTAN KAZANIMLARI	6
2.2 GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KOÇLUK.....	7
2.3 KOÇLUK VE YÖNETİM YAKLAŞIMI.....	7
2.4 KOÇLUK ÇEŞİTLERİ	9
2.5 KOÇLUK DAVRANIŞINA İLİŞKİN SÜREÇLER	10
2.6 ETKİLİ ÇALIŞAN KOÇLUĞUNUN SAĞLADIĞI KAZANIMLAR	14
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	16
3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇEŞİTLERİ	16
3.1.1 Duygusal Bağlılık.....	18
3.1.2 Devam Bağlılığı	19
3.1.3 Normatif Bağlılık	19
3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	20
3.2.1 İş Deneyimleri	20
3.2.2 Örgüt Yapısı	21
3.2.3 İşin Özellikleri.....	21
3.2.4 İş Görenin Kişisel Özellikleri.....	22
4. TÜKENMİŞLİK.....	23
4.1 TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ	25
4.2 TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA DAYANAK TEŞKİL EDEN TEMEL MODELLER.....	26
4.2.1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli (The Job Demands-Resources Model)..	27
4.2.2 Talepler-Kontrol Modeli (Demands-Control Model).....	29
4.2.3 İş Zorluğu Modeli (Job Strain Model).....	30
4.2.4 Kaynakların Korunması Modeli	30
4.3 TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	30
4.4 TÜKENMİŞLİK YAKLAŞIMLARI	31

4.4.1	Freudenberger Yaklaşımı	31
4.4.2	Cherniss Yaklaşımı	32
4.4.3	Maslach Yaklaşımı.....	32
4.4.4	Leiter Yaklaşımı.....	33
4.5	TÜKENMİŞLİK EVRELERİ	33
4.6	TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI	34
4.6.1	Duygusal Tükenme	35
4.6.2	Duyarsızlaşma	35
4.6.3	Düşük Kişisel Başarı.....	36
4.7	TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	36
4.8	TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	38
5.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	41
5.1	ARAŞTIRMANIN AMACI	41
5.2	KOÇLUK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	41
5.3	KOÇLUK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ	42
5.4	TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	43
5.5	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	43
6.	YÖNTEM.....	46
6.1	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	46
6.2	ÖLÇÜM ARAÇLARI	46
6.2.1	Çalışan Koçluğu Algısı Ölçeği	46
6.2.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği	46
6.2.3	Maslach Tükenmişlik Ölçeği	47
6.3	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	47
6.4	İSTATİSTİK ANALİZ ARAÇ VE PLANI.....	47
7.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI	50
7.1	TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ BİLGİLER	50
7.2	VERİ TARAMA VE NORMAL DAĞILIM.....	51
7.3	ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ.....	51
7.4	GÜVENİLİRLİK VE MADDE ANALİZİ.....	55
7.5	KORELASYON ANALİZİ	56
7.6	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE GELİŞTİRİLEN DİĞER EK HİPOTEZLER.....	58

7.7 ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE TEST EDİLMESİ	60
7.8 KOÇLUĞUN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ARACI ETKİSİNİN İNCELENMESİ	63
7.9 DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARK TESTLERİ.....	65
7.10 NİHAİ ARAŞTIRMA MODELİ.....	74
8. SONUÇ.....	76
9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER	82
KAYNAKÇA	84
Kitaplar	84
Sürelî Yayınlar.....	85
Diğer Yayınlar	94
EKLER.....	96
Ek-1: Soru Formu	97
Ek-2: Ölçme Araçları ile ilgili Doğrulayıcı Faktör Analizi	101
Ek-3: İlk Ölçüm Modeli Regresyon Katsayıları	102
Ek-4: İlk Yapısal Eşitlik Modeli.....	103
Ek-5: İlk Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Katsayılar.....	104

KISALTMALAR

ICF	International Coach Federation (Uluslararası Koçluk Federasyonu)
VIF	Variance inflation factor



TABLolar LİSTESİ

Tablo 2. 1: Koçluk ve Koç Kavramlarına ilişkin Tanımlarda Vurgulanan Değerler.....	5
Tablo 2. 2: Çalışan ve Yönetici Koçluğu.....	10
Tablo 2. 3: Koçluk Davranış Özellikleri.....	12
Tablo 4. 1: Mesleki Tükenmişlik İçin Etkileşim Yapısına Göre Öngörülen Duygusal Tükenme Oranları	24
Tablo 7. 1: Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
Tablo 7. 2: Veri Dağılım Durumu.....	51
Tablo 7. 1: Nihai Ölçüm Modeli Regresyon Katsayıları	54
Tablo 7. 2: Araştırma Değişkenleri Güvenilirlik ve Madde Analizi.....	56
Tablo 7. 5: Pearson Korelasyon Analizi	56
Tablo 7. 6: Duygusal Tükenmişlik Çoklu Bağdaşıklık Testi.....	57
Tablo 7. 7: Nihai Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Regresyon Katsayıları.....	62
Tablo 7. 8: Doğrusal Etki Hipotez Testi Sonuçları	62
Tablo 7. 9: Koçluk Algısının Duyarsızlaşma ve Duygusal Tükenmişliğe Dolaylı Etkisi	64
Tablo 7. 10: Aracı Etki Hipotez Testi Sonuçları.....	65
Tablo 7. 11: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması	66
Tablo 7. 12: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Katılımcının Yaşına Göre Farklılaşması	67
Tablo 7. 13: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşması	68
Tablo 7. 14: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Yöneticinin Koçluk Tecrübesine Göre Farklılaşması.....	69

Tablo 7. 15: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Çalışanın Koçluk Tecrübesine Göre Farklılaşması.....	70
Tablo 7. 16: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Hiyerarşik Pozisyona Göre Farklılaşması	71
Tablo 7. 17: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması	72
Tablo 7. 18 Grup Fark Hipotezleri Test Sonuçları.....	73



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1: Geleneksel ve Koçluğa Dayalı Yönetim Anlayışları	8
Şekil 3. 1: Örgütsel Bağlılık Modeli	18
Şekil 4. 1: İş talepleri- Kaynak Modeli	28
Şekil 4. 2: Maslach ve Goldberg Tükenmişlik Modeli	33
Şekil 5. 1: Araştırma Modeli	44
Şekil 7. 1: Nihai Ölçüm Modeli	53
Şekil 7. 2: Nihai Yapısal Eşitlik Modeli	61
Şekil 7. 3: Nihai Araştırma Modeli	74

1. GİRİŞ

Çalışanlara yönelik önemli bir kariyer desteği olarak çalışan koçluğu karşılıklı gelişimi ve öğrenmeyi gerektirmekte ve hem koç hem de danışanı içine alan önemli bir öğrenme ve gelişim süreci olmaktadır. Çalışanların değişimlere ayak uydurması ve bütüncül gelişimi, işletmeler için önemli bir entelektüel sermaye birikimi olarak ele alınmasıyla birlikte çalışan koçluğu ilgi görmeye başlamıştır.

Karma bir liderlik tarzı uygulaması gibi de görülen koçluk, yöneticilerin geleneksel denetleyici yönetici rolünden sıyrılıp rehberlik rolünü üstlenmesini sağlamakta, çalışanların yetkinliklerini artırmakta ve örgütsel performans artışına zemin hazırlamaktadır. Bu yönüyle yönetimin önemli fonksiyonlarından biri olan yönlendirmeyi sağlamaktadır.

Koçluk, koç ve danışan arasında karşılıklı bir iletişimdir. Etkin bir dinleme ve soru sorma gerektirir. Geri bildirim yapıcı ve öğreticidir. Çalışanların ve örgütün performansını artırmakla birlikte yöneticilerin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Son dönemlerde performansın marjinal artışı ve mükemmelle ulaşmak için bir strateji olarak görülmektedir.

Koçluk, performans artışı yanısıra çalışanların davranışlarını değiştirme ve geliştirmeyi beraberinde çalışanların ve örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda kariyer gelişimine, güdülemeye, örgütsel bağlılığa ve iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır. Kendi potansiyelinin farkında olan çalışan muhakkak başarısını çalıştığı örgüte yansıtacaktır. Bu anlamda Koçluk uygulamalarının uzun yıllar örgütlerde varlığını koruyacağı inanılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü araştırmanın önemi ve kapsamının anlatıldığı giriş bölümüdür. Çalışmanın ikinci bölümünde koçluk kavramı tanımlanmış ve detaylandırılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık, dördüncü bölümünde tükenmişlik kavramları literatüre bağlı olarak aktarılmıştır. Araştırmanın beşinci bölümünde yöntem ve metot bilgisi aktarılmıştır. Bundan sonraki bölümde araştırmanın bulguları aktarılmış, bir sonraki bölüm olan tartışmaya zemin hazırlamıştır. Tartışma bölümünden sonra araştırmadan elde edilen sonuçlar anlatılarak çalışma sonlandırılmıştır.

1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE SORUNSAI

Örgütsel yaşamdaki önemli yerine rağmen koçluk ve koçluğun çalışanlar ve örgütsel değışkenlere etkileri hakkında uygulamalı araştırma bulgusu birikimi yeterli değıldir. Bu çalışmada söz konusu boşluğu doldurmaya yönelik bilişim sektöründe çalışanlar ile koçluğun örgütsel bağlılığı ve tükenmişliğe etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu sayede önemli bir boşluğu dolduracak bulgulara ulaşılması hedeflenmektedir. Çalışmanın yanıt aradığı iki temel sorunsal “Çalışan koçluğu algısının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etkisi var mıdır?” “Çalışan koçluğu algısının ve örgütsel bağlılığın çalışanların tükenmişlikleri üzerinde etkisi var mıdır?” şeklinde özetlenebilir.



2. KOÇLUK

Uluslararası Koçluk Federasyonu (*International Coach Federation*) koçluğu tanımlarken “Günümüzün belirsiz ve karmaşık ortamlarında, kişisel ve mesleki potansiyeli maksimize eden, müşteriye daha fazla düşünmeye teşvik ederek yaratıcı süreçler içine girmesi için ilham veren, müşteri ile koçun iş birliği içinde olduğu bir ilişki” ifadelerini kullanmıştır¹. Aynı zamanda ICF (2018) koçluğu açıklarken bireylerin yetenekli ve yaratıcı niteliklere sahip olduğunu varsaymaktadır. Bu varsayımdan yararlanarak koçun sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- i. Bireylerin amaçlarını keşfederek açıklığa kavuşturması ve buna uyum sağlamak,
- ii. Bireyi sorumluk almaya ve hesap vermeye hazır bir şekilde tutmak,
- iii. Bireyin kendi başına ortaya koyduğu çözümleri ve Stratejileri gün yüzüne çıkarmak,
- iv. Bireyin kendini tanıması için bireyi teşvik etmek.

Koçluk günümüz işletmelerinde işletmenin sürekliliği için, yönetici ve liderlerin üstlenmek durumunda oldukları bir görev haline gelmiştir (McLean vd. 2005, s. 157)

Bu çalışanın koçluğu kavramını da ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerde ortaya çıkan problemler ve bunların çözümüne dönük ihtiyaçlar doğrultusunda kurulan iş ekipleri ve bu ekiplerin yönetimi ve etkililiğinin gerekliliği, yöneticilerin koçluk kavramının gereklerini uygulama davranışlarına yönelmelerini sağlamaktadır. Çalışanın koçluğu üstlenmesi ile iş görenin gelişimine yardımcı olan, ortamı iş görenin gelişimi ve adaptasyonu için uyumlu hale getiren, liderlik ve yardımlaşma isteğini güçlendiren yönetici anlayışı öne çıkmaktadır (Eğri 2013, s. 4).

Modern yönetim anlayışları öğrenme, gelişim, cesaret kazanma, pratik çözümler üretme, yardımlaşma gibi değerlere yönelik olarak çalışanların yönetimi ve idaresi için gerekler ortaya koymaktadır. Bu gerekler koçluk olgusuna yönelik davranışları gerekli hale getirmektedir. Araştırmalar otoriter ve kontrolcü yönetim yapısından uyumlu bir şekilde

¹ www.icfturkey.org 2018

sıyılarak iş görenin performansının ve etkililiğinin arttırılmasına yönelik olmaktadır (Ellinger D., Ellinger E., Keller 2003, s. 436).

Örgütlerde çalışanın koçluk davranışının gerekli görülmesindeki sebepler incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır (Eğri 2013, s. 4).

- i. Kişi ve örgüt performansını arttırıcı etkisi olan bir stratejik niteliğe sahip olması
- ii. İş tatminini arttırıcı pozitif etkisi
- iii. Örgütsel bağlılığı arttırırken işten ayrılmayı düşüren bir etkiye sahip olması
- iv. Öğrenmeyi kolaylaştırıcı olması
- v. Örgüt içerisinde iletişimi ve etkileşimi geliştirici role sahip olması.

Etkili bir şekilde uygulanan koçluk örgüte birçok kazanımda bulunmaktadır. Örgüt etkili koçluk gereklerini yerine getirmeye başladığında yenilikleri daha çabuk öğrenen, değişime adaptasyon yeteneği yüksek ve uyumlu bir yapı kazanır. İş görenin yeni yetenekler kazanması, paylaşması motivasyonunu da pozitif yönde etkilemektedir. Etkili bir koçun gözetiminde çalışan her bir birey de bir noktadan sonra koç olmaya aday bir iş görene dönüşecektir. Koç adaylarının sayısının artması koçluk uygulamasının örgüt içerisinde yayılmasına da olumlu etkisi olacağı da beklenmektedir (Redshaw 2000, s. 107).

Birçok araştırmacı koçluğu tanımlamaya çalışmıştır. Bunların bazıları şöyledir; Koçluk iş görenin mevcut performansının üzerine çıkmasına yardımcı olarak, bilgi, fırsat ve araçlar ile daha etkili çalışmaya teşvik edebilme (Peterson ve Hicks 1996, s. 14). Kişilerin ihtiyaç duydukları değişime yönelik geribildirimde bulunulmasıdır. (Milner ve Bossers 2004, s. 102).

Ayrıca koçluk kişinin işe yönelik performansının ve davranışlarının iyileştirilmesini ve buna yönelik kurulan iletişimi kapsamaktadır (Hall ve Arkadaşları 1999, s. 45). Bu tanımlarla birlikte çalışanın uzmanlığa dayalı özel becerilerini, öz farkındalığını ve etkinliğini arttırmak için oluşturulmuş müdahaleci bir geri bildirim sistemidir (Kampa-Kokesch, Anderson 2001, s. 210).

Koçluk yöneticinin gözlemci rolünden sıyrılıp katılımcı bir konuma ulaşmasını sağlamaktadır (Gilley ve Gilley 2007, s. 35). Kalkavan'ın (2014) çalışmasından derlemiş olduğu koçluk ve koç kavramına ilişkin tanımlarda vurgulanan değerler Tablo 2.1.'de listelenmiştir.

Tablo 2. 1: Koçluk ve Koç Kavramlarına İlişkin Tanımlarda Vurgulanan Değerler

Yazar	Yıl	Tanımlarda Vurgulanan Değerler
Hall ve Arkadaşları	1999	Pratik, Hedef Odaklı, Kişisel, Birebir.
Grant	2000	Tecrübe, Öğrenme, Kişisel Gelişim, İş birliği, Çözüm Odaklı
Redshaw	2000	Rehberlik, Güven, Destek
Hunt ve Weintraub	2002	Öğrenme, Gelişim, Büyüme, Uyum
Clutterbuck	2003	Kısa zaman, Gelişim, Performans
Starr	2003	Etkileşim, Performans, Gelişim, iletişim
Downey	2003	Performans, Gelişim, Öğrenme
Caplan	2003	İş birliği, Hedef, Sorun çözme, Öğrenme, Gelişim, Destek
Ellinger ve Arkadaşları	2003	Öğrenme, Destek, Performans, Teşvik
Hamlin ve Arkadaşları	2009	Destek, Kolaylaştırıcı, Beceri, Yeterlilik, Performans, Gelişim, Büyüme
CIPD koçluk Kursları	..	Destek, Yetenek, Performans, Gelişim
Concise Oxford Sözlük	..	Yol Gösterme, Eğitim, İpucu verme

Kaynak: Kalkavan S., 2014. Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algularına Etkisi. (Doktora Tezi) Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Bu tanımlar üzerinden yola çıkarak Tablo 2.1 de listelenmiş değerler Koçluğun üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukları da açıklamaktadır. Evered ve Selman (1989) koçluğun etkili olması için iş gören ve koç arasında ilişkide sadakati ve bağlılığı vurgulamaktadır. Koçun buradaki en önemli görevi iş görenin işi yaparken kendisini gözleme yeteneğinden yoksun olmasından dolayı, koçun iş görenin bu yoksunluğunu karşılayarak işin tamamını izleyebilmesi ve daha etkili yollar bulmasında geri bildirim ile yol gösterici bir rolü yerine getiriyor olmasıdır (Evered ve Selman 1989, ss. 19-23).

Eğri (2013, s. 10) bugüne kadar yazında yer alan tanımların ortak yönlerini bir araya getirerek yapmış olduğu tanım da koçluğu “etkili iletişim temelinde çalışanın öz farkındalığını arttıran, öğrenmesini kolaylaştıran, potansiyellerini keşfetmelerini ve geliştirmelerini sağlayan yönetim yaklaşımı” şeklinde ifade etmiştir.

2.1 ÖRGÜT VE BİREYLERİN KOÇLUKTAN KAZANIMLARI

Günümüz işletmelerinin gereksinimleri düşünüldüğünde koçluğun iş görenlere, yöneticilere ve örgüte çeşitli kazanımlar sağlayacağı öngörülebilir. Bu kazanımlar (Kalkavan 2014, s. 24; Barutçugil 2004, ss. 35-38; Witherspoon ve White 1996, ss. 124-133):

- i. Örgüt içi iletişim ve etkileşim güç kazanır.
- ii. Koçluk görevini üstlenen kişinin örgüt içerisindeki performansı ve verimliliği artar. Yeniliklere açık bir düşünce yapısı kazanması mümkündür.
- iii. Örgütün sorunlarının çözümüne yönelik birçok alternatif ulaşılabilir.
- iv. İnsan kaynağının yönetiminde etkililik ve esneklik kazanılır.
- v. Çalışanın kazanacağı özgüven, saygı, cesaret, yaratıcılık ve iletişim becerileri de örgüte ek kazanımlar olarak geri dönebilir.

Koçluğun örgüte ve bireylere sağlamakta olduğu bu kazanımlara rağmen çok fazla tercih edilen bir yönetim biçimi olarak görülmemektedir. Bunun sebebi yöneticilerin iş gören ile harcanan zamanının etkilerinin geç ortaya çıkması ve bu sürecin zahmetli, sıkıcı bir süreç olarak görülmesidir. Bu yöntemi seçen yöneticiler iletişimin gücüne dayanarak performansı ve hedefleri üst seviyelere taşıma fırsatından yoksun kalmaktadırlar. Bu doğrultuda iş gören ile kurulan iletişim iş görenin inanç, değer ve sorumluluk duygusuna yönelik kurulduğu durumlarda örgüte ve yöneticiye olan bağlılığı arttırıcı bir etkiye sahip olduğu da ileri sürülmektedir (Goleman 2000, ss. 4-17).

Kazanım ve faydalar İş gören açısından değerlendirilmeye çalışılacak olursa iş görenin kendini tanıması kişinin kendisi için daha gerçekçi ve açık kariyer hedefleri edinmesine de yardımcı olacaktır (Sperry 1993, ss. 157-266). İş gören geliştirdiği yaratıcılık yetenekleri, özgüveni ve belirsizlik karşısında strateji geliştirme becerileri sayesinde tehditleri fırsata çevirme gücü kazanır (Homan ve Miller 2002, s. 45). Koçluk hizmeti alan iş gören gelişen iletişim becerileri ile ilişkilerinde esnek ve ılımlı davranışlar sergileyerek baskı ve stres ortamında mücadele etmenin yollarını öğrenerek bunu bir öz gelişim aracına çevirebilir (O'Neill ve Broadbent 2003, s. 78). Ek olarak çalışan takım çalışması ve uyum yetenekleri kazanarak örgüt içi çatışmaları bireysel ve örgütsel

çıklarları aynı oranda koruyarak yönlendirebilir (Witherspoon ve White 1996, ss. 124-133).

Koçluk bu görevi yerine getiren birey için de farklı kazanımlar ortaya çıkarabilmektedir. Kavramın ilişkiye dayalı bir durumu ifade etmesi görevi yerine getiren kişinin meydana gelen ilişkiler üzerinden elde ettiği tecrübeler ile olaylara ve durumlara bakış açısının gelişmesine de fayda sağlayacaktır (Homan ve Miller 2002, s. 46). İş görenlerin değişen kişisel özellikleri ve gereksinimleri doğrultusunda koçluk görevini üstlenen kişi de kendisini yenileme ve öğrenme çabaları içerisinde bularak gelişimine pozitif katkı sağlayacaktır (Kalkavan 2014, s. 28).

2.2 GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KOÇLUK

Koç kavramı ilk olarak 1880' li yıllarda bot yarışlarına katılan sporcuları yarışlara hazırlamakta olan antrenörler için günümüzdeki anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır (Evered ve Selman 1989, s. 31)

1950 öncesi dönemler de koç kelimesinin kullanıldığı bir durumda çağrışımda bulunduğu ilk anlamı bir spor takımı koçu iken bu anlam sonraki dönemlerde yerini yeni kazanmaya başlamıştır. (Gregory ve Levy 2010, s. 110). Koçluk kavramının ilk tanımı Mace (1950) tarafından “Astları geliştirmek ve yönlendirmek için etkili bir yönetim aracıdır” ifadesi ile resmîyet kazanmıştır. Mace'in bu tanımı 1970'lere kadar hak ettiği yeri bulamamıştır (Gregory ve Levy 2010, s. 110).

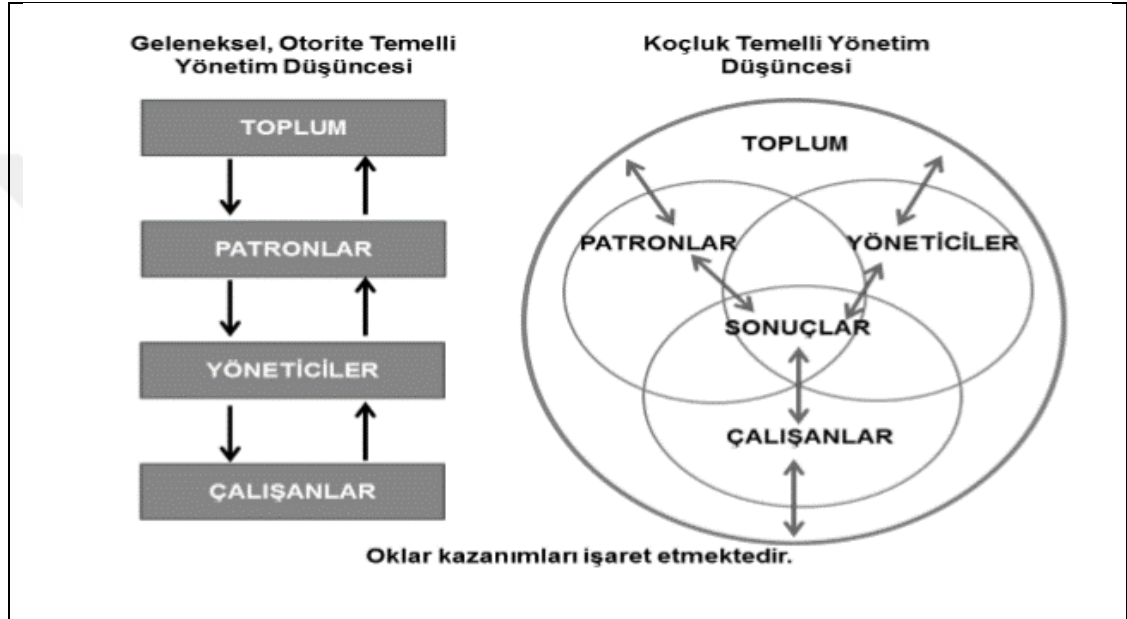
1970'lerde spor alanında koçluğun hayatta önemli bir yer edinmeye başlaması ile bu kavram üzerine birçok yazın ortaya konmaya başlanmıştır. 1979 yılında Fournies'in “How to” kitabında koçluğu anlatması ile literatürde kullanılmaya başlamıştır. (Gregory ve Levy 2010, s. 110; McLean vd. 2005, s. 159).

2.3 KOÇLUK VE YÖNETİM YAKLAŞIMI

Geleneksel yönetim teorileri iş görenin başarısını ölçümlerken kontrolü, itaati ve üretim çıktılarına dayalı olarak değerlendirme yapmaktadır. Fakat koçluk iş görenin kontrolünden daha çok iş görene destek olma, yabancılaşmanın önüne geçme ve iş

görenin güçlendirilmesini amaçlayan faaliyetlerin bulunması ve keşfedilmesine yönelik çalışmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında işsizlik korkusu bir motivasyon unsuru olarak kullanılırken koçluk başarıya dayalı bir ortaklık kurma yolunu tercih ederek, yeni fırsatlar oluşturma ve iş birliği temeline dayanmaktadır (Hamlin vd. 2006, s. 305; Evered ve Selman 1989, s. 16). Şekil 2.1’de geleneksel ve koçluğa dayalı yönetim anlayışları arasındaki fark gösterilmemektedir.

Şekil 2. 1: Geleneksel ve Koçluğa Dayalı Yönetim Anlayışları



Kaynak: Evered, R.D. & Selman, J.C., 1989. Coaching and the art of Management. Organizational Dynamics. 18, pp. 16-32.

Gücü elinde toplayabilmiş liderlerin bakış açısına göre koçluk iletişimde samimiyet ve dürüstlük, diğer iş görenler ile gerçek bağlar kurmak, gelecekteki hedeflere odaklanmak, harekete geçme gibi değerler taşımaktadır. Geleneksel liderlik anlayışı otoriter ve zorlayıcı iken koçluk anlayışı ile çalışan liderler öğretme, sorgulama, etkileme gibi gücü içinde barındıran değerleri ön plana çıkarmayı tercih etmektedirler (Bianco-Mathis., Nabors ve Roman 2002, ss. 1-2).

İş gereklilikleri ve kaynakları modelinde işin kendine özgü özelliklerini iki aşama altında incelemektedir. Bunlardan birincisi baskı, stres, roldeki belirsizlikler gibi işin fiziki ve sosyal yönlerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise geribildirim, destek, özerklik gibi

yönleri kapsayarak kişisel gelişimi, eğitimi ve hedeflere ulaşmayı sağlamaktadır (Demerouti, Bakker vd. 2001, ss. 499-512).

Koçluk davranışı bu nedenlerle sağladığı kazanımlar ve iş görenler üzerindeki pozitif etkileri göz önünde bulundurulduğunda iş kaynaklarının bir parçası olduğu da görülmektedir (Hu, Schaufeli, Taris 2010, ss. 181-190).

2.4 KOÇLUK ÇEŞİTLERİ

Koçluk görevi yerine getiren kişi açısından iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi çalışanın koçluğu diğeri yönetici koçluğudur. Her ne kadar benzer görünseler de aralarında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Gregory ve Levy 2010, s. 109). Yönetici koçluğu hizmeti profesyonel danışmanlar tarafından üst yöneticilere sağlanırken çalışan koçluğu iş görene yönelik koçluğu ifade etmektedir. Yönetici ve çalışan koçluğunun temel farkını hedef kitle oluşturmaktadır. Profesyonel koçların ilişkilerin üst düzey yönetime yönelmişken, çalışan koçluğunda ilişkiler astlara yönelik olmaktadır. Çalışan koçluğunda yönetici çalışanı iş başında izleme fırsatı bulurken yönetici koçluğunda planlı zaman dilimlerinde kısıtlı süreler içerisinde koçluk hizmeti yerine getirilir (Peterson ve Little 2005, s. 180).

Yönetici koçluğunda yöneticinin kendi koçunu seçme hakkı bulunur, fakat çalışan koçluğunda böyle bir ayrıcalık bulunmamaktadır (Gregory ve Levy 2010, s. 110).

Kısaca çalışan koçluğu iş görenin fırsatları değerlendirmesine yardımcı olur ve gelişimine katkı sağlayıp cesaretlendirir, iletişimi güçlendirir, öğrenmeyi kolaylaştırır (Ellinger vd. 2003).

Çalışan ve yönetici koçluğu arasındaki temel farklılıklar Tablo 2.2 de verilmiştir (Eğri 2013, s. 17-18).

Tablo 2. 2: Çalışan ve Yönetici Koçluğu

Koçluk	Yönetici Koçluğu	Çalışan Koçluğu
Hizmeti sağlayan	Danışmanlık Firmaları, Örgüt içi Koçluk Becerisi olanlar	Yöneticiler
Hizmetten Faydalanan	Üst Yöneticiler	Yönetici astları
Hizmet İlişkisinin Biçimi	Yüksek Resmiyet, Kurallara Dayalı. Örgüt, Koç, Yönetici Arasındaki İlişkiye dayalıdır	Düşük resmiyet, Günlük Etkileşim
Hizmet Süresi	2 Aydan 1 Yıla Kadar. Minimumum 4, Maksimum 12 Oturum.	Yönetici ve İş Görenin Beraber Çalıştıkları Zamanın Tamamı.
Hizmeti Veren Sektörel Bilgisi	Genel bilgi	Sektöre ve Çalışana Yönelik Bilgi
Hizmet Hedefleri	Kısa Vadeli Beceri ve İş performansı	Ortak Performans ve Kariyer etkileşimi, İş başarısı, Kişisel Beklentiler

Kaynak: EĞRİ A. 2013. Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği İle İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etlisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

2.5 KOÇLUK DAVRANIŞINA İLİŞKİN SÜREÇLER

Çalışan koçluğuna ilişkin yapılan araştırmalarda kişilik özelliklerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu kişilik özellikleri dinleme, iletişim, araştırmacı kişilik, hızlı öğrenme, izleme, geribildirim sağlama, ortamı destekleyici yönde şekillendirme, gelişim ve öğrenmeye önem verme, özeleştirme ve öz kontrol gibi davranışları kapsamaktadır (Kim 2010, s. 46)

Genel kabul görmüş koçluk becerileri şunlardır (Ellinger vd. 2003);

- i. Aktif Dinleme
- ii. Analitik ve sorgulayıcı düşünme
- iii. Tartışma becerileri
- iv. Gözlem
- v. Geri bildirim verme/alma
- vi. İletişimde açıklık

- vii. Anlaşılabilir beklentiler oluşturma
- viii. Destekleyici ortam oluşturabilme.

Mclean ve arkadaşları (2005) yaptıkları bir araştırmada koçluk becerilerini 4 başlık altında toplayarak incelemişlerdir. Oluşturmuş oldukları modelde yöneticilerin dört yönetsel davranışa ait eylemlerde bulunmalarını beklemektedirler. Bu eylemler iletişimde açıklık veya netlik, takım yaklaşımı, değer verme, işin doğası gereği belirsizlikle başa çıkma (Mclean vd. 2005, s. 164). Bir başka yaklaşıma göre koçluk birebir yönetime müdahale olarak değerlendirilmiştir. Mclead'in Takım yaklaşımı da eleştirilmiştir. (Peterson ve Little 2005). Bunların dışında literatür de koçluk becerileri içerisinde sıkça üzerinde durulan gözlem, aktif dinleme, gelişimi ve öğrenmeyi kolaylaştırma, ilişkide açıklık vb. nitelikler de koçluk becerilerinin gerekleri olarak sıralanmaktadır. Yapılan eleştiriler karşısında Mclean ve arkadaşları "gelişimi kolaylaştırma" becerisini de modele ekleme gereği duymuşlardır (Ellinger vd. 2010, s. 260; Park, Mclean ve Yang 2008).

Koçluğun çok yönlü ve süreklilik arz eden bir iletişim sürecini ifade ettiği de yapılan tanımlar arasında yer almaktadır. Koçluk süreci içerisinde ast üst ilişkisi büyük önem taşımaktadır. İlişki uzun süre beraber çalışma ve tecrübeler ile geçmişteki değerlendirmeler, yöneticilerin astların performanslarına ilişkin görüşleri, pozitif ya da negatif yönlü gerçekleşen geri bildirimler, gibi nedenler ile koç ve iş gören arasındaki ilişki süreçlerden de etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışan ile yönetici arasındaki sürecin getirmiş olduğu ilişki koçluğun temelini teşkil ettiği ileri sürülmektedir. Bu ilişkinin sağlanmadığı durumda etkili koçluğun sağlanamayacağı vurgulanmıştır (Gregory ve Levy 2010, s. 111-112).

Bazı modeller için yönetim ve liderlik davranışlarında işbirlikçi politikalar ve çalışanların etkili eğitimine yönelik kolaylaştırıcı yöntemler üzerinde durulmaktadır. Bu modeller otoriter yönetim anlayışından daha organik takım çalışmasına önem veren ve çalışanı güçlendirip rehberlik eden davranışlar ile gelişmiştir. Öğrenen örgüt yapılarının koçluk davranışları ile bütünleşmesi çalışan koçluğunun etkililiğini güçlendirecek ve kolaylaştıracak kümelere dönüştürülerek literatüre kazandırılmıştır. Bunlar maddeler halinde Ellinger ve Bostrom (1999) sıralanmış koçluğu güçlendirme ve kolaylaştırma modeli olarak iki grup altında değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bu gruplar şunlardır;

Kolaylaştırma Grubu

- i. İş görene geribildirimde bulunma,
- ii. İş görenlerden geribildirim alma
- iii. Birlikte çalışma ve fikir alışverişi
- iv. İş ortamını öğrenme ve gelişmeye uygun hale getirmek
- v. İş görenin bakış açısının genişlemesi ve gelişimini sağlamak
- vi. Öğrenmeyi kolaylaştırıcı kaynakların araştırılması ve kullanılmasını sağlamak.

Güçlendirme Grubu

- i. İş göreni analitik düşünmeye teşvik etmek
- ii. Kaynakların sağlanması ve engellerin azaltılması
- iii. İş görenlerin işi sahiplenme davranışlarının geliştirilmesi
- iv. Mevcut sorun karşısında çözümün keşfinin iş görene bırakılması.

Yöneticinin etkili bir koç olması için gerekli görülen bazı karakter özellikleri şunlardır; düşünce yapısı, ilişki kurma becerileri, aktif dinleyici özellikleri, benimsenmiş geribildirim güdüsü, gibi karakter özelliklerini taşıması öngörülmektedir (Hunt ve Weintraub 2002, ss. 42-43).

Koçluk davranış özelliklerine ilişkin araştırma sonuçlarının bazılarına ilişkin Eğri (2013)'nin oluşturmuş olduğu Tablo 2.3 de verilmiştir.

Tablo 2. 3: Koçluk Davranış Özellikleri

Yazar	Koçluk Davranış Özellikleri
Ellinger ve Bostrom (1999)	<ol style="list-style-type: none">1. İş görene Geri bildirim alma/verme2. Birlikte çalışma3. Öğrenme ortamı oluşturma ve geliştirme4. Beklenti oluşturma ve yayma5. Empati ve perspektif yetenekleri6. Kıyaslama7. Öğrenmeyi kolaylaştırıcı iletişim sağlama8. İş göreni sorular yardımı ile analitik becerilerini geliştirme

	<ul style="list-style-type: none"> 9. Kaynak olma, engelleri azaltma, kaldırma 10. Çalışanları sahiplenme davranışına yönlendirme 11. Çözümleri iş görenin bulmasına imkân tanımak
Zeus ve Skiffington (2000)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Farkındalık 2. İletişim 3. Hedef ve vizyon ifadesi 4. Kişisel kararların yönetimi 5. Çevreyi etkileme ve motive etme 6. Takım kurma 7. Problem tanımlama ve çözme 8. Yetki devri 9. Zaman ve stres yönetimi 10. Çatışma yönetimi
Talarico (2002)	<ul style="list-style-type: none"> 1. İnsan odaklı 2. İş çevresi odaklı 3. İş odaklı
Ellinger vd. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kişisel Öğrenme 2. Geniş perspektife sahip çalışan 3. Problemler aracılığı ile düşünmeye teşvik 4. Geribildirim alma 5. Geri bildirim verme 6. Kaynak sağlama 7. Beklenti oluşturup yayabilme
Mclean vd. (2005,2008)	<ul style="list-style-type: none"> 1. İletişimde açıklık 2. Takım yaklaşımı 3. İnsana değer verme 4. Belirsizliği kabul etme 5. Gelişimi kolaylaştırıcı
Longenecker ve Neubert (2005)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Sonuç ve Performans hedefleri 2. Dürüst sürekli ve dengeli geribildirim 3. Performans değerlendirme doğru aktarma 4. Kendini tanıma 5. Performans tavsiyesi

	6. Karşılıklı güven 7. Destek sağlama 8. Sahiplenme duygusunun oluşturulması 9. Odaklanmaya yardımcı olmak 10. İş gereklerini, içeriğini ve baskıları tanıma
Heslin vd. (2006)	Rehberlik, kolaylaştırma, ilham vermek

Kaynak: EĞRİ A. 2013. Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği İle İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

2.6 ETKİLİ ÇALIŞAN KOÇLUĞUNUN SAĞLADIĞI KAZANIMLAR

Koçluğun örgüte ve iş görenlere sağladığı çok fazla kazanım bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Ellinger vd. 2010, s. 266; Mccomp 2009, s. 45)

- i. Uzun süreli öğrenme
- ii. Yüksek motivasyon
- iii. Performans geliştirme
- iv. Pozitif ilişkilerin kurulduğu bir ortam yaratma
- v. İş tatmini
- vi. Örgütsel Bağlılık

Koçluk performans geliştirme stratejisi olarak kullanıldığında bireyin ve takımın performansına pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bunlara örnek olarak satış oranlarını arttırma, maliyetleri düşürme, bilgi paylaşımı sağlama, performansı arttırma ve yöneticilerin iş başındaki davranışlarını geliştirdiği tespit edilmiştir (Eğri 2013, s. 31). Yöneticilerin uygulayacağı koçluk davranışları, onların iş başında astlara karşı olan davranışlarını olumlu yönde geliştirdiği de tespit edilmiştir (Peterson ve Little 2005).

Aynı zamanda koçluğun örgütsel bağlılığa pozitif, işten ayrılmaya negatif (Park 2007, ss. 105-106), iş tatminine pozitif (Ellinger vd. 2003) etkide bulunduğu da çeşitli araştırma sonuçlarında yer almaktadır. Bunların dışında koçluğun iş gören ve koç arasındaki ilişkileri de geliştirip, iyileştirildiği de tespit edilmiştir (Ladyshevsky, 2010, s. 302).

Shaw ve Knights (2005) koçluk uygulamalarının bir sonucu olarak çalışanın edinmiş olduğu bilgi ve kişisel gelişimini örgütün gerçek kazanımı olarak görmektedir.

Koçluğun zihinsel sağlığı iyileştirip, hayat kalitesi ve umudu arttırdığı, kaygı ve endişeyi düşürdüğü tespit edilmiştir (Mccomb 2009, s. 48).

Koçluğun örgüt muhtelif faydalar sağladığı bilinmektedir. Örgütün formel bir yapı barındırdığı durumlarda koçun etkisi ile iş görenler yazılı ve sözlü iletişim kanallarını daha etkin kullanırlar (Barutçugil 2004, ss. 35-38). Aynı zamanda koçluk görevini yerine getiren kişinin verimliliğinin ve iş görenin performansını etkilediği için örgütün yaratıcılık ve verimliliğine olumlu yönde bir katkıda da bulunacaktır. Böylece Örgüte personel yönetiminde esneklik kazandıracaktır (Witherspoon ve White 1996, ss. 124-133).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışma ortamında bağlılık örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve yönetim alanında araştırılmakta olan en karmaşık konulardan birisi olarak görülmektedir (Weibo vd. 2010, s. 12). Bu karmaşıklığın en mühim nedeni psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve organizasyonel davranış gibi birçok disiplinden araştırmacının kavramı bu kendi alanlarında araştırma konusu olarak görmeleridir. Örgütsel bağlılığın sınırlarını belirlerken süreçlerin anlaşılabilirliğinin sağlanması, toplumun, iş görenlerin ve örgütlerin etkilerinin bir bütün içerisinde değerlendirilerek açıklanması gerektiğinin altını çizmişlerdir (Suman ve Srivastava 2010, s. 196). Daha geniş bir bakış açısı ile iş görenin örgütsel bağlılığından gerek iş değiştirme oranının düşmesi gerek iş kalitesi ve verimliliğin artması yönünden fayda ilişkisi taşımaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, s. 171).

3.1 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÇEŞİTLERİ

Örgütsel bağlılığa ilginin yüksek olması örgütsel bağlılık için yapılan tanımları ve bu konudaki tartışmaları büyük oranda arttırmıştır (Wasti 2005, s. 291). Bu yüzden birçok farklı şekilde tanımlanmış ve farklı şekillerde ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan bu tanım ve ölçümlerdeki ortak nokta ise birey ve örgüt arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığa olan etkisidir. Fakat bu bağın gelişimi konusunda farklı görüşler bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, s. 171).

Örgütsel bağlılık için yapılan ilk tanımlar duygusallıktan uzak sadece fiziksel ihtiyaçların karşılanmasına yönelik kavramlar olarak ifade edilmektedir (Noyan 2009, s. 93). Üzerinde en çok durulan tanım ise Becker (1960) da ortaya atmıştır. Yan-Fayda olarak tanımlanan bu teori örgütsel bağlılığı bir hesap ilişkisi olarak görmekte olup iş görenin maaş, kıdem gibi kazanımlarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Wasti 2002, s. 526) Kişinin örgüt için harcamış olduğu emek ve efor sonucu eline geçen kazanımlarından dolayı örgüt ile arasında bir bağ kurmuş olduğu için örgütü terk etmekten kaçınmaktadır (Mathieu ve Zajac 1990, s. 172).

Bu teori Meyer ve Allen (1991)'in oluşturmuş olduğu ölçek ile ortaya koyularak devam bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Üzerinde en çok çalışmanın yapıldığı örgütsel bağlılık

çeşidi Porter ve arkadaşlarının ileri sürdüğü örgütsel bağlılık kuramıdır. Bu kuram İş görenin çalıştığı örgüt ile kendisini özdeşleştirmesi üzerine kurulmuştur. Üç boyut üzerinde durulmuştur. Bunlar kabullenmenin gücü, katılım ve sadakat' den oluşmaktadır. (Weibo vd. 2010, s. 13);

- i. Örgüt değer ve hedeflerine yönelik yüksek inanç ve kabullenme duygusu
- ii. Tüm emek ve çabalarını örgüt için istekli bir şekilde kullanma duygusu
- iii. Örgüt üyeliğini sürdürmek için açık bir istek ve arzu taşıma duygusu

Örgütsel bağlılık iş görenin örgütte kalmayı arzularak örgüt ve hedeflerini yerine getirmek için birlikte çalışmayı kabullenmesi olarak da tanımlanabilir. Aynı zamanda iş görenin örgüt ile arasında kurmuş olduğu psikolojik bir bağıdır (Tanrıverdi 2008, s. 154). İş görenin bağlılık derecesi iş görenin ücret ve kazanımların yanı sıra iş tatmini ile iş arkadaşlarından tatminini arzulama derecesini de etkilemektedir (Mathieu ve Zajac 1990, s. 171). Örgütsel bağlılık konusunda literatürde yer alan tüm kavramlar örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir (Allen ve Meyer 1990, s. 1). Meyer ve Allen (1990)'ın üç boyutlu (duygusal, devamlı ve normatif) ölçeği uzun yıllar boyunca örgütsel bağlılık araştırmalarına yol göstermiştir (Weibo vd. 2010, s. 14). Bu ölçek de Becker (1960) ile Porter vd. (1974)'nin çalışmalarından faydalanmışlardır. (Weibo vd. 2010, s. 14)

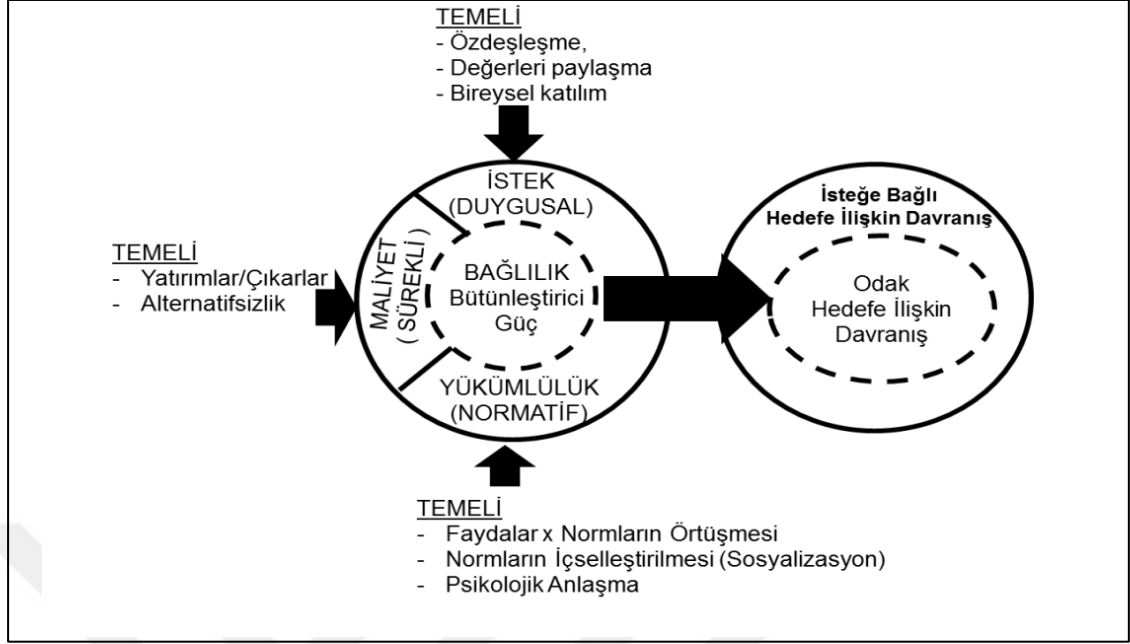
Üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutlarının anlam karşılıkları şu şekildedir (Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky 2002, s. 26);

- i. Duygusal bağlılığın karşılığı, örgüt içinde katılım ve özdeşleşmedir.
- ii. Devam bağlılığının karşılığı, işten ayrılmaya ilişkin maliyetlerdir.
- iii. Normatif bağlılığın karşılığı, örgütte kalmayı bir yükümlülük olarak görmektir.

Bu üç boyutun örgütsel bağlılığın bir parçası olarak değerlendirilmesi daha doğru görülmektedir. İş görenlerin bir kısmı örgütte kalmak için güçlü bir arzuya sahip iken sorumluluklarını aynı şiddette hissetmeyebilirler (Allen ve Meyer 1991, s. 68)

Meyer ve Herscovitch (2001)'in hazırlamış olduğu model Şekil 3.1'deki gibidir.

Şekil 3. 1: Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak; Meyer, J.P. & Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*. 11, pp. 299-326.

3.1.1 Duygusal Bağlılık

İş gören örgüt ile arasındaki duygusal bağı açıklamakta kullanılır. Örgütü ile duygusal bağ kurmuş olan iş gören kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve yapmış olduğu işten mutluluk duyacaktır. Duygusal bağı birliktelik bağı olarak da adlandırılmaktadır. Bu konuda literatüre en önemli katkıyı sağlayan Meyer ve Allen in geliştirmiş olduğu duygusal bağlılık ölçeğidir. (Weibo vd. 2010, s. 13).

Duygusal bağlılığın gelişimi için örgütsel adalet algısının ve iş tatmini sağlanmış olması beklenmektedir. Aynı zamanda duygusal bağlılığın devamsızlık, iş yavaşlatma gibi istenmeyen negatif davranışları azaltıcı etkilerinden de söz edilmesi mümkündür. İstenen iş gören davranışları ile duygusal bağlılık, bağlılık türleri arasında en yüksek ilişki seviyesine sahip olan bağlılık türüdür (Meyer vd. 2002, s. 39). Yapılan araştırmaların birçoğu duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bahsetmektedir (Allen ve Meyer 1991, s. 74).

Duygusal bağıllık iş görenin istenen itaat davranışlarında bulunmasından daha çok, örgütün faydası için fedakârlık davranışında bulunmaya istekli olduğu bir durumu ifade etmektedir (Gürbüz 2006, s. 59).

3.1.2 Devam Bağıllığı

İş görenin örgütten ayrılma ve örgütte kalmaya karar verme davranışı arasında ki bir durumda kaybedeceği kazanımlar karşısında örgütte kalmaya devam etme kararı almasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda ise örgütü terk etme davranışının ortaya çıkaracağı olumsuz koşulların düşünülerek alternatif imkânsızlığın bilincinde olma olarak da tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer 1990, s.3).

Becker (1960) iş gören için önem arzeden çıkarların örgüte bağlı kalmasını sağladığını ileri sürmektedir ve bunu yan-fayda olarak tanımlamaktadır. Farklı bir tanımda da bilişsel-devam bağıllığı kavramı ile açıklanmaya çalışılmış olup sürekli katılmaya ilişkin sağlanan fayda ve ayrılma sonucu katlanılması gereken maliyet olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer 1991, s. 65).

3.1.3 Normatif Bağıllık

Wiener (1982) yapmış olduğu tanımda örgüte ilişkin amaç ve hedeflerin yerine getirilebilmesi için iş görenin kendi içinden gelen baskı karşısında örgüt çıkarları doğrusunda hareket etmesidir. Gerekçe olarak iş gören vicdan ve ahlaki olarak bu davranışın doğruluğuna inanmaktadır (Allen ve Meyer 1990, s.3)

Normatif bağıllık iş görenin kişisel yaşamından elde ettiği tecrübeler ve örgüte dâhil olduğu zaman içerisinde ki deneyimleri doğrultusunda edinmiş olduğu sadakat duygusunun örgütte kalmak için baskı olarak hissetmesidir. Bu nedenle iş görenin normatif bağının da artması beklenmektedir. Bunlara ek olarak iş görenin iş yaşamına katılmadan önceki eğitim harcamalarının karşılanması ile de normatif bağın güçlendirilebilmesinin mümkün olduğu düşünülmektedir (Allen ve Meyer 1991, s. 72).

Normatif bağıllığa literatür de çok fazla değinilmemiştir. Bunun temelinde iş görenin sosyalleşme ve yatırım davranışının kişiden kişiye farklılık göstermesi ve bunun

ölçümünün zor olması da dâhil edilebilir. Kültürel farklılıklar ve sosyalleşmeye ilişkin veriler doğrultusunda standart ölçeklerin oluşturulamamış olması görülmektedir.

Şimdiye kadar anlatılan bu boyutlar doğrultusunda üç yaklaşımında ortak noktası vardır, bunlardan ilki iş görenin örgüt ile arasında ki ilişkinin şeklidir. İkinci olarak iş görenin örgüt ile arasındaki ilişkiyi şekillendirmek. Ve son olarak örgütte kalmaya devam edip etmeme kararını vermektir (Allen ve Meyer 1991, s. 72)

3.2 ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılık hakkında birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler hakkında yeterince bilgi bulunmamaktadır (Suman ve Srivastava 2010, s. 197). Örgütsel bağlılığa etki eden dört faktör bulunmaktadır. Bu unsurların en güçlüsünün iş deneyimleri olduğu belirlenmiştir. Bu deneyimler den iş görenin kendisini rahat hissetmesini ve işinde uzman olduğunu hissetmesine ilişkin deneyimlerin etkisinin, diğer deneyimlere göre daha belirgin etkiler olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığa ilişkin tespit edilen unsurlar şunlardır (Allen ve Meyer 1990, s. 4);

- i. İş deneyimleri
- ii. Örgütün yapısına ait özellikler
- iii. İşin özellikleri
- iv. İş görenin kişisel özellikleri

3.2.1 İş Deneyimleri

İş deneyimi, örgütsel bağlılığı en çok etkileyen unsurlarından başında gelir ve hakkında kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olan iş deneyimine ilişkin birçok etkenden söz edilebilir. Bunlardan bazıları iş tatmini, tercih edilebilir meslek gruplarının sayısı ve bunların cazibe derecesi, yöneticilerin uzmanlığı ve tutumları, iş görenin kararlara katılım şekli, rolün netliği, örgüte duyulan güven duygusu, örgütte çalışanlara gösterilen yakınlık gibi etkenlerden söz edilebilir. Bağlılığın gelişimi hususunda ulaşılan ortak yargı iş görenin ihtiyaçlarının karşılanarak onların değerleri ile örtüşen deneyimler bağlılığın gelişimine katkı sağlar. Bu yargı

doğrultusunda iş deneyimi etkenleri 2 grupta toplanmaktadır (Meyer ve Allen, 1987, ss. 200-201). Bunlar;

İş görenin rahat hissetmesini sağlayacak içsel ve dışsal (fiziksel ve psikolojik) etmenler: Çalışanın işe başlamadan önceki beklentilerinin karşılanabilmesi, ödül ve kazanımlarda adalet, örgüte güven, örgütsel destek, rolün açıklığı, yönetici davranışları (Allen ve Meyer 1991, s. 70).

İş görenin çalışma ortamındaki yetkinliğine ilişkin değişkenler: Başarı, özerklik, performansa bağlı ödüllerin dağıtımında adil olmak, işin cazibesi, meslek gruplarının sayısı, açık kariyer yolu, kararlara katılım şekli, önemli hissetmek (Allen ve Meyer 1991, s. 70)

3.2.2 Örgüt Yapısı

Bu konuda yeterince çalışma olmamasına karşın elde edilen bulgular âdem-i merkeziyetçi yönetim yapıları ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu kanısına varmıştır. Âdem-i merkeziyetçi yapının iş gören üzerinde oluşturduğu algı ve bağın karar verme sürecine katılım ile de ilişkili olduğu da eklenmektedir. Örgüt yapısı özellikleri doğrudan bağlılığı etkilemese de yönetici ilişkileri, iş görenin rolünün açıklığı ve değerli olma hissi aracı etki göstererek örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık arasında ilişki oluşturmaktadır. Buna ek olarak örgütün büyüklüğü, örgüt prosedürleri ve rolleri de eklenebilir (Suman ve Srivastava 2010, s. 197).

3.2.3 İşin Özellikleri

Örgütsel bağlılık ile iş özellikleri arasında yapılan birçok araştırma olmasına karşın ilişkinin nedenlerini açıklamakta yetersiz kalmıştır. İşin özelliklerine dair tespit edilen değişkenler işin farklı yönlerine yönelik olarak tespit edilmişti. Bunlar işin kapsamı, rollerdeki karışıklık, rol çatışması, yapılan ya da yapılacak işlerin önem derecesi, yeteneğe ilişkin farklılıklardır (Mathieu ve Zajac 1990, s. 179). İş özelliklerinin objektifliği ve iş deneyimlerinin sübjektifliği arasındaki çizginin net olmamasından

dolayı iş deneyimleri şeklinde gruplamaya tabi tutmak daha doğru görülmüştür (Allen ve Meyer 1990, s. 4).

3.2.4 İş Görenin Kişisel Özellikleri

İş görenin demografik özelliklerine ilişkin değişkenleri kapsamaktadır. Bunlar yaş, cinsiyet, eğitim, medeni hali, maaş, mesleki eğitim seviyesi gibi değişkenlerden oluşur (Mathieu ve Zajac 1990, s. 174). Bu özellikler örgütsel bağlılıkla ilişkili olmasına rağmen süreklilik taşımayan bir nitelik taşımaktadır. Bu nedenle ilişkiler gözlemlenmiş olmasına rağmen net bir varsayımda bulunulamamıştır. Bunların dışında kişinin başarıya ihtiyacı, güç ve yetki ihtiyacı, aidiyet, özerklik, ahlaki yargıları, kontrol odağı, hayatının merkezinde tuttuğu çıkarları gibi değişkenler ile örgütsel bağlılık arasında ilişkiler tespit edilmiştir (Allen ve Meyer 1991, s. 69).

4. TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik kavramı ilk defa 1974 yılında psikiyatrist olan Freudenberger tarafından bireylerin içsel nedenler ile kendi sınırlarını aşmaları sonucunda güçlerini kaybetmeleri ve benliklerine bağlı psikolojik kaynaklarını tüketmelerini ele almaktadır.

Bu konuda birçok araştırma yapılmış bu araştırmalar neden sonuç ilişkisi hakkında çok çeşitli ve geniş varsayımlar ortaya koymuştur. Daha sonra literatürde duygusal tükenme ve enerji azalımı adı altında değerlendirilmiştir. Tükenmişlik kavramı konusunda fikir birliğine ulaşılmış olmasına rağmen geçerli bir model oluşturulamamıştır. Bu nedenle kavrama ilişkin unsurların ve faktörlerin anlaşılması zorlaşmıştır (Van Yperen vd. 1992, ss. 173-174).

Literatürde yer alan tanımların bazıları şöyledir; Tükenmişlik stres ile ortaya çıkıp kişinin psikolojisindeki geri çekilme ve azalma ile devam edip baş etme davranışlarının sonucu olarak ortaya çıkan bir süreç olduğu varsayılmaktadır (Sevim 2011, s. 77). Bu varsayımda tükenmişlik iş ortamındaki strese karşılık olarak mesleki davranış ve algısında negatif yönlü etkiye sahip olan bir süreci ifade eder. Bu sürecin ilk aşamasında bireyin kaynaklar ve karşısındaki ihtiyaçları arasında ortaya çıkan bir eşitsizlik durumu vardır. Bu aşama “stres evresi” olarak adlandırılır. İkinci aşama da bireyde yorgunluk, ani yönlü ortaya çıkan negatif yönlü duygu değişimi ve tükenme yer alır. Bu aşama da “gerginlik evresi” olarak adlandırılır. Son aşama da kişi ilişki kurduğu müşteri ve diğer bireylere karşı daha resmi bir tutum sergiler ya da alaycı bir üslup ile savunma davranışında bulunabilir. Bu aşama da “savunmacı başa çıkma evresi” olarak adlandırılır. Tükenmişlik duygusal ihtiyaçların arttığı ve bunu karşılamakta zorlanan bireyin bu baskıya uzun süre maruz kalmasından dolayı zihinsel, duygusal ve fiziksel gücünde tükenme olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu 2014, ss. 109-110)

Tükenmişlik kişinin örgüt içindeki rolü ile davranışları arasındaki mesafenin artması, yabancılaşması, duygusal olarak tükenmesi ve çevresindeki olaylara karşı duyarsızlaşması ile başarma hissine, sorunlarla baş edebilme gücünü azaltan ve hatta tamamen bastırabilen stres, gerginlik durumunu ifade eder (Whitaker 1996, s. 61).

Edelwich ve Brodsky’de tükenmişliği bir süreç olarak ele almış. Hizmet sektörüne ilişkin mesleklerde insanların iş koşullarına bağlı olarak yaşadığı amaç, enerji ve idealizm kaybı ile sonuçlanan bir süreç olarak varsaymıştır (Schaufeli ve Buunk 1996, s. 316).

Tükenmişlik kişinin fiziksel ve zihinsel gücünün ortadan kalkmasıdır (Morgan vd. 2002, s. 145). Ayrıca tükenmişlik işin kişiye yüklediği talepleri ile kişinin ihtiyaçları arasındaki eşitsizlik ve uyumsuzluğa bağlı olarak gelişen bir süreçtir (Ardıç ve Polatçı 2009, s. 21).

Tükenmişlik yüksek amaç ve hedeflere sahip olan kişinin meslek hayatı boyunca bu hedefleri gerçekleştirme fırsatı yakalayamayarak beklentilerine ulaşamamasından dolayı yaşamış olduğu hayal kırıklığının etkisi ile enerjisini tüketmesidir (Yeniçeri vd. 2009, s. 87).

Mesleki tükenmişlikte süreklilik taşıyan bir zorlama vardır. Bu zorlamanın kaynağı genellikle iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Eroğlu 2014, s. 111). Tablo 4.1’de mesleki tükenmişlik için etkileşim yapısına göre öngörülen duygusal tükenme oranları gösterilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 643).

Tablo 4. 1: Mesleki Tükenmişlik İçin Etkileşim Yapısına Göre Öngörülen Duygusal Tükenme Oranları

Kişilerarası İlişkilerin Sıklığı	Yüksek	- Resepsyonist - Satış Temsilcisi - Kütüphaneci -Tüketici Hakları Temsilcisi (Orta Düzeyli Tükenmişlik)	- Sosyal Hizmetler Uzmanı - Müşteri Temsilcisi - Öğretmen - Hemşire (Yüksek Düzeyli Tükenmişlik)
	Düşük	- Fizik Araştırma Uzmanı - Orman Korucusu - Petrol Rafinerisi Teknisyeni - Laboratuar Teknisyeni (Düşük Düzeyli Tükenmişlik)	- Sağlık Hizmetlerinde Yardımcı Olarak Görev Yapan Çalışan - Kamu Avukatı - İtfaiye Eri - Polis Memuru (Orta Düzeyli Tükenmişlik)
		Düşük	Yüksek
Kişilerarası İlişkilerin Yoğunluğu			

Kaynak: Cordes, C.L. & Dougherty T.W. 1993. A review and integration of research on jobburnout. *Academy of Management Review*. 18 (4), pp. 621-656

Tükenmişliğin hizmet sektörüne ilişkin yani insan ilişkileri gerektiren meslek gruplarında daha fazla ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Çördek ve Doherty 1993, ss. 622-623). Bu

meslek gruplarında ise daha çok sosyal hizmetler ve sağlık hizmetlerinde yoğunluk gözlemlenmiştir (Maşlah vd. 2001, s. 399). Sosyal ve sağlık hizmeti sağlayan kurumlarda çalışan kişilerin insanlar ile daha uzun süreli olarak etkileşime maruz kalmasından ve etkileşim içerisinde buldukları kişilerin psikolojik, sosyal, fiziki sorunlarını da etkileşim sonucu ile çalışana aktarması iş görenin çaresizlik, korku, sıkıntı ve öfke duygularını kendi üzerlerine toplamasına neden olmaktadır. Bu sorunların anlaşılması zorluğundan dolayı beraberinde getirdiği belirsizlik ve engelleme davranışı iş görenin kronik bir iş stresine sokarak tükenmişlik riskini arttırmaktadır (Maşlah ve Jackson 1981, s. 99).

4.1 TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Tükenmişlik konusu 1970’li yılların ortasında araştırılmaya başlanmıştır. Bu konuda ilk olarak Freudenberger 1975 yılında ve sonra Maşlah 1976 yılında konuyla ilgili ilk makalelerini ortaya koymuşlardır. Freudenberger Psikolojik bir bakış açısı ile konuyu ele almıştır (Sevim 2011, s. 74). Günümüzde ise en çok kabul gören tanım Christina Maslach’ a ait olan tanımdır (Ardıç ve Polatçı 2008, s. 70).

Maslach mesleki tükenmişliği açıklamak için “A Burnt Out Case” isimli bir romandaki imgelerden yararlanmıştır. Bu imgeler; Ruhsal acı, hayal kırıklığı, içe kapanıklık ve uzaklaşmaya ilişkin davranışlardan oluşmaktadır. Literatürde aşırı yorgunluk, tutku ve amaçların kaybolması ile anlatılmaya çalışılmaktadır (Maslach 2003, s. 189).

Leiter ve Maslach 1988 de yapmış oldukları bir tanımda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı ifadelerini de kullanmışlardır (Leiter ve Maslach 1988, s. 297).

Cullen ve arkadaşları tükenmişlik ile ilgili faktörleri belirlemeye çalışmıştır. Bu faktörleri, aşırı iş yükü, eksik kontrol, yetersiz ödüller, iş arkadaşları ile ilişkileri, adalet ve değer çatışması olarak toplamıştır. Aşırı iş yükü olarak tanımlanan faktör günümüz iş yoğunluğundan dolayı artmaya devam etmiş ve güncelliğini korumaktadır. Kontrol faktörü artan aşırı yüke bağlı kişi ve örgüt etkileşimindeki kontrolün dengesini sağlamaya yönelik zorlamadır. Ödül faktörü kişinin ek kazanımlarının etkisi ile örgüte olan olağan üstü katkıları üzerine inşa edilmiştir. Çalışma arkadaşları ilişkileri faktörü, kişinin

insanlar ile olan etkileşimindeki talep ve beklentilerinin yükselmesini ifade eder. Adalet faktörü, haksız prosedürler, davranışlar ve uygulamalar karşısında iş ve iş ile ilgili ilişkilerin sarsılmasına neden olarak yoğun ve duygusal etkiyi ifade eder. Değer çatışması, kişi ve örgüt değerleri arasındaki uyumsuzluğun iş ilişkilerinin sorgulanmasını ifade eder (Eroğlu 2014, s. 114).

Bugün Maslach Tükenmişlik Envanteri olarak bilinen model tükenmişliğin çok boyutlu bir şekilde incelenmesine olanak sağlayarak depresyon, gerginlik, çatışma, baskı ve stres kavramları ile ilişkisini gün yüzüne çıkarmıştır (Densten 2001, s. 833).

Golembiewski'nin aşama modeli Maslach modelinde yer alan üç boyutunu düşük ve yüksek seviyelere göre gruplar halinde değerlendirmiştir. Bu şekilde süreç sayısı üçten sekize çıkmıştır.

Taris ve arkadaşları (2005) Golembiewski'nin kronik ve akut tükenmişlik ayrımını vurgulamış. Akut tükenmişliğe kişisel travma, kronik tükenmişliğe ise iş ilgili faktörleri kaynak göstermiştir. Duyarsızlaşma ile başlayıp azalan kişisel başarıya bir tepki olarak duygusal tükenme ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme tükenmişliğin son aşaması olarak da değerlendirilmiştir (Taris vd. 2005, s. 240).

Bu modellerin dışında bazı araştırmacılar da tükenmişliğin bulaşıcı etkilerinin gözlemlenmesi gerektiğini savunmuşlardır. (Griffin vd. 2012, s. 1132).

Tükenmişlik başka bir çalışanın tükenme hissinden kaynaklanan nedenlerden dolayı diğer çalışanları dolaylı olarak etkileyebileceği ve transfer edilebileceği de varsayılmıştır (Gonzalez-Morales vd. 2012, s. 44).

4.2 TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA DAYANAK TEŞKİL EDEN TEMEL MODELLER

Tükenmişlik kavramını açıklamak için 4 farklı teoriden faydalanılmaktadır. Bu teoriler; İş talepleri- Kaynakları Modeli, Talepler Kontrol Modeli, İş zorluğu Modeli, kaynakların korunması modeli olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu 2014, s. 116).

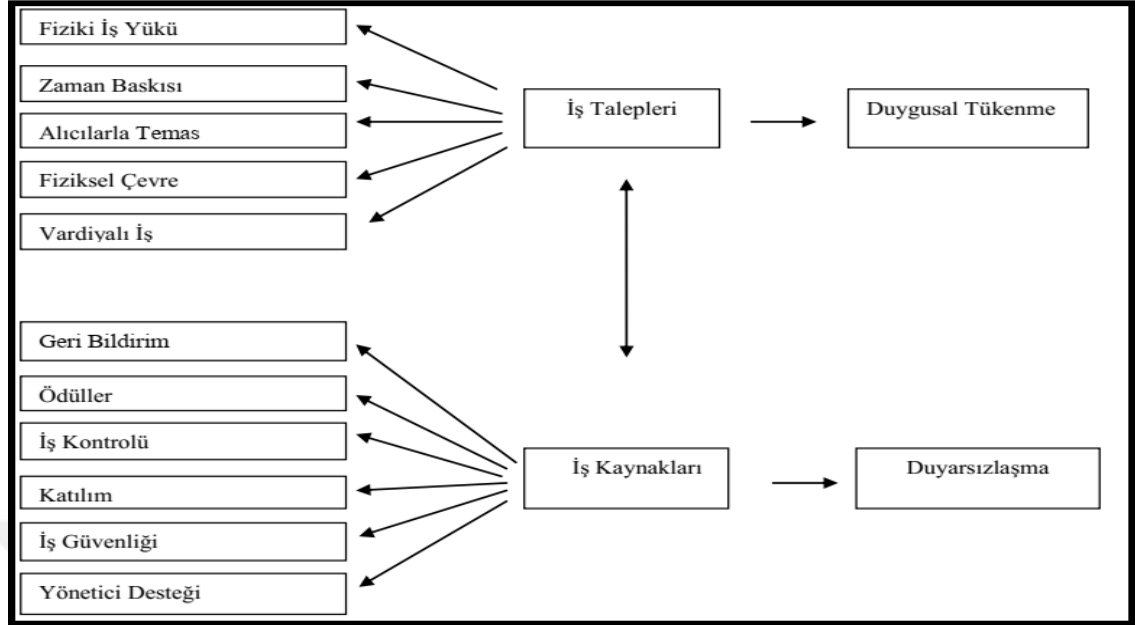
4.2.1 İş Talepleri-Kaynakları Modeli (The Job Demands-Resources Model)

Aşırı iş taleplerini karşısında iş görenin psikolojik baskı ve stres altında kalmasına bağlı olarak tükenmişliğin ortaya çıktığını varsaymaktadır. Tanımda kullanılan iş talepleri kavramı ile anlatılmak istenen fiziki, sosyal ya da örgütsel faktörlere bağlı olarak zihinsel ve bedensel çaba ihtiyacını ifade etmektedir (Lings vd. 2010, s. 30). Bu modelde iş talepleri kavramı istenilen zaman dilimi içerisinde işin doğru ve hızlı bir şekilde yapılması şartının gereklilik seviyelerini ifade eder. Beklenti ve iş taleplerinin yüksek olması iş gören üzerinde oluşturduğu stresin kaynağı olarak görülmektedir (Hsieh ve Wang 2012, s. 6). İş talepleri uzun süreli zihinsel ve fiziksel çaba gerektirdiği için aynı doğrultuda fizyolojik ve psikolojik maliyete de sahip olacaktır (Demerouti 2001, s. 501).

İş talepleri tek başına negatif bir özellik taşımazken ihtiyaca bağlı olarak yüksek miktarda çaba gerektiren durumlar da bu talepler gerilim ve stres kaynağına dönüşmektedir (Bakker vd. 2007, s. 275). Duygusal anlamda enerjisi azalan kişiler içsel, manevi kaynaklarının tükendiğini hissettikleri için işlerini yapabilmek için gerekli çabayı göstermekte zorlanacaklardır. (Halbesleben ve Buckley 2004, s. 859).

Demerouiti ve arkadaşlarının (2001) iş talepleri- kaynak modeli Şekil 4.1’de görüldüğü gibidir.

Şekil 4. 1: İş talepleri- Kaynak Modeli



Kaynak: Demerouti, E Nachreiner F., Bakker A.B., & Schaufeli W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3),pp. 499-512.

İş talepleri ve kaynakları arasında meydana gelen etkileşim sonucunda tükenmişliği oluşturan iki boyut olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ortaya çıkmaktadır (Demerouti vd. 2001, ss. 501-502).

Bu model ile iş talepler ve iş kaynaklarının kullanımı arasındaki uyumu iş görenin nasıl yakalayabileceği anlatılmaya çalışılmıştır. İş kaynakları kişisel gelişimi teşvik odaklıdır. İş kaynakları ve iş talepleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Gerekçe olarak hizmet alan kimseler ile kurulan duygusal, zorunlu ilişkinin oluşturduğu baskı ve stres iş kaynaklarının dağıtımını engelleyebilir. Bu modele göre uzun süren aşırı kaynak kullanımı uzun dönemde tükenmişlik durumunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İş kaynakları kavramı bu modelde iş hedeflerinin sağlanması için gerekli olan işlevselliği, maliyetleri azaltan psikolojik ve fizyolojik gücü, kişinin ilerleme ve gelişimini teşvik eden işlerin fiziksel, psikolojik, sosyal ve örgütsel yönlerini anlatmaktadır (Garrosa 2011, s. 480).

Richter ve Hacker iş kaynaklarını iki grup altında iç ve dış olarak incelemiştir. Dış kaynakları örgütsel ve sosyal kaynakları tanımlamak için kullanmıştır. İç kaynakları ise zihinsel ve davranışsal olarak ele almıştır. Örgütsel kaynaklar ile işin kontrolü, yeterlilik,

kararlara katılma, görev çeşitliliği gibi örgüt içi faaliyetlere yönelik durumlar ifade edilmeye çalışılmıştır. Sosyal kaynaklarda ise aile, iş ve genel arkadaş çevresi ile bunların desteğini ifade etmektedir. Dış kaynak yoksunluğu durumunda kişi çevre koşulları ile baş etmekte zorlanarak amaç ve hedeflerini yerine getirmede başarısız olacaklardır (Demerouti vd. 2001, ss. 501-502).

İş talepleri-Kaynak modeli farklı bir açıyla incelendiğinde zihinsel yorgunluğun tükenmişliği açıklamada kullanılabileceği görülmüştür. Zihinsel yorgunluğun ortaya çıkma süreci değerlendirildiğinde aşırı tüketilen zihinsel kaynakların sonucunda ortaya çıkan azalmaya bedenin ve zihnin bir tepki vermesi beklenmektedir. Bu tepki uyarı özelliği taşımaktadır. Sonuç olarak zihinsel iş yükü fazla olan bireyin günün sonunda fiziksel ve bedensel olarak yorulmuş olması beklenmektedir. İş faaliyetlerinin yerine getirilmeye devam edilebilmesi için kişinin yorgunluğunu telafi edebilecek seviyede fazladan enerji ve zihinsel çaba içerisine girmesi beklenmektedir. Fazladan sağlanan enerjinin yer değiştirmesine bağlı olarak duygusal nitelikli ani yorgunluk durumu ortaya çıkabilir. Bunların sonucunda iş yükünün kişi üzerinde oluşturmuş olduğu tahribat telafi edilmediği süre içerisinde kronik bir seviyeye ulaşacaktır. İş yükünü arttıran iş taleplerinin birikmesi her geçen gün artarak enerji yatırımı problemlerine yol açacak ve buna bağlı olarak duygusal tükenme kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır (Baker 2004, s. 87).

4.2.2 Talepler-Kontrol Modeli (Demands-Control Model)

Bu modele göre tükenmişlik aşırı artan iş talepleri ve iş stresi ile zayıflayan iş kontrolünün ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Bu model daha çok iş kontrolü üzerinde durmaktadır (Hakanen vd. 2006, s. 496). Karasek yüksek iş taleplerinin tek başına zarar verici etkiler göstermeyeceğini fakat karar serbestliğinin düşük olduğu bir iş ile birleşmesi halinde psikolojik zorlama ile sonuçlanacağını ileri sürmüştür. Zorlamaya bağlı etkilerin duygusal (depresyon) ve uzun dönemli (bedensel rahatsızlıklar) zararlara neden olması beklenir. Bu doğrultuda aşırı iş talepleri ile düşük karar verme serbestliğinin bir arada bulunması iş göreni mental ve bedensel açıdan negatif bir duruma sokacaktır (Wall vd. 1996, s. 153).

4.2.3 İş Zorluğu Modeli (Job Strain Model)

Bu modelin kaynağını adından da anlaşılacağı gibi işin zorluk derecesinin iş taleplerine etkisi oluşturmaktadır. Bu boyutta örgüt ve yöneticilerinin işe ilişkin beklentilerinin yüksek olmasının iş görenin üzerinde oluşturduğu baskı ve strese bağlı olarak tükenmişlik durumuna geçmesini ifade eder. Bu modele göre tükenmişliğe etki eden faktörler yüksek iş yükü, zaman kısıtlamaları, kişiler arası çatışmalar, rol belirsizliği ve rol çatışmalarından oluşur (Eroğlu 2014, s. 120)

4.2.4 Kaynakların Korunması Modeli

Bu model kişinin çeşitli kaynaklar edinme ve bunları ellerinde tutma çabası içerisinde oldukları varsayımına dayanmaktadır (Ma vd. 2010, s. 52). Temel ilkesi İş görenin kaynakları toplama, tutma ve koruma çabası içerisinde olduğu ve aksi bir durumu tehdit olarak değerlendirmesidir. Bu doğrultuda ele geçirdiği kaynaklar ile stres direnci oluşturacağı varsayılmaktadır. Bu model kaynakları farklı kategorilere ayırarak incelemektedir. Bu kategoriler kısaca nesnelere, koşullar, kişisel özellikler şeklinde gruplandırılmaktadır. Nesnelere fiziksel olarak diğer nesnelere ayrılan statü göstergesi olarak kullanıldığında kişinin stres direncini arttıracakları ileri sürülmektedir. Koşullar ise evlilik, kıdem gibi durumları ifade etmektedir. Son olarak kişilik özellikleri; kişinin yetenek ve becerilerinden ileri gelen yardımcı stres direnci sağlayan bir faktördür (Hobfoll 1989, ss. 516-517).

Bu modele göre duyarsızlaşma duygusal tükenmeden sonra ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşmanın ortaya çıkmasında aşırı iş talepleri ve kısıtlı kaynakların ortaya çıkardığı duygusal tükenmeye bir tepki olarak değerlendirilmektedir. Yüksek seviyeli iş taleplerinin ve kaynak bolluğunun olduğu bir çevrede optimal bir mekanizma oluşmakta olup mevcut kaynakların yeniden yatırımını da kolaylaştırır (Alarcon 2011, s. 550).

4.3 TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Tükenmişlikle birlikte çalışılmış ve ilişkilendirilmiş kavramlar; iş tatmini, stres ve yabancılaşmadır (Eroğlu 2014,121).

İş tatmini örgüt içerisinde belirli bir zaman diliminde yerine getirilen bununla beraber birtakım ilişkiler ortaya çıkaran, ücret ve kazanımlar karşılığında gerçekleştirilen mal ve hizmet üretme çabaları sonucuna tepki olarak kişinin içerisinde bulunduğu duygusal durumu ifade eder. İş görenin iş ve iş ortamında edindiği deneyimler sonucu bir tepki ortaya çıkar. Bu teki yaptığı işe ve örgüte karşı tutumunu ifade eder. İş tatmini de bu tutumların ortak bir sonucudur (Akşit 2010, s. 33-43).

İlk zamanlar stres kavramı üzerinde olumsuz nitelik taşıyan dert, tasa, keder, bala, felaket, musibet gibi anlamalarda kullanılan bir kavramdır. Zamanla anlamında değişimlere uğrayarak bugün güç, baskı, zor gibi anlamlar yüklenerek kişilerin bedensel ve ruhsal durumunu ifade etmekte kullanılmaktadır. (Güçlü 2001, s. 92). Stresin başka bir tanımı da “organizmayı etkileyen herhangi bir şey karşısında organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan, kişinin dinamik dengesine zarar veren özellikle sinir sistemini etkileyen bir durum” olarak ifade edilmektedir (Kemaloğlu 2009, s. 10). İki farklı anlamı olan bir kavramdır. İlk kullanım bir şeyin sahipliğini, üzerindeki hakkını başka bir kişiye bırakmak ya da devretmektir. İkincisi ise iki eleman arasındaki ayrışma, çözülme, uzaklaşma durumudur. (Çelik, Babaoğlu 2017, s. 407).

4.4 TÜKENMİŞLİK YAKLAŞIMLARI

Tükenmişliği açıklamaya yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda oluşturulan yaklaşımların bazıları şöyledir (Eroğlu 2014, s. 131).

4.4.1 Freudenberger Yaklaşımı

Freudenberger’in “Journal of social issues” dergisindeki makalesi ile literatüre tükenmişlik yaklaşımını kazandırmıştır. Freudenberger yapmış olduğu ilk klinik tanımda tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak tanımlamıştır (Budak ve Sürgevil 2005, s. 96). Hizmet sektöründeki zorunlu yakından etkileşimden dolayı iş görenler iş taleplerine karşılık vermekte zorlanmaktadırlar. Bunun sonucunda duygusal tükenmeye maruz kalmaktadırlar. Freudenberger tükenmişliği stresin bir biçimi olarak değerlendirmiş bireyin mevcut enerjisindeki azalma, tükenme ve durumunun gerilemesi hissi olarak ifade etmektedir (Hazzel 2010, s. 21-23).

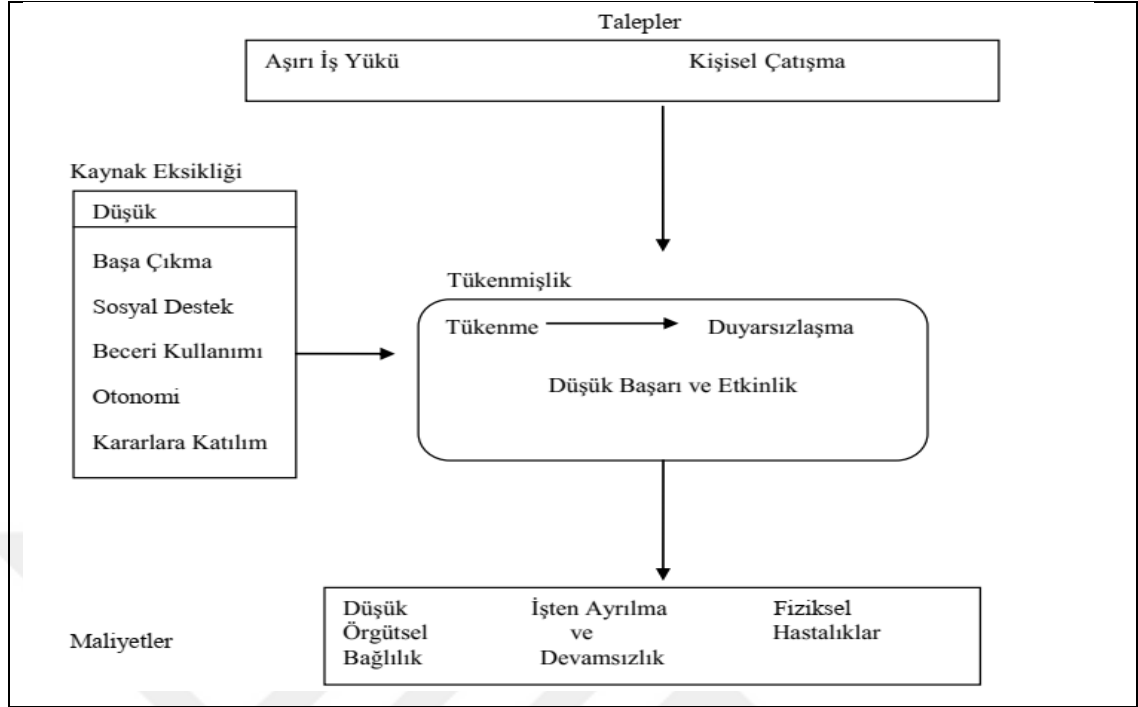
4.4.2 Cherniss Yaklaşımı

Cherniss tükenmişliği tanımlarken aşırı adanmışlığa bağlı bir tür hastalık olarak değerlendirmiştir. Bireyin stres ve tatminsizlik duygularını dışa vurma davranışı, tepkisi olarak bireyin kendisini geri çekmesi şeklinde ifade etmektedir (Girgin ve Baysal 2005, s. 175). Amacı Sosyal ve Sağlık hizmetlerinde çalışan kişilerin stres kaynaklarını tespit etmektir. Çalışma ortamındaki katı kurallar, kısıtlı sosyal etkileşimler, çatışmalar, değişmeyen iş yöntemleri, güvensizlik gibi gerginlikler incelenmiştir. Oluşturulmuş olan modeli çalışma ortamı, kişilik, stres kaynakları ve tutum değişikliklerine bağlamıştır. Tükenmişliğe ilişkin ortaya koyduğu faktörler iş yükü, teşvik, otonomi, sosyal izolasyon ve liderlik olarak ifade etmektedir. Tükenmişlik sürecini üç aşama olarak tanımlamıştır (Hazzel 2010, ss. 22-25). Kaynak ve talep eşitsizliği (stres), buna bağlı olarak anlık kısa davranışsal tepkiler (gerginlik) ve son olarak elindekiler ile avunma davranışı (savunma stratejisi)'dir.

4.4.3 Maslach Yaklaşımı

İş görenin iş ortamındaki stres faktörlerine karşı geliştirmiş olduğu uzun vadeli tepkiyi ifade eden psikolojik bir vaka olarak tanımlamaktadır. İş ve iş gören arasındaki uyumsuzluktan beslenen kronik bir gerginlik durumunu ifade etmektedir. Tükenmişliği üç boyut altında incelemişlerdir. İlki aşırı ve yoğun duygusal tükenme, ikincisi duyarsızlaşma ve işten uzaklaşma hissi, üçüncüsü ise başarısızlık duygusudur. Bu boyutlar iş ortamı değişkenleri ile ilişkilidir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma sosyal çatışma ve yoğun iş yüküne bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yetersizlik hissi ise kaynakların eksikliğine bağlanmaktadır (Maslach 2003, s. 189). Maslach ve Goldberg tükenmişliği iş ortamındaki çeşitli faktörlerin etkilerini gösteren paralel bir değişim olarak da görmüşlerdir. Araştırmalar durumsal değişkenlerin, kişisel değişkenlerden daha güçlü bir role sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu model Şekil 4.2'de incelenebilir (Maslach ve Goldberg 1998, s. 65).

Şekil 4. 2: Maslach ve Goldberg Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Eroğlu Ş. G. 2014, Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik ilişkisi Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli

4.4.4 Leiter Yaklaşımı

Leiter iş görenin çalışma ortamındaki sıradan talepler sonucunda zamanla duygusal tükenme durumuna düşeceğini ve bunun sonucunda duyarsızlaşma ile devam edeceğini varsaymaktadır. Tükenmişliği süreç olarak ele alan Leiter Sosyal hizmet sektörüne yönelik çalışmasında kronik stresi bilişsel ve duygusal bir tepki olarak tanımlamaktadır. Duygusal tükenme kavramı üzerine odaklanmış olan Leiter bu modeli iki varsayıma dayandırmıştır. İlk olarak üç boyutlu (tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) tükenmişlik unsurlarının birbirleri ile etkileşim içerisinde olduklarını varsaymaktadır. İkinci olarak çevresel ve bireyin içsel durumunun bu yapıyı etkilediğini ileri sürmektedir (Hazzel 2010, s. 34).

4.5 TÜKENMİŞLİK EVRELERİ

Tükenmişlik dört evreden oluşmaktadır. Bunlar (Eroğlu 2014, s. 138);

- i. Şevk ve Coşku Evresi

- ii. Durgunluk Evresi
- iii. Engelleme Evresi
- iv. Umursamazlık Evresi

Şevk Evresi: Tükenmişliğin pozitif yönünü ifade etmektedir. Bu evre iş görenin kendisini işine vererek adanmışlık davranışları içerisinde olduğu ve en dinç olduğu zamanı ifade etmektedir. Bu evre iş görenin dinç, fiziksel, duygusal ve zihinsel enerjisi tam, zorluklarla baş etme konusunda inatçı ve çaba göstermeye gönüllü direncinin yüksek olduğu bir dönemdir. Aynı zamanda bu dönem de iş görenlerin kariyer hedeflerinin ve iş tatmin düzeylerinin en yüksek olduğu noktadır (Devos vd. 2007, s. 35).

Durgunluk Evresi: Bu evrede iş görenin motivasyonu, çabaları, idealleri, ilkeleri, öncelikleri, enerjisi azalmaya ve değişmeye başlar. İş görenlerin iş dışı faaliyetlere ilgisi artmaktadır.

Engelleme Evresi: Teşvik edilmiş amaç ve hedeflerin sekteye uğraması, engellenmesi, kısıtlanması ile ortaya çıkmaktadır. Sonuçları performansı, devamsızlığı, işten ayrılma oranlarını, örgüte karşı düşmanca davranışları ve tutumları etkilemektedir (Fox ve Spector, 1999, s. 917). Engellenme davranışı içerisindeki iş görenin üç farklı davranış biçimi bulunmaktadır. Bunlardan ilki uyum sağlayıcı savunma, ikincisi uyum sağlamayan savunma, son olarak geri çekilme kaçınma davranışları gözlemlenir (Ulutaşdemir 2012, s. 19).

Umursamazlık Evresi: Bu evrede kişi tamamen savunma durumuna geçer. İş gören sürekli olarak üzerinde bulundurduğu engellenme hissine karşın hayatını devam ettirebilmek için kendisini çalışmaya devam etmek zorunda hissetmektedir. Kişinin işine devam etme güvencesini edindikten sonra olumsuz stratejiler içerisine düştüğü bir evredir (Vilakazi 2005, s. 34). Bu evredeki bireyin göstermiş olduğu temel özellikler duygusal uzaklaşma, kopma, umutsuzluk ve inançsızlık şeklinde sıralanabilir (Kayabaşı 2008, s. 196).

4.6 TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

Bu kısımda Maslach tükenmişlik modeline ait tükenmişliğin boyutları değerlendirilmeye çalışılacaktır.

4.6.1 Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin en çok karşılaşılan ve yaygın durumudur. Mevcut boyutlar arasında üzerinde en çok durulan boyut niteliği taşımaktadır. Bu veriler doğrultusunda araştırmacılar duygusal tükenmenin tükenmişliğin ana bileşeni olduğu konusunda fikir birliği içerisinde (Lee ve Ashfort 1993, s. 3).

Kişinin Duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını ifade etmektedir. İş görenin geçmiş tecrübeleri ile o anki durumu arasında kurmuş olduğu ilişki ile hizmeti alan kişilere karşı sorumluluklarını yeterli derecede yerine getiremediğini hissetmesinden kaynaklanan gerginlik ve engelleme hislerini ortaya koymaktadır (Cordes ve Dougherty 1993, s. 623). Duygusal tükenme kişinin kurmuş olduğu ilişkilerinden dolayı kendisini aşırı baskı altında ve yorgun hissetmesi durumunu anlatmaktadır (Leiter ve Maslach 1988, s. 297). Duygusal tükenmişlik yüksek sayıda uyarıcı karşısında yetersiz kaynaklar ile bu uyarıcılara karşılık verilememesi ile de ilişkilidir. Bunlara bağlı olarak bedensel enerjinin azalması ve yoğunluk da bu süreci takip etmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda duygusal tükenme ruhsal ve bedensel hastalıklarla da ilişkilendirilmektedir (Densten 2001, s. 833).

Duygusal tükenme durumunda kişinin işlerden bilişsel olarak, duygusal açıdan da kendisinden uzaklaşması ile mevcut durumla başa çıkma yöntemini ifade etmektedir. Araştırmalar da duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında güçlü bir ilişki de tespit edilmiştir (Maslach 2003, s. 190).

4.6.2 Duyarsızlaşma

Hizmet sektöründe, özellikle sosyal hizmetlerle ilişkili meslek gruplarında görevin ifası için gerekli olan incelik, hassasiyet ve duygusal talepler iş görenin ilişkilerindeki duyarlılığın zayıflamasına neden olabilmektedir. İş görenin kendisi ile hizmet alan kişi arasındaki ilişkide daha mesafeli davranma eğiliminde bulunmasını ifade eder (Maslach vd, 2001, s. 403).

Duyarsızlaşmanın gözlemlenen tepkileri genellikle duygusuz ve katı davranışlar ile belirlenir (Leiter ve Maslach 1988, s. 297). Tükenmişlik olgusu tanımlanırken kullanılan kronik, aşırılık, iş talepleri ve duygusal kaynaklar kavramları duyarsızlaşmanın uzun

sürelî baskıya karşı duygusal enerjinin azalmasından kaynaklanan bir tepki olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda duygusal enerjinin korunması amacı ile kişi ilişkilerinde öncelikler doğrultusunda sıralama yaparak ilişkinin önem derecesine göre daha resmi, donuk, tavırlar içerisinde girebilmektedir. İş talepleri karşısında duygusal kaynaklarını korumak amacıyla harekete geçen bir savunma mekanizması özelliği göstermektedir (Ardıç ve Polatçı 2009, s. 23).

Duyarsızlaşma işin özelliklerine ve ilişkilere yönelik bir tepki niteliği taşımaktadır. Bu tepki genellikle duygusuz davranışlar ve ilişkilerde kopukluk ile gösterilmektedir. Bu tepkilerin temelinde aşırı duygusal tükenme duygusu yatmaktadır (Leiter ve Maslach 2004, s. 93).

4.6.3 Düşük Kişisel Başarı

Bazı kaynaklarda kişinin azalan etkinliği olarak da tanımlanmaktadır. Kişinin işindeki yeteneklerinin azaldığını fark etmesi ile düşük başarı hissini ifade eder. Bunun sonucunda iş gören işini daha önce yerine getirdiği gibi ifa edemeyeceği hissine kapılır (Halbesleben ve Buckley 2004, s. 860).

Bu duygu iş görenin iletişimin önem taşıyan işlerde kendisini daha yetersiz hissetmesi ile de ifade edilmektedir. Duyarsızlık ve duygusal tükenmeyi beraberinde getirebilen iş gereklerinin düşük kişisel başarı hissini de ortaya çıkarması beklenen bir durumdur (Leiter ve Maslach 1988, s. 298).

Başarısızlık hissi duygusal tükenme ve duyarsızlığın bir sonucu gibi görünüyorsa da durum biraz farklıdır. Bu duygulara paralel olarak hareket içerisinde olduğu söylenebilir. Ek olarak düşük kişisel başarı hissini kaynağı gerekli kaynakların eksikliği olarak görülmektedir. Sebepler çerçevesinde görevin açık olmaması, amaç ve hedeflerin net olmaması ya da belirsizliği ifade etmektedir (Maslach 2003, s. 190).

4.7 TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğin etkilerine ilişkin literatürde çok fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar kişinin sağlığı, aile yaşamı ve örgüte olan etkileri gibi çok fazla yöne sahiptir.

Davranışsal olarak kişinin etrafına karşı sert, düşmanca tavırlar içerisinde bulunduğu gözlemlenmiştir. Bu durumun sonuçları iş arkadaşlarını, hizmet alanları ve hizmet kalitesini de olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin seviyesinin arttığı durumlarda örgütsel düzeyde personel devir hızında, devamsızlık oranlarında artış meydana gelmesi kaçınılmaz olmakla beraber motivasyonu da olumsuz etkilemektedir. Kişisel düzeyde çalışan üzerinde stres, fiziksel ve bedensel rahatsızlıklar, uyku bozukluğu, alkol ve uyuşturucu kullanımı, ailevi sorunlar gibi negatif yönlü sorunlar ortaya çıkardığı gözlenmiştir (Maslach ve Jackson 1981, s. 100). Aynı zamanda depresyon, asabiyet, çaresizlik, endişe gibi sorunları da beraberinde getirmektedir (Eroğlu 2014, s. 153).

Bazı araştırma sonuçları yüksek çaba gerektiren işlerde tükenmişlik hissini arttırdığını ve bu doğrultuda yüksek tansiyon ve kalp hastalıkları dahil kişinin ruh ve beden sağlığına zararlı etkiler doğurabileceğini ispatlamışlardır (Cullen vd. 2008, s. 64). Tükenmişlik süreci içerisinde kişinin madde bağımlılığı, düşük motivasyon, duygusal fakirleşme gibi sorunlar yaşayabileceği de ifade edilmektedir (Maslach vd. 2001, s. 399).

Tükenmişlik sonucunda iş görenlerin yaşayabileceği fizyolojik rahatsızlıklardan bazıları, yorgunluk, enerji kaybı, sırt ve baş ağrıları, uykusuzluk, beslenme alışkanlıklarında bozulma, psikolojik rahatsızlıklar, kalp hastalıklarıdır. Tükenmişliğin psikolojik semptomları duygusal gerileme, asabiyet, ani öfke, bilişsel faaliyetlerde zorlanma, hayal kırıklığı, huzursuzluk, sabırsızlık, özgüvende azalma, değersizlik, eleştirilere başkaldırma, tahammülsüzlük, karar verme becerilerinde azalma, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizliktir (Kaçmaz 2005, s. 30).

Tespit edilen davranışsal semptomlar ise hizmet alan kimselere karşı negatif tutum, insan ilişkilerinde kopukluk ve bozulmalar, hizmet kalitesinde azalama, hata ve kazalarda artış yaşanması, örgüte ve işe karşı ilginin azalması, ideallerden uzaklaşma, tatminsizlik gibi durumlardır. Bunların sonucu olarak işe geç kalma, devamsızlık, düşük performans gibi önemli ölçüde büyük etkilere neden olabilmektedir (Arı ve Bal 2008, s. 141).

Tükenmişlik hissi herhangi bir hastalık göstergesi taşımayan kimselerde de ruhsal ve fiziksel hastalıkların oluşumuna da zemin hazırlamaktadır. Kalp ve damar hastalıkları ile kronik rahatsızlıklar gösteren kişilerin önemli bir kısmında yüksek seviyede tükenmişlik hissi taşıdıkları tespit edilmiştir (Aholá vd. 2009, s. 151).

Tükenmişliğin iş görenin hem aile içinde hem dış çevresinde sorunlar yaşamasına, hayata karşı olumsuz bir tutum içerisinde olmasına neden olduğu söylenebilir (Erol vd. 2007, s. 246).

Duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin psikolojik semptomlar ve işi bırakma niyeti ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür. Aynı zamanda iş tatmini gibi örgütsel düzeydeki çıktılar ile ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişliğin süreç niteliği iş ile ilgili (iş yükü, işin niteliği) özelliklere bağlanmaktadır. Bu özellikler kişisel ya da demografik özelliklere kıyasla daha güçlü bir nitelik taşır (González-Morales vd. 2012, s. 44).

Tükenmişliğin üç önceline (iş otonomisi, sosyal destek, rol kaynaklı stres) ilişkin yapılan bir araştırmada bunun rolü ile tükenmişliğin sonuçlarından işten ayrılma niyeti incelenmiş. Şu sonuçlara ulaşılmıştır (Lee ve Ashforth 1993, s. 4);

- i. İş otonomisi, rol çatışması ve belirsizliği ile ilişki içerisindedir.
- ii. Rol kaynaklı stres, duygusal tükenme ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.
- iii. Duygusal tükenme, işten ayrılma niyeti ile pozitif bir ilişki içerisindedir.

Çalışmalar göstermiştir ki tükenmişlik, hizmeti veren kişinin, hizmet kalitesinin de düşmektedir. Aynı zamanda azalan hizmet kalitesi müşteri kaybını da arttırmaktadır. Ek olarak müşteri şiddeti ile tükenmişlik arasında da bir ilişki tespit edilmiştir (Schulz vd. 1995, s. 335).

Tükenmişlik ve düşük örgütsel bağlılık arasında bir ilişki mevcuttur ve bu durum personel devrini etkileyen bir sonuç ortaya çıkarmaktadır (Reichel ve Neumann, 1993, s. 77).

4.8 TÜKENMİŞLİK İLE MÜCADELE VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Stres araştırmalarında başa çıkma ile ilgili kullanılan en yaygın tanım Monat ve Lazarus'un "rutin veya otomatik tepkilerin kolay bir şekilde ortaya çıkmadığı zamanlardaki zor görevlerin, tehditlerin veya zarar verici durumların üstesinden gelme çabası" ifadesidir. Tükenmişliğin tamamen yok olmayacağı ve bireyin tüm iş yaşamı boyunca yeniden ortaya çıkma riskinin olduğu araştırmalarda anlatılmaktadır. Chernis,

Tükenmişliğin engellenebileceği konusunda bir varsayımda bulunmuştur ve beş yaklaşım ortaya koymuştur. Daha sonra bu yaklaşımlar Ryerson ve Marks tarafından iki ye indirgenmiştir. İlk yaklaşım hizmet içi programların gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ve ikinci yaklaşımda ise sosyal hizmet mesleklerindeki tükenmişliği azaltma amacı ile hareket edilmesinden bahsedilmektedir. Bu araştırmacılar tükenmişliğin önlenebileceği ve bazı yöntemler ile yavaşlatmanın mümkün olduğu fikrini paylaşmaktadır. Her hastalık da olduğu gibi erken teşhisin önemine de vurgu yapılmaktadır (Eroğlu 2014, s. 156).Tükenmişlik erken teşhis ile durum kötüleşmeye başlamadan yapılan müdahaleler ile önlenabilir. Fakat insanların daha donanımlı bireylere dönüşmesini sağlamak tek başına tükenmişlik ile baş etmek için yeterli görülmemektedir. (Vilakazi 2005, s. 66-68).

Tükenmişlik ile bireysel başa çıkma yöntemleri sonuca hızlı bir şekilde ulaşılmasını sağlarken, sorunun kaynağını teşkil eden örgüt içi değişimler gerçekleşmediği müddetçe tükenmişlik yeniden ortaya çıkacaktır. Örgütte yapılan değişim tükenmişliği göz ardı etmeden gerçekleştirilmelidir ve tükenmişliğin örgüt için haklı ve gerçek bir sorun olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Tüm bu nedenler ile tükenmişliğin ortaya çıkmış olduğu örgütlerde değişim gerekli görülmektedir. (Eroğlu 2014, s. 157).Mevcut araştırmalar başa çıkma stratejilerinde iki önemli yol olduğunda hem fikirdir. Bunlardan ilki problem odaklı bir şekilde kişi- çevre etkileşimini değerlendirmektir. İkincisi ise duygu odaklıdır. Bu da kişinin duygularının düzenlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. (Chen ve Kao 2013, s. 106).

Önleyici müdahale programları için iki yönlü bir değerlendirme yapılmaktadır. Bunlardan birincisi kişiye yönelik, ikincisi ise örgüte yönelik müdahale programlarıdır. Kişiye yönelik, yeteneklerin zenginleştirilmesi, sosyal destek, egzersizler gibi faaliyetleri içermektedir. Örgüte yönelik ise görevlerin yeniden yapılandırılması, iş değerlendirmesi gibi prosedür ve uygulamalara yönelik geliştirme faaliyetlerini anlatmaktadır. Burada amaç tükenmişliğe neden olan risk faktörlerinin belirlenmesi ve bunların önüne geçmeyi sağlamaktır (Awa vd. 2010, s. 88).

Tükenmişlik ile mücadelede kişiye ve örgüte yönelik yöntemler seçilirken dikkat edilecek hususlar şunlardır (İraz ve Ganiyusufoğlu 2011, s. 455).

Kişiye Yönelik;

- i. Gerçekçi, uygulanabilir ve ulaşılabilir bir yöntem belirlemek
- ii. İhtiyaçların ve iş ortamının özelliklerinin doğru bir şekilde belirlenip, kişinin kendi niteliklerinin farkına varması sağlanmalıdır.

Örgüte yönelik;

- i. İş görenin bireysel kararlar vermesine olanak tanıyan, kararlara katılımını arttıracak ve teşvik edecek imkanların oluşturulması
- ii. Niteliksel olarak zorluk taşıyan işlerin eşit şekilde dağıtılması ve bu tür işlerin tek bir kişi üzerinde toplanmasının önüne geçilmesi.

Tükenmişlik ile başa çıkmada yöneticiler için önerilen bazı yöntemler de şu şekildedir (Kaçmaz 2005, s. 31);

- i. Açık ve net görev tanımları
- ii. İş özelliklerine uygun personel planlaması
- iii. Öneri ve eleştirilerin değerlendirilmesi
- iv. Yönetici desteğinin sağlanması
- v. Sürekli eğitim imkanlarının tanınması
- vi. Adil ve katılımcı yönetim anlayışının desteklenmesi

Örgütlerin tükenmişlik ile mücadele yöntemlerini seçerken kişiye yönelik yöntemleri daha yüksek oranda tercih ettikleri tespit edilmiştir. Buna gerekçe olarak daha ekonomik ve uygulanması kolay bir yöntem olduğu için tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Tunç ve Gündüz 2010, s. 98).

Tatminsizlik-tükenmişlik ilişkisi incelendiğinde tatminsizliğin tükenmişlik kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. Birçok araştırma örgüt içi desteğim iş tatminini olumlu etkilediğini göstermektedir bu doğrultu da yapılan araştırmalar örgütsel destek alan çalışanlarda tükenmişliğe daha az rastlanacağını ileri sürmüşlerdir (Mendieta ve Rivas 2011, s. 240).

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu bölümde yapılan araştırmanın amacı anlatılacak ve araştırmada kullanılan yöntem ve temel hipotezler belirlenerek araştırmanın modelinden bahsedilecektir.

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, çalışan koçluğunun örgütsel bağlılığa ve tükenmişlik davranışına etkilerini incelemektir. Çalışmada araştırma sonuçlarının çalışan koçluğunun örgütsel yaşamdaki önemini ortaya koyması, örgütsel bağlılığa ve tükenmişliğe olan etkilerinin ortaya çıkarılması açısından alan yazına katkıda bulunması beklenmektedir. İşletme yönetimleri ve çalışanların önemli iş yaşamı sorunlarından biri olarak tükenmişlik üzerinde çalışan koçluğunun olumlu etkileri olduğu beklenmekte ve bu sayede çalışmanın iş yaşamına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

5.2 KOÇLUK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Literatüre bakıldığında; Koçluğun örgütsel bağlılığa pozitif, işten ayrılmaya negatif etkisi olduğuna dair araştırma sonuçları olduğu görülmektedir. (Park 2007, ss. 105-106). İşten ayrılma niyetinin devam bağlılığının negatif yönü olarak değerlendirildiği ve işten ayrılma niyeti ölçeği olarak kullanıldığı bilinmektedir. Buna göre(Park 2007)'ın bulguları, koçluk algısının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu anlatmaktadır. Tojari, Esmaceli ve Majedi (2013, s. 170) koçluğun örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Allen ve Meyer (1990), koçluk uygulamasının çalışanların aidiyet ve yakınlık ihtiyacını karşıladığını ve bu sayede örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilediğini bildirmektedir. Yine aynı araştırmacıların bulgularına göre katılımcı liderlik tarzı kapsamında yönetici koçluğu çalışanlardaki güçlendirme ve güveni artırarak örgütsel bağlılığı olumlu etkilemektedir (Meyer ve Allen1997). Bu bulgulara ek olarak Kidd ve Smewing (2001, s. 25-40), koçluk uygulamalarının katılımcılık ile birlikte yöneticinin ve dolayısıyla işletmenin çalışanlar gözündeki çekiciliğini artırdığını ve bu vesileyle örgütsel bağlılığın da arttığını belirtmektedir. Bir diğer çalışmayı yapan Mottaz (1988, ss. 467-482), yöneticiden destek

gören çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını ortaya koymuştur. Son olarak Kent ve Sullivan (2003, s. 78-87), koçluğun örgütsel değerlere, hedef ve süreçlere bireyleri yakınlaştırdığını ve örgütsel bağlılığı böylelikle artırdığını belirtmektedir. Son değerlendirmede koçluk eğitim alma ve koçluk algısının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği kanaati oluşmaktadır. Yönetici koçluğunun örgütsel bağlılığa iki şekilde etkilediği düşünülmektedir. Birinci olarak etkili koçluk çalışma ortamında yakınlık ve aidiyet duygusunu destekler. İkinci olarak koçluk ilişkileri tatmin edici bir seviyeye gelirse çalışılan şirketi de cazip hale getirir (Kidd ve Smewing, 2001: 25-40; Mottaz, 1988: 467-482).

H1: Çalışanların algıladığı koçluk, örgütsel bağlılığı artırır.

H1a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal bağlılığı artırır.

H1b: Çalışanların algıladığı koçluk devam bağlılığını artırır.

H1c: Çalışanların algıladığı koçluk normatif bağlılığı artırır.

5.3 KOÇLUK VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

Yönetici tarafından işgörene verilen duygusal ve araçsal desteklerin tükenmişliğin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna ait önemli bulgular elde edilmiştir (Fenlason, Beehr, 1994). Bununla birlikte koçluk ve örgütsel bağlılık arasında olan ilişki ile tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasında olan ilişki akla koçluk ve tükenmişlik arasında ilişki var mıdır ve aracı etkiler nelerdir sorusunu getirmiştir.

H2: Çalışanların algıladığı koçluk tükenmişliği azaltır.

H2a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal tükenmeyi azaltır.

H2b: Çalışanların algıladığı koçluk duyarsızlaşmayı azaltır.

H2c: Çalışanların algıladığı koçluk, kişisel başarısızlık hissini azaltır.

5.4 TÜKENMİŞLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Meydan, Basım ve Çetin (2011, s.175), duygusal ve ahlaki bağlılığın duygusal tükenmişlik üzerinde orta düzeyde negatif etkisi bulunduğunu belirtmektedir. Lambert ve diğ. (2018, s. 85)'nin duygusal bağlılığın kişisel başarısızlık hissini azalttığı, devam bağlılığının ise duygusal tükenmişliği ve duyarsızlaşmayı azalttığı yönündeki bulguları vardır. Emhan, Kula ve Töngür (2013, s. 53)'ün araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zhou ve diğ. (2014, s. e95975)'nin örgütsel bağlılığın bireyin kendine ait değerlendirmelerinin tükenmişliğe etkisinde çok güçlü pozitif aracı rol oynadığını belirtmektedir.

Birçok çalışma, yönetici desteğinin örgüt içerisinde, çalışanların performansı, örgüte olan bağlılıkları ve tükenmişlikleri üzerinde etkin rol oynadığını göstermiştir. Yönetici desteği arttıkça çalışanlardaki örgüte olan bağlılığın, performansın arttığı ve tükenmişliğin azaldığı bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde yönetici tarafından işgörene verilen duygusal ve araçsal desteklerin tükenmişliğin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna ait önemli bulgular elde edilmektedir (Fenlason, Beehr, 1994).

H3: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile tükenmişliği azaltır.

H3a: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duygusal tükenmişliği azaltır.

H3b: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile kişisel başarısızlığı azaltır.

H3c: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duyarsızlığı azaltır.

5.5 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma modelimizde bağımsız değişken çalışanların koçluk hizmeti algısıdır. Bağımlı değişkenler ise çalışanların tükenmişlik ve örgütsel bağlılık durumlarıdır. Örgütsel bağlılığın tükenmişliğe olan etkileri de ayrıca test edilecektir. H1a-H3c arasındaki doğrusal ve aracı ilişkileri konu alan hipotezlerin araştırma modelindeki sunumu Şekil 5.1'deki gibidir.

H1: Çalışanların algıladığı koçluk, örgütsel bağlılığı artırır.

H1a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal bağlılığı artırır.

H1b: Çalışanların algıladığı koçluk devam bağlılığını artırır.

H1c: Çalışanların algıladığı koçluk normatif bağlılığı artırır.

H2: Çalışanların algıladığı koçluk tükenmişliği azaltır.

H2a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal tükenmeyi azaltır.

H2b: Çalışanların algıladığı koçluk duyarsızlaşmayı azaltır.

H2c: Çalışanların algıladığı koçluk, kişisel başarısızlık hissini azaltır.

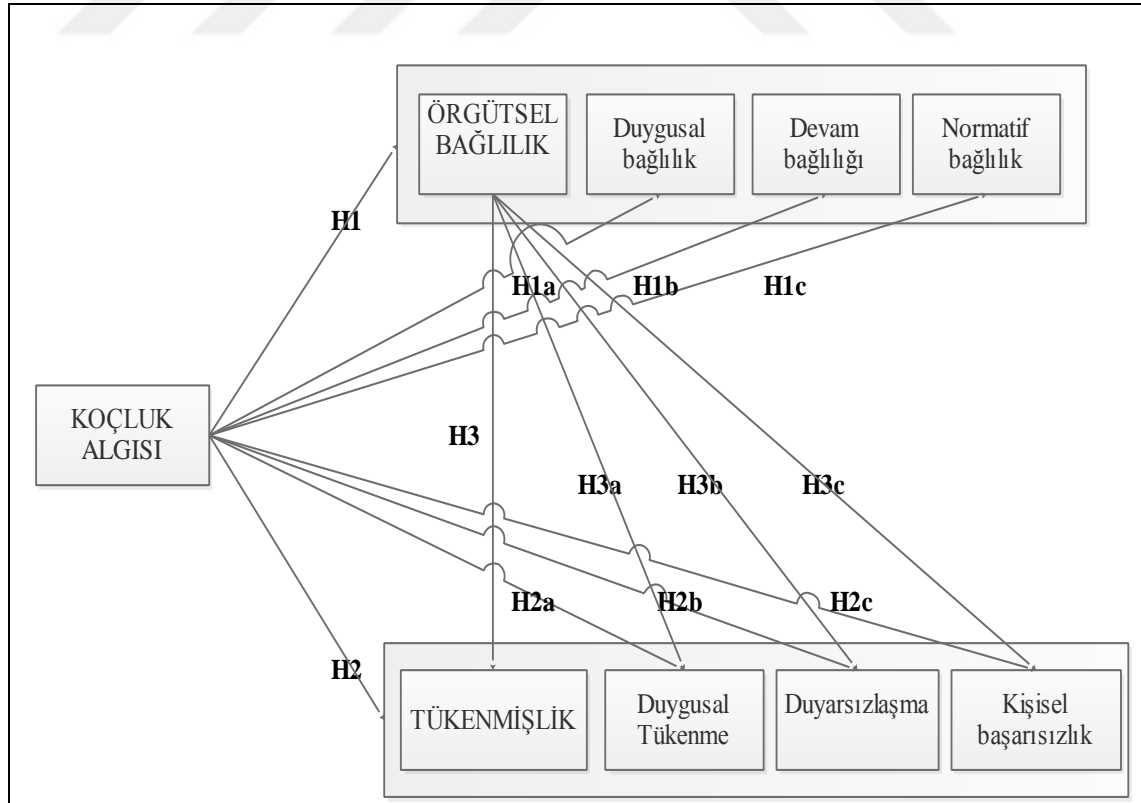
H3: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile tükenmişliği azaltır.

H3a: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duygusal tükenmişliği azaltır.

H3b: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile kişisel başarısızlığı azaltır.

H3c: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duyarsızlığı azaltır.

Şekil 5. 1: Araştırma Modeli



Tezin ilerleyen bölümlerinde araştırma verisinin doğrulayıcı faktör analizi ile faktör yapısının ortaya çıkarılmaktadır. Mevcut faktör yapısı ve modelin olanak verdiği ayrıntılı hipotezler oluşturulmaktadır. Bu kapsamda örgütsel yaşamda bireye ait önemli bir takım demografik değişkenlere göre araştırma değişkenlerimizdeki anlamlı farklılıkları konu alan hipotezler bulunmaktadır.



6.YÖNTEM

6.1 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın katılımcılarını çalıştıkları firmalarda yöneticilere koçluk eğitimi veren veya hizmeti bulunan bilişim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada Soru formu uygulaması katılımcılara internet portalı üzerinden erişilen link davetiyesi ile gönderilmiştir. Bilişim sektörünü temsil etmesi amacı ile örneklem İstanbul ilinde çalışanlara yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle 280 form doldurtulmuş, geçersiz formların elenmesi suretiyle 227 form ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

6.2 ÖLÇÜM ARAÇLARI

6.2.1 Çalışan Koçluğu Algısı Ölçeği

Araştırmada çalışan koçluğu algısı Ellinger ve diğ. (2003) tarafından geliştirilen çalışan koçluğu ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek, yöneticilerin çalışanlarına yönelik koçluk yöntemlerini sorgulamaktadır (Ellinger; Ellinger & Bostrom; Ellinger, Watkins & Bostrom'dan aktaran. Ellinger ve diğ., 2003, s.442). Ölçekte toplam 8 madde bulunmaktadır. Ölçeğin orijinal formunun genel güvenilirlik alfa katsayısı 0,94 olarak bildirilmiştir (Ellinger vd., 2003, s.446). Kim (2010) tarafından yapılan bir başka araştırmada ölçek genel güvenilirliği alfa katsayısı 0,95 olarak raporlanmıştır (Kim, 2010, s.114). Ölçek 5'li Likert tarzında kurgulanmıştır. Seçenekler, "hiçbir zaman 1" ile "her zaman 5" arasında yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye adaptasyonu Eğri (2013)'nin tez çalışmasından sadeleştirilerek alınmıştır.

6.2.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık Meyer, Allen ve Smith (1993)'in 18 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek 5'li Likert tarzında hazırlanmış olup seçenekler, "kesinlikle katılmıyorum 1" ile "kesinlikle katılıyorum 5" arasında yer almaktadır. Ölçekte yer alan ilk altı madde ile duygusal bağlılık, ikinci altı madde ile devam bağlılığı, kalan altı madde ile normatif bağlılık ölçülmektedir. Meyer, Allen ve Smith (1993)'in

araştırmasında söz konusu boyutların iç güvenilirlik alfa katsayıları duygusal 0.82, devam 0.74 ve normatif 0.83 şeklinde rapor edilmiştir. Çetin (2006)'in Türkçe versiyonu uygulamasında duygusal 0,85, devam 0,69, normatif 0,80 olarak bildirilmiştir. Bu araştırma kapsamında yapılan güvenilirlik analizinde ölçeğin tümü için Cronbach Alfa değeri 0,94 bulunmuştur. Ölçek faktörlerinden duygusal bağlılık için hesaplanan Cronbach Alfa değeri 0,91; normatif bağlılık için 0,93 ve devam bağlılığı için de 0,95'tir. Bu değerlere göre ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

6.2.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişlik durumu Maslach (1981)'in Tükenmişlik Envanteri ile ölçülmüştür. Ölçeğin Ergin (1992)'in araştırmasında yer alan Türkçe'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Toplam 22 madde ve üç alt boyut bulunmaktadır. Boyutlar duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak adlandırılmıştır. Ölçek 5'li Likert tarzında hazırlanmış olup seçenekler, "hiçbir zaman katılmıyorum 1" ile "her zaman katılıyorum 5" arasında yer almaktadır. Yüksek puanlar artan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlığa işaret ederken kişisel başarısızlığın azalmasına işaret etmektedir. Duygusal tükenmişlik yedi madde (1, 2, 3, 8, 12, 13, 20) duyarsızlaşma on madde (5, 6, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 22) ve kişisel başarı beş maddeden (4, 7, 9, 19, 21) oluşmaktadır. İç güvenilirlik alfa katsayıları duygusal tükenmişlik boyutu için 0,83, duyarsızlaşma için 0,71, kişisel başarı için 0,72 olarak bildirilmiştir.

6.3 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yüksek lisans tezi kapsamında olması dolayısıyla araştırma bireysel araştırmacı bütçesiyle sınırlanmıştır. Bir diğer kısıt ise Yöneticilere koçluk hizmeti veya eğitimi veren firmaların ülkemizde henüz yaygınlaşmamasından kaynaklı yaşanmıştır.

6.4 İSTATİSTİK ANALİZ ARAÇ VE PLANI

Araştırma verileri SPSS programı aracılığıyla üç aşamada analiz edilecektir. Birinci aşamada veri hazırlama, veri indirgeme ve temizleme işlemleri bulunmaktadır. İkinci

aşamada ölçeklerin faktör yapılarının belirlenmesi yer almaktadır. Üçüncü aşamada parametrik hipotez testleri yer almaktadır.

Öncelikle birinci aşamada veri tarama, düzenleme ve normalleştirme işlemleri yapılacaktır. Bu kapsamda değişkenlerin sıradışı değer kontrolü ile basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Her bir katılımcının standart sapmasına bakılarak dikkatsiz ve bilinçsiz veri içeren katılımcılar temizlenmiştir.

İkinci aşamada öncelikle ölçeklerin her birinin literatürde belirtilen faktör yapısına uygunluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İç güvenilirlik analizi için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Daha sonra araştırma verilerine dair tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur

Araştırma değişkenleri arasında karşılıklı etkileşimi görmek için bu bölümde Pearson korelasyon tablosu verilmiştir. Değişkenler arasında orta düzey korelasyon aranmıştır. Ardından çoklu bağıdaşıklık “multicollinearity” testi için örtük değişkenlerin VIF değerleri kontrol edilmiştir. Araştırma modelini esas alan yapısal eşitlik modeli kurularak değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri ele alan hipotezler test edilmiştir. Temel araştırma modelinde yer alan direk ve dolaylı nedensel etkileri sorgulayan hipotezler, yapısal modele ait düzeltilmiş regresyon çıktıları ve anlamlılık durumları ile saptanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde ölçüm modellerinde, yapısal eşitlik modelinde model uyum iyiliği indeksleri ve referansları aşağıdaki gibidir:

- i. *Chi-square /df (cmin/df)*: < 3 iyi, < 5 makul düzeyi anlatır (Joreskog ve Sorbom, 2015; Pedhazur, 1997).
- ii. *SRMR*: < 0,09 iyi düzeyi anlatır (Joreskog ve Sorbom, 1993; Kline, 2015).
- iii. *GFI*: > 0,95 çok iyi, > 0,80 iyi düzeyi anlatır (Hoyle, 1995; Bentler, 1992).
- iv. *CFI*: > 0,95 çok iyi, > 0,90 iyi, > 0,80 makul düzeyi anlatır (Bollen ve Lennox, 1991; Bagozzi ve Yi, 1988).
- v. *NNFI (TLI)*: > 0,90 iyi düzeyi anlatır (Bagozzi ve Yi, 1988).
- vi. *RMSEA*: < 0,05 çok iyi, < 0,05-0,10 iyi, >0,10 kötü düzeyde parsimoni olduğunu anlatır (Kenny ve McCoach, 2014).

Ardından verinin normal dağılım sağlaması halinde kategorik demografik veriler ile ölçüm değişkenleri arasındaki ilişkilerdeki grup farkları bağımsız örneklem t-testi ve tek

yönlü ANOVA analizi ile test edilmiştir. Post-hoc test olarak LSD tercih edilmiştir. Son olarak modeldeki her bir örtük değişken için istatistiki güç hesaplaması yapılmıştır.



7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmaya İstanbul İli'nde bilişim sektöründe hizmet eden 227 kişi katılmıştır. Analizlere anketleri cevaplayanların demografik özelliklerinin incelenmesi ile başlanmıştır.

7.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKİ BİLGİLER

Katılımcıların yaşının 20 ile 48 arasında değiştiği ve ortalamasının 30 olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların yöneticileri ile çalışma sürelerinin ortalama 20 ay, işletme deneyimlerinin ortalama 52 ay olduğu görülmektedir. Tanımlayıcı istatistikler frekans ve yüzde olarak Tablo 7.1 de sunulmuştur.

Tablo 7. 1: Tanımlayıcı İstatistikler

N= 227		Frekans	Yüzde
Cinsiyetiniz	Erkek	100	44,1
	Kadın	127	55,9
Medeni Durumunuz	Evli	97	42,7
	Bekâr	130	57,3
Öğrenim Durumunuz	Lise	15	6,6
	Ön lisans	58	25,6
	Lisans	110	48,5
	Yüksek lisans	42	18,5
	Doktora	2	0,9
Görev pozisyonunuz	Ast	147	64,8
	Orta düzey yönetici	72	31,7
	Üst düzey yönetici	8	3,5
Yöneticinizin koçluk eğitimi veya tecrübesi var mı?	Var	141	62,1
	Yok	86	37,9
Sizin koçluk eğitimi veya tecrübeniz var mı?	Var	89	39,2
	Yok	138	60,8

Tablo 7.1'e bakılarak katılımcıların büyük bir kısmının lisans mezunu, ast düzeyinde çalışan, koçluk tecrübesi edinmemiş bekâr bireyler olduğu görülmektedir

7.2 VERİ TARAMA VE NORMAL DAĞILIM

Veri analizleri normal dağılım ve veri tarama ile devam etmiştir. Öncelikle örtük yapıların dağılımındaki basıklık ve çarpıklığı araştırılmış ardından ölçüm modelinde doğrulayıcı faktör analizi ile faktör yapıları netleştirilmiştir. Bunu, örtük değişkenler kapsamındaki gözlenen değişkenlerin iç güvenilirliği Cronbach alfa ile test edilmiştir. Daha sonra örnekleme tanımlayan istatistikler sunulmuş ve örtük değişkenler arasındaki korelasyonun varlığı ortaya konmuştur. Son olarak araştırma modeli uyarınca yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve hipotezler test edilmiştir. Direk ve dolaylı etki hipotezlerinin test edilmesini grup farkları üzerine kurulan hipotezlerin testi izlemektedir.

Araştırma değişkenlerine ait verinin dağılımına yönelik tanımlayıcı bilgi kapsamında çarpıklık ve basıklık istatistikleri Tablo 7.2 de verilmiştir.

Tablo 7. 2: Veri Dağılım Durumu

N= 227	Çarpıklık	Basıklık
Koçluk algısı	-,476	-,835
Duygusal tükenmişlik	,569	-,560
Duyarsızlaşma	1,038	,718
Kişisel başarı	,564	-,410
Duygusal bağlılık	-,738	-,190
Devam bağlılığı	-,367	-,690
Normatif bağlılık	-,318	-,471

Veri dağılımında eşik değerler olan çarpıklık için +3 ile -3 sınırının aşılmadığı (Hair ve Joseph, 2011: 64), basıklık için 7 sınırının aşılmadığı görülmekte, normal dağılım varsayımının karşılandığı ve faktör analizi yapılabileceği görülmektedir (West, Finch ve Curran, 1995, 56-75).

7.3 ÖLÇME ARAÇLARI İLE İLGİLİ DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

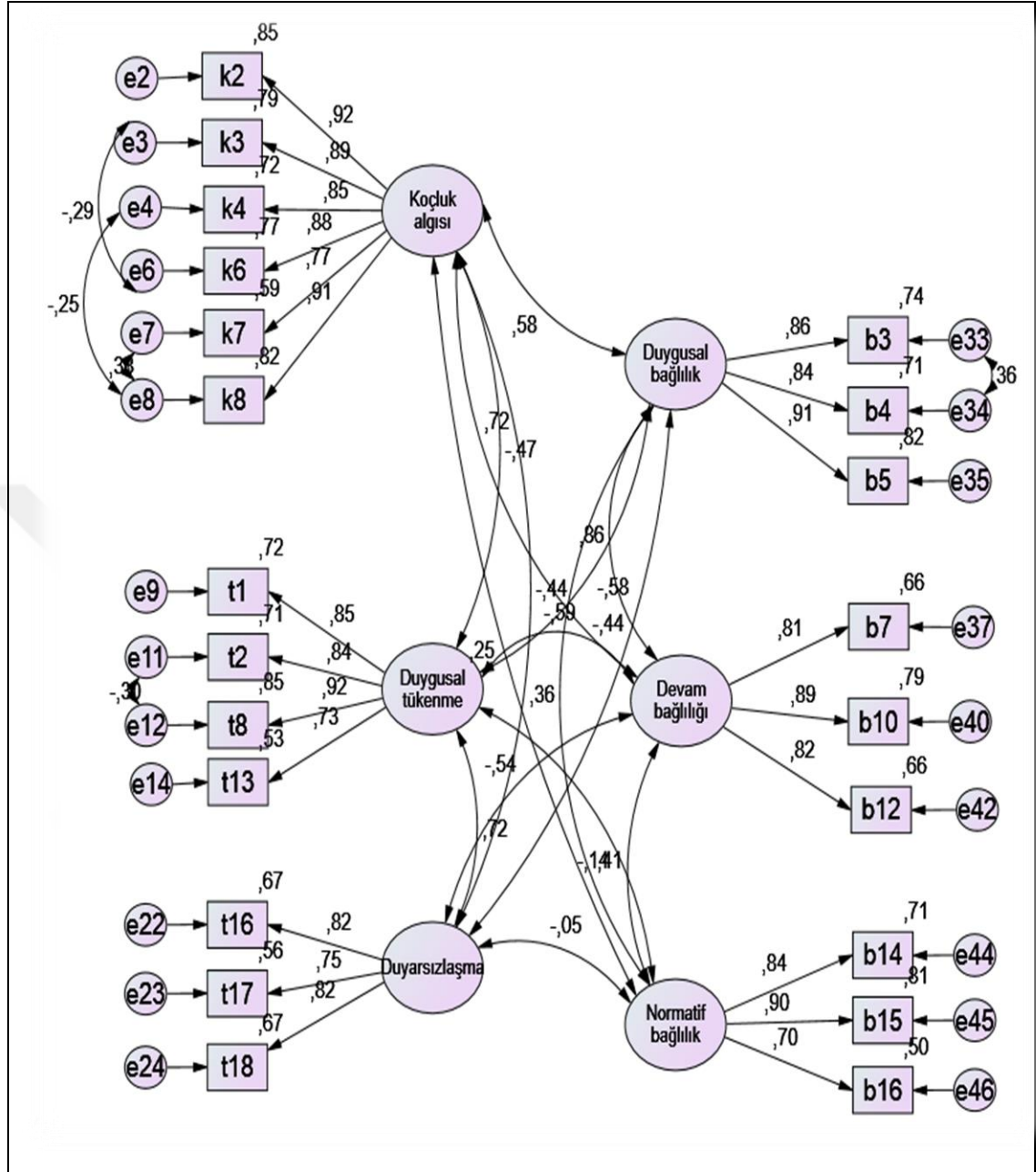
Başlangıç ölçüm modeli literatürden alınan orijinal ölçekler ile oluşturulmuştur. Buna göre çalışan koçluk algısı sekiz madde, Maslach tükenmişlik ölçeği 22 madde (7,10,5) ve örgütsel bağlılık 18 madde (6,6,6) den oluşmaktadır.

İlk ölçüm modelinde örtük yapılar ve maddelerin standart regresyon katsayıları, standart hata, bileşik güvenilirlik ve anlamlılık düzeyleri incelendi, çok sayıda anlamlı olmayan etki yolunun bulunduğu ve etki katsayılarının bazılarının çok düşük olduğu görülmüştür.

Model uyumu zayıf olan ve istatistiki olarak anlamlı olmayan etki yolları barındıran ölçüm modelinde uyum değerlerini artırmak ve etki yollarını rafine etmek amacıyla düzeltme indeksleri yardımıyla ölçek içi gözlenen değişkenlerin hata faktörleri arasında kovaryans ataması yapılmıştır. Yanısıra, örtük (latent) değişken içinde yer alan tahmin gücü düşük olan ya da istatistiki olarak anlamlı olmayan ($p>0,05$) gözlenen (observed) değişkenler ölçüm modelinden çıkarılmıştır.

Ölçüm modelinin kabul edilebilir uyum iyiliğine ulaşıldığı nihai ölçüm modeli grafik sunumu uyum iyiliği ve standardize edilmiş regresyon değerleri ile Şekil 7.1 de sunulmuştur.

Şekil 7. 1: Nihai Ölçüm Modeli



(CMIN/DF=1,257, SRMR=0.037, GFI=0.916, TLI=0.985, CFI=0.988, RMSEA= 0.034)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu örtük değişkenler arası kovaryansın düşük olmasının ayırt edici geçerliğe, örtük değişken ve gözlenen değişken arasındaki regresyon katsayılarının anlamlı ($p < 0,001$) ve yüksek ($> 0,70$) olmasının yakınsak geçerliğe işaret ettiği anlaşılmaktadır (Hu ve Bentler, 1999). Tablo 7.1’de ölçüm modeli sonu durumuna ait katsayılar tablosu verilmiştir.

Tablo 7. 1: Nihai Ölçüm Modeli Regresyon Katsayıları

			St. Estimate	S.E.	C.R.	P
k8	<---	Koçluk_algısı	,906			
k7	<---	Koçluk_algısı	,771	,045	18,793	***
k6	<---	Koçluk_algısı	,878	,047	20,013	***
k4	<---	Koçluk_algısı	,850	,057	16,924	***
k3	<---	Koçluk_algısı	,890	,045	20,748	***
k2	<---	Koçluk_algısı	,921	,042	23,025	***
b3	<---	Duygusal_bağlılık	,858			
b4	<---	Duygusal_bağlılık	,843	,047	20,083	***
b5	<---	Duygusal_bağlılık	,907	,061	16,797	***
b10	<---	Devam_bağlılığı	,886	,067	15,792	***
b12	<---	Devam_bağlılığı	,815	,069	14,065	***
b14	<---	Normatif_bağlılık	,843			
b15	<---	Normatif_bağlılık	,901	,077	13,928	***
b16	<---	Normatif_bağlılık	,704	,079	11,433	***
t13	<---	Duygusal_tükenme	,727			
t8	<---	Duygusal_tükenme	,924	,092	13,313	***
t2	<---	Duygusal_tükenme	,844	,089	12,062	***
t1	<---	Duygusal_tükenme	,846	,087	12,760	***
t17	<---	Duyarsızlaşma	,748	,076	11,618	***
t16	<---	Duyarsızlaşma	,816	,091	12,701	***
b7	<---	Devam_bağlılığı	,814			
t18	<---	Duyarsızlaşma	,820			

***. 0,001 düzeyinde anlamlıdır

Çok sayıda gözlenen değişkenin modelden ayıklandığı örtük değişkenlerden tükenmişliğin alt boyut olan kişisel başarının da modelden çıkarıldığı görülmektedir.

Qiao & Schaufeli, 2011’de yaptığı araştırmaya göre edindikleri bilgiler şu şekildedir; Yapılan Deneysel Araştırmalara (Lee & Ashford, 1996) göre; kişisel başarısızlık hissinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeye kıyasla tükenmişlik ile olan ilişkisinin nispeten daha az olduğu tesbit edilmiştir. Fakat bunun yanında duyarsızlaşma ve duygusal tükenme ile birlikte paralel bir gelişim gösterdiği de yapılan çalışmalar (Leiter, 1992; Taris, Le Blanc, Schaufeli & Schreurs, 2005) neticesinde ortaya konmuştur. Tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma iş talepleri ile ilgili olup, kişisel başarısızlığın temeli iş kaynaklarına dayanmaktadır (Lee & Ashforth, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998). Yapılan Teorik Araştırmalara göre; Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma (işten uzaklaşma hissi ve yoksunluk kavramlarının birer çeşidi olarak)

Tükenmişliğin çekirdeğini oluşturur (Schaufeli & Taris, 2005) ancak; kişisel başarısızlık bunlardan bağımsız olarak bir kişilik faktörü olarak görülmektedir (Cordes & Dougherty, 1993; Shirom, 2003). Yapılan Klinik Araştırmalara göre; Tükenmişlik yaşayan hastalar üzerinde yapılan araştırmalara göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma -isteksizlik ve yoksunluk- arka arkaya gelişen semptomlar olmakla birlikte, kişisel başarısızlık hissi ise çok daha az sıklıkta gözlenmiştir (Brenninkmeijer & Van Yperen, 2003; Roelofs, Verbraak, Keijsers, de Bruin, & Schmidt, 2005). Yapılan Psikometrik Araştırmalara göre; Kişisel başarısızlık hissini kişinin kendisinden kaynaklanıyor olabileceği yapılan araştırmalar (Schaufeli & Salanova, 2007; Bresó, Salanova, & Schaufeli, 2007; Halbesleben & Demerouti, 2005; Demerouti et al., 2003) neticesinde ortaya koyulmuştur. Yapılan faktör analizi neticesinde tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın negatif olgular olduğu, fakat bunun yanında kişisel başarısızlık (yetersiz başarı hissi) ise pozitif bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgu duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın farklı, kişisel başarısızlık hissini ise farklı kümelenecek değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Anastasi, 1988; Cacioppo, Gardner, & Berntson, 1997).

Özet ile deneysel, teorik, klinik ve psikometrik bulgular kişisel başarısızlık hissini (düşük kişisel başarı) Tükenmişlikten ayrı bir faktör olarak var olduğunu ve bu yüzden tükenmişliğin bir alt boyutu olarak ele alanamayacağını göstermektedir (Qiao & Schaufeli, 2011)

7.4 GÜVENİLİRLİK VE MADDE ANALİZİ

Ölçüm modeli iyileştirme sürecinde modelden çıkarılan maddeler, kalan maddelerin oluşturduğu faktör yapısı ve bu yapıya ait iç güvenilirlik Crobach alfa katsayıları Tablo 7.2 de belirtilmiştir.

Tablo 7. 2: Araştırma Değişkenleri Güvenilirlik ve Madde Analizi

Değişken	α Değeri	Faktör / Kalan madde	Sırasıyla çıkarılan madde
Koçluk algısı 8	$\alpha= 0,95$	1 faktör / 6 madde	k1, k5
Tükenmişlik 22	$\alpha= 0,90$	2 faktör / 7 madde	
Duygusal tükenmişlik 7	$\alpha= 0,90$	4 madde	t12, t3, t20
Duyarsızlık 10	$\alpha= 0,83$	3 madde	t22, t6, t10, t11, t14, t15, t5
Kişisel başarı 5	t19, t7, t9, t4, t21
Örgütsel bağlılık 18	$\alpha= 0,89$	3 faktör / 9 madde	
Duygusal bağlılık 6	$\alpha= 0,92$	3madde	b1, b2, b6
Devam bağlılığı 6	$\alpha= 0,87$	3 madde	b8, b11, b9
Normatif bağlılık 6	$\alpha= 0,85$	3 madde	b18, b17, b13

Sonuçlarda iç güvenilirlik açısından en düşük değer 0,83 olduğu ve tüm faktörlerin iç güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Bu aşamada tükenmişliğin kişisel başarı boyutunun ölçüm modelinden bütünüyle çıktığı görülmektedir.

7.5 KORELASYON ANALİZİ

Faktör analitik çözümleme ile birlikte geçerlik ve güvenilirlik testleri sonrasında ortaya çıkan faktörlerin Pearson korelasyon analizi sonuçları ile birlikte ortalama ve standart sapmaları Tablo 7.5 de görülmektedir.

Tablo 7. 5: Pearson Korelasyon Analizi

N= 227	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.Çalışanın koçluk algısı	3,52	1,19	1	,468**	,382**	,533**	,650**	,232**
2.Duygusal tükenmişlik	2,35	1,05		1	,622**	,554**	,563**	,150**
3.Duyarsızlaşma	1,89	,93			1	,368**	,466**	,036**
4.Duygusal bağlılık	3,63	1,15					,763**	,307**
5.Devam bağlılığı	3,41	1,19						,373**
6.Normatif bağlılık	3,35	1,11						1

Tükenmişlik alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında orta düzeyde korelasyon görülmektedir. En yüksek değer örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal

ve devam bağıllığı arasında ($r_p = 0,763$) görülmüştür. Çalışanın koçluk algısı, tükenmişlik ve örgütsel bağıllık alt boyutları arasında görülen korelasyon orta düzeydedir ve teorik olarak birbirine yakın yapılar olması nedeniyle beklenmektedir, faktörler arası korelasyonun çok yüksek olmaması nedeniyle bunlar arasında nedensel ve aracı ilişkilere yönelik hipotezlerin testi yapılabilir. Korelasyon analizi neden sonuç ilişkisi testinde kullanılmamakta, karşılıklı ilişkileri test etmektedir. Bu nedenle regresyon denklemi içeren ve araştırma modeli uyumu içinde kovaryans matrisi üzerinden bunu yapan yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli ile nedensel ve aracı etkilerin incelendiği araştırma modelinde tükenmişlik, endojen (bağımlı) değişkendir. Yapısal eşitlik modeli çalışmasına hazırlık anlamında tükenmişlik, örgütsel bağıllık ve koçluk arasındaki çoklu bağdaşıklık (multicollinearity) düzeyi araştırılmıştır. Bu amaçla kurulan regresyon denkleminde tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmişlik bağımlı endojen değişken olmuş, çalışanın koçluk algısı ve örgütsel bağıllığın alt boyutları egzogen değişkenler olmuştur. Test sonuçları Tablo 7.6 da sunulmuştur.

Tablo 7. 6: Duygusal Tükenmişlik Çoklu Bağdaşıklık Testi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,367	,234		18,627	,000		
	Koçluk	-,139	,062	-,157	-2,233	,027	,574	1,743
	Duygusal Bağ.	-,263	,075	-,288	-3,493	,001	,415	2,412
	Devam Bağ.	-,238	,083	-,269	-2,864	,005	,320	3,127
	Normatif Bağ.	,072	,055	,075	1,311	,191	,859	1,164
a. Dependent Variable: DUYGUSAL TÜKENMİŞLİK								

Varyans Genişlik Faktörü değerlerinin ($VIF \leq 3,12$) kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Çoklu bağdaşıklık için eşik değer 5 kabul edilmekte, 10 ve üzerinde değerler aldığında ciddi sorun oluşturduğu belirtilmektedir (Hair vd., 2009; 201). Bu açıdan doğrulayıcı faktör analitik incelemeleri sonlanmış ve mevcut değişkenler ile yapısal eşitlik modeli kurulabileceği görelerek ilk global test aşaması geçilmiştir (Gaskin, 2016).

7.6 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE GELİŞTİRİLEN DİĞER EK HİPOTEZLER

Araştırma sorularına yanıtlar üretmek üzere oluşturulan ve araştırma modelinde gösterilen H1 ile H3 arasındaki hipotezlere ek olarak H₁ formulu yeni hipotezler kurgulanmıştır. Ek hipotezler, araştırma verisi ile araştırma değişkenlerinin faktör analitik doğrulaması, faktörlerin güvenilirlik ve geçerlik testleri ile yapısal eşitlik modeli uyumu iyiliği sağlanması ardından kurgulanmıştır. Örgütsel bağlılık ve tükenmişlikle ilintili olabilecek çalışana ait demografik değişkenler üzerinedir:

H1: Çalışanların algıladığı koçluk, örgütsel bağlılığı artırır.

H1a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal bağlılığı artırır.

H1b: Çalışanların algıladığı koçluk devam bağlılığını artırır.

H1c: Çalışanların algıladığı koçluk normatif bağlılığı artırır.

H2: Çalışanların algıladığı koçluk tükenmişliği azaltır.

H2a: Çalışanların algıladığı koçluk duygusal tükenmeyi azaltır.

H2b: Çalışanların algıladığı koçluk duyarsızlaşmayı azaltır.

H2c: Çalışanların algıladığı koçluk, kişisel başarısızlık hissini azaltır.

H3: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile tükenmişliği azaltır.

H3a: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duygusal tükenmişliği azaltır.

H3b: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile kişisel başarısızlığı azaltır.

H3c: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile duyarsızlığı azaltır.

Çalışanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, hiyerarşik pozisyonu, eğitim düzeyi ve yöneticisinin koçluk tecrübesinin olup olmadığı gibi birtakım özelliklerine göre araştırma değişkenlerinin anlamlı farklılaşmasını konu alan H1 formunda ek hipotezler, H4 ile H10 arasında grup fark hipotezleri olarak aşağıda sıralanmıştır:

H4a: Çalışanın cinsiyetine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.

H4b: Çalışanın cinsiyetine göre örgütsel bağlılık farklılaşır.

H4c: Çalışanın cinsiyetine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.

- H5a: Çalışanın yaşına göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H5b: Çalışanın yaşına göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H5c: Çalışanın yaşına göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.
- H6a: Çalışanın medeni durumuna göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H6b: Çalışanın medeni durumuna göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H6c: Çalışanın medeni durumuna göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.
- H7a: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H7b: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H7c: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.
- H8a: Çalışanın koçluk tecrübesine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H8b: Çalışanın koçluk tecrübesine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H8c: Çalışanın koçluk tecrübesine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.
- H9a: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H9b: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H9c: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.
- H10a: Çalışanın eğitimi düzeyine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.
- H10b: Çalışanın eğitimi düzeyine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.
- H10c: Çalışanın eğitimi düzeyine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.

Çalışanların koçluk eğitim alması, yöneticisi ile olan çalışma süresi, işletmedeki çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın tükenmişliğe olan etkilerini konu alan H₁ formunda ek hipotezler, H11 ile H15 arasında doğrusal etki hipotezleri olarak aşağıda sıralanmıştır:

- H11a: Çalışanın koçluk eğitimi alması duygusal bağlılığı azaltır.
- H11b: Çalışanın koçluk eğitim alması normatif bağlılığı azaltır.
- H11c: Çalışanın koçluk eğitimi alması devam bağlılığını azaltır.
- H12a: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi duygusal bağlılığını azaltır.
- H12b: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi devam bağlılığını azaltır.
- H12c: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi normatif bağlılığını azaltır.
- H13a: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi duygusal bağlılığını artırır.
- H13b: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi devam bağlılığını artırır.
- H13c: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi normatif bağlılığı artırır.
- H14a: Çalışanın duygusal bağlılığı, duyarsızlaşmayı azaltır.

H14b: Çalışanın devam bağlılığı, duyarsızlaşmayı azaltır.

H14c: Çalışanın normatif bağlılığı duyarsızlaşmayı artırır.

H15a: Çalışanın duygusal bağlılığı, duygusal tükenmeyi azaltır.

H15b: Çalışanın devam bağlılığı, duygusal tükenmeyi azaltır.

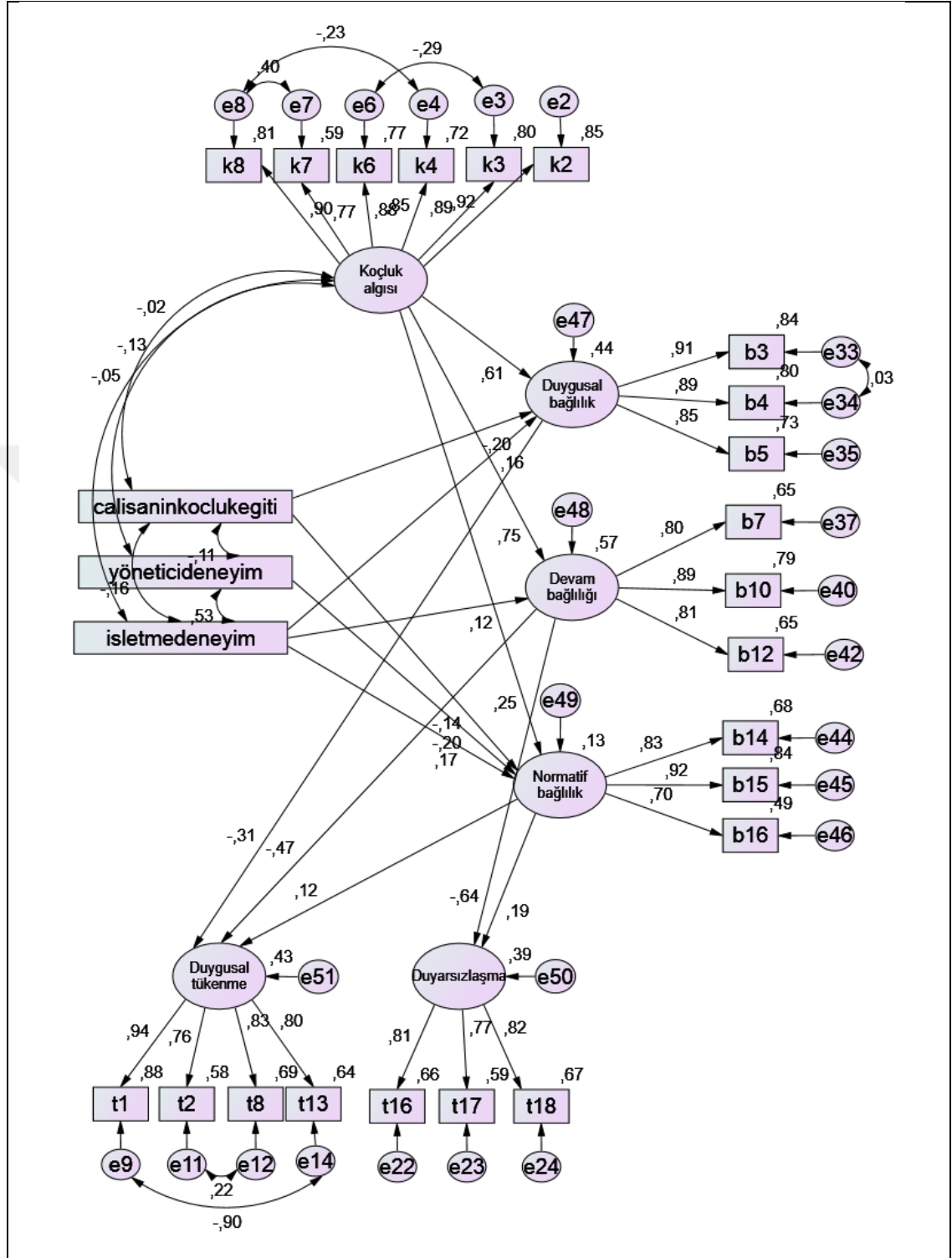
H15c: Çalışanın normatif bağlılığı duygusal tükenmeyi artırır.

7.7 ARAŞTIRMA MODELİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE TEST EDİLMESİ

Hazırlık aşamalarını geçen araştırma verisi ile kurulan yapısal eşitlik modelinde; koçluk algısı egzojen değişken, örgütsel desteğin üç alt boyutu aracı endojen değişken, tükenmişliğin iki alt boyutu olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık bağımlı endojen değişkenler olmuştur. Alan yazındaki benzer araştırma dizaynlarına bakılarak çalışanlara ait bir kısım özellikler, kontrol değişkeni olarak modele yerleştirilmiştir.

İlk yapısal eşitlik modelinde model uyumunun artırılması ve modelin sadeleştirilerek etki yollarının belirginleşmesi için tahmin tabloları ve düzeltme indeksleri yardımıyla anlamlı görülmeyen ($p>0,05$) ve düzeltilmiş regresyon katsayısı çok düşük olan etki yolları modelden çıkarılmıştır. Uyum iyiliğinin tüm indekslerde istenen düzeyde gerçekleştiği nihai yapısal model grafiği, standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve R-kare değerleri ile Şekil 7.2 de sunulmuştur.

Şekil 7. 2: Nihai Yapısal Eşitlik Modeli



(CMIN/DF=1,798, SRMR=0.085, GFI=0.868, TLI=0,941, CFI=0.950, RMSEA= 0.059)

Nihai modelde egzogen değişkenlerin endojen değişkenler üzerindeki belirleyicilik payını gösteren R-kare katsayılarının yeterli düzeyde olduğu (duygusal bağlılık için 0,44, devam

bağlılığı için 0,57, normatif bağlılık için 0,13, duygusal tükenmişlik için 0,43 ve duyarsızlaşma için 0,39) görülmüş, modelin isabetli kurulduğu kanaati oluşmuştur.

Uyum iyiliği değerlerinin istenen düzeyde gerçekleştiği bu son modelde kontrol değişkenlerinin pek çoğunun modelden çıkarıldığı, diğer örtük ve gözlenen değişkenlerin varlıklarını korudukları ancak pek çok etki yolunun da modelden çıkarıldığı gözlenmektedir. Nihai yapısal modelde varlığını koruyan etki yolları standardize regresyon katsayıları ile Tablo 7.7 de sunulmuştur.

Tablo 7. 7: Nihai Yapısal Eşitlik Modeli Standardize Regresyon Katsayıları

			S. Estimate	S.E.	C.R.	P
Duygusal bağlılık	<---	Koçluk algısı	,606	,058	10,016	***
Devam bağlılığı	<---	Koçluk algısı	,754	,059	11,340	***
Normatif bağlılık	<---	Koçluk algısı	,246	,058	3,521	***
Duygusal bağlılık	<---	calisaninkoclukegiti	-,196	,131	-3,556	***
Normatif bağlılık	<---	calisaninkoclukegiti	-,143	,140	-2,113	,035
Normatif bağlılık	<---	yöneticideneyim	-,202	,003	-2,531	,011
Duygusal bağlılık	<---	isletmedeneyim	,165	,001	2,987	,003
Devam bağlılığı	<---	isletmedeneyim	,121	,001	2,399	,016
Normatif bağlılık	<---	isletmedeneyim	,170	,001	2,141	,032
Duyarsızlaşma	<---	Devam bağlılığı	-,636	,061	-8,105	***
Duyarsızlaşma	<---	Normatif bağlılık	,187	,056	2,772	,006
Duygusal tükenme	<---	Duygusal bağlılık	-,305	,058	-4,468	***
Duygusal tükenme	<---	Devam bağlılığı	-,473	,067	-6,389	***
Duygusal tükenme	<---	Normatif bağlılık	,120	,056	2,085	,037

***. 0,001 düzeyinde anlamlı

Tablo 7.7 de görülen ve yapısal modelde değişkenler arası etkilerin anlam düzeyine ve etkinin gücünü ve yönünü anlatan standardize edilmiş regresyon tahmin katsayılarına ve modelden çıkarılan etki yolları dikkate alınarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda belirlenen doğrusal etki hipotezlerinin desteklenip desteklenmediğine dair sonuçlar Tablo 7.8 de gösterilmiştir.

Tablo 7. 8: Doğrusal Etki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların algıladığı koçluk, örgütsel bağlılığı artırır.	Desteklendi
H1a: Çalışanların algıladığı koçluk, duygusal bağlılığı artırır.	Desteklendi
H1b: Çalışanların algıladığı koçluk, devam bağlılığını artırır.	Desteklendi
H1c: Çalışanların algıladığı koçluk, normatif bağlılığı artırır.	Desteklendi
H2: Çalışanların algıladığı koçluk, tükenmişliği azaltır.	Desteklenmedi
H2a: Çalışanların algıladığı koçluk, duygusal tükenmeyi azaltır.	Desteklenmedi
H2b: Çalışanların algıladığı koçluk, duyarsızlaşmayı azaltır.	Desteklenmedi
H2c: Çalışanların algıladığı koçluk, kişisel başarısızlık hissini azaltır.	Desteklenmedi
H11a: Çalışanın koçluk eğitimi alması duygusal bağlılığı azaltır.	Desteklendi
H11b: Çalışanın koçluk eğitim alması normatif bağlılığı azaltır.	Desteklendi

H11c: Çalışanın koçluk eğitimi alması devam bağlılığını azaltır.	Desteklenmedi
H12a: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi duygusal bağlılığını azaltır.	Desteklenmedi
H12b: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi devam bağlılığını azaltır.	Desteklenmedi
H12c: Çalışanın yöneticisi ile çalışma deneyimi normatif bağlılığını azaltır.	Desteklendi
H13a: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi duygusal bağlılığını artırır.	Desteklendi
H13b: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi devam bağlılığını artırır.	Desteklendi
H13c: Çalışanın bulunduğu işletmedeki deneyimi normatif bağlılığını artırır.	Desteklendi
H14a: Çalışanın duygusal bağlılığı, duyarsızlaşmayı azaltır.	Desteklenmedi
H14b: Çalışanın devam bağlılığı, duyarsızlaşmayı azaltır.	Desteklendi
H14c: Çalışanın normatif bağlılığı duyarsızlaşmayı artırır.	Desteklendi
H15a: Çalışanın duygusal bağlılığı, duygusal tükenmeyi azaltır.	Desteklendi
H15b: Çalışanın devam bağlılığı, duygusal tükenmeyi azaltır.	Desteklendi
H15c: Çalışanın normatif bağlılığı duygusal tükenmeyi artırır.	Desteklendi

7.8 KOÇLUĞUN, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ ARACI ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Aracı değişkenin egzogen ve endojen değişkenler arasındaki ilişkide kritik önemi vardır. Öyle ki, aracı rolü olan bir değişkenin modelden çıkarılması durumunda egzogen ve endojen değişkenler arasındaki ilişki tamamen yok olabilir. Aracı etki, egzogen ve endojen değişkenler arasındaki bir ilişkinin varlığı için zemin oluşturmakta ve bu ilişkinin nasıl ve neden geliştiğini belirlemektedir. Aracı etki, bütün ya da kısmi olabilir (Jose, 2013: 5). Aracı etki içeren hipotez testlerinde, örneklem büyüklüğünün sınırlı olduğu durumlarda yeniden örneklem alan bootstrap tekniğinin kullanılmasının uygun bir yol olduğu belirtilmektedir. AMOS ile gerçekleştirilebilen bootstrap, bir yeniden örneklem tekniği olarak iki temel üstünlüğe sahiptir (MacKinnon vd., 2007: 10). İlk üstünlüğü, analitik tekniklerin uygun olmadığı durumlarda araştırmacıya istatistiki önem düzeyi ve örtük yapının güven aralığı bilgileri vermesinden kaynaklanmaktadır. İkinci üstünlüğü ise geleneksel test tekniklerinin gerektirdiği varsayımları karşılama zorunluluğu olmayışından kaynaklanmaktadır. Bootstrap tekniği ile yapılan hipotez testlerinde istatistiki önem düzeyi için hesaplanan “p” değerinin “Satorra-Bentler scaled ki-square” yaklaşımından daha güçlü olduğu bildirilmektedir (Fouladi, 1998: 2). Öte yanda Baron ve Kenny yaklaşımında, dolaylı etkinin büyüklüğü ile güven aralıkları hakkında bilgi alınamamakta, etki büyüklüğü için Sobel testi gerekmektedir. Ancak normal dağılım varsayımlarının tam karşılanamadığı durumlarda Sobel testi yapılması uygun olmamaktadır. Anılan nedenlerden ötürü dolaylı etki ve aracılık testlerinde Bootstrap

tekniki uygun görülmektedir (Hayes, 2013: 336). Aracı etki testleri (mediation), direk etki testleri için uyum iyiliği sağlanan model üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kurulan yol modelde dolaylı etkileri test etmek amacıyla diğer tekniklere göre avantajları anlatılan bootstrap tekniği tercih edilmiştir (MacKinnon vd, 2007:10). Egzojen değişken konumundaki koçluk algısının endojen konumdaki tükenmişlik boyutlarına etkilerinde örgütsel bağlılık boyutlarının aracılık etkileri incelenmiştir. Bu amaçla modeldeki tüm aracı ilişkileri tek seferde hesaplayan AMOS için hazırlanmış “SpecificIndirectEffects. AmosEstimandVB” eklentisi kullanılmıştır (Gaskin ve Lim, 2018). Bootstrap tarafsızlık düzeltmesi ile örneklem sayısı 227 olarak belirlenmiştir. Tarafsızlık düzeltmesi ile %95 güven aralığında dört farklı aracı ilişki hipotezi test edilmiştir. Çalışanın koçluk algısının duyarsızlaşmaya etkisinde normatif ve devam bağlılığının aracı rolü, çalışanın koçluk algısının duygusal tükenmeye etkisinde devam ve duygusal bağlılığın aracı rolü test edilmiş sonuçlar Tablo 7.9 da sunulmuştur.

Tablo 7. 9: Koçluk Algısının Duyarsızlaşma ve Duygusal Tükenmişliğe Dolaylı Etkisi

Indirect Path	Unstandardized Estimate	Lower	Upper	P-Value	Standardized Estimate
Koçluk --> Normatif Bağlılık --> Duyarsızlaşma	0,029	0,010	0,060	0,012	0,036*
Koçluk --> Devam Bağl. --> Duyarsızlaşma	-0,225	-0,306	-0,154	0,001	-0,281**
Koçluk --> Devam Bağl. --> Duygusal Tükenme	-0,140	-0,232	-0,035	0,024	-0,163*
Koçluk --> Duygusal Bağlılık --> Duygusal Tükenme	-0,134	-0,218	-0,070	0,002	-0,156**

Aracı ilişkilerin test edildiği bootstrap testi sonuçları Tablo 7.9’ da sunulmuştur. Dört aracı etki bulgusuna ulaşılmıştır. Normatif bağlılığın pozitif kısmi aracı etkisi ile çalışanın koçluk algısının duyarsızlaşmaya negatif etkisi ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığının negatif kısmi aracı etkisi ile çalışanın koçluk algısının duyarsızlaşmaya negatif etkisi ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığının negatif kısmi aracı etkisi ile çalışanın koçluk algısının duygusal tükenmeye negatif etkisi ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılığının

negatif kısmi aracı etkisi ile çalışanın koçluk algısının duygusal tükenmeye negatif etkisi ortaya çıkmaktadır ($p < 0,05$). Bootstrap analizi bulguları ışığında test edilen aracı etki hipotezlerinin desteklenme durumları Tablo 7.10 da gösterilmiştir.

Tablo 7. 10: Aracı Etki Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H3: Çalışanların algıladıkları koçluk, örgütsel bağlılık vasıtası ile tükenmişliği azaltır.	Kısmen Desteklendi
H3a1: Çalışanların algıladıkları koçluk, duygusal bağlılık vasıtası ile duygusal tükenmeyi azaltır. (Negatif tam aracı etki)	Desteklendi
H3a2: Çalışanların algıladıkları koçluk, devam bağlılığı vasıtası ile duygusal tükenmeyi azaltır. (Negatif tam aracı etki)	Desteklendi
H3c1: Çalışanların algıladıkları koçluk, normatif bağlılık vasıtası ile duyarsızlaşmayı azaltır. (Pozitif tam aracı etki)	Desteklenmedi
H3c2: Çalışanların algıladıkları koçluk, devam bağlılığı vasıtası ile duyarsızlaşmayı azaltır. (Negatif tam aracı etki)	Desteklendi

Özetle, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık değişkenlerinin aracı rolleri sayesinde aslında ortada olmayan doğrusal etkiler meydana gelmektedir. Çalışan koçluk algısının tükenmişliğe yönelik sonuçlarının örgütsel bağlılık olmadan ortaya çıkmadığı anlaşılmaktadır. Örgütsel bağlılığın üç boyutu olan duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılığın etkisinin kısmi olmayıp tam aracı etki olduğu görülmektedir. Şöyle ki, normatif bağlılığının tam aracı etkisi olmadan koçluk algısının duyarsızlaşmayı artırıcı etkisi ortaya çıkmamaktadır. Duygusal ve devam bağlılığının tam aracı etkisi olmadan koçluk algısının duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi azaltıcı etkisi ortaya çıkmamaktadır.

7.9 DEMOGRAFİK GRUPLARDAKİ FARK TESTLERİ

Katılımcıların demografik özelliklerine göre koçluk, tükenmişlik ve örgütsel bağlılığın anlamlı bir şekilde farklılaşma durumu, bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü ANOVA ile test edilmiştir. Bu kapsamda cinsiyet, yaş, medeni durum, yöneticinin koçluk tecrübesi, çalışanın koçluk tecrübesi, çalışanın hiyerarşik pozisyonu ile çalışanın eğitim düzeyi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterli oluşu ve ölçüm düzeylerinin uygun olması nedeniyle parametrik grup fark testleri yapılmıştır. Araştırma verisinin iki kategoriye sahip değişkenleri için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için tek yönlü ANOVA testleri gerçekleştirilmiş, post-hoc test olarak

LSD kullanılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.11 de görülmektedir.

Tablo 7. 11: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Farklılaşması

	N	X	SS	t	P
Koçluk algısı				-2,29	0,023
Erkek	100	23,37	9,00		
Kadın	127	25,87	7,43		
Duygusal tükenmişlik				0,61	0,542
Erkek	100	11,41	4,84		
Kadın	127	11,01	4,99		
Duyarsızlaşma				-0,23	0,819
Erkek	100	13,95	6,01		
Kadın	127	14,14	6,43		
Duygusal bağlılık				-0,60	0,552
Erkek	100	17,70	6,21		
Kadın	127	18,16	5,34		
Devam bağlılığı				-1,17	0,246
Erkek	100	19,27	7,23		
Kadın	127	20,32	6,39		
Normatif bağlılık				-0,88	0,379
Erkek	100	16,13	5,48		
Kadın	127	16,74	4,92		

Tablo 4.15 e göre koçluk algısı ($p=0,023$) katılımcının cinsiyetine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Koçluk algısı konusunda kadınların ortalaması erkeklerinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın cinsiyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Katılımcılar 0-30 yaş arası olanlar ve 31 ve üzeri olanlar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bu gruplar arasında araştırma değişkenleri açısından anlamlı fark olup olmadığı Tablo 7.12 de ortaya konmuştur.

Tablo 7. 12: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Katılımcının Yaşına Göre Farklılaşması

	N	X	SS	t	P
Koçluk algısı				6,11	0,000
0-30 yaş	126	27,54	7,31		
31 yaş ve üzeri	101	21,31	8,04		
Duygusal tükenmişlik				-1,87	0,063
0-30 yaş	126	10,64	4,98		
31 yaş ve üzeri	101	11,86	4,79		
Duyarsızlaşma				-2,65	0,009
0-30 yaş	126	13,09	6,36		
31 yaş ve üzeri	101	15,27	5,89		
Duygusal bağlılık				1,82	0,071
0-30 yaş	126	18,57	5,39		
31 yaş ve üzeri	101	17,19	6,08		
Devam bağlılığı				4,05	0,000
0-30 yaş	126	21,44	6,53		
31 yaş ve üzeri	101	17,89	6,60		
Normatif bağlılık				2,07	0,040
0-30 yaş	126	17,10	5,18		
31 yaş ve üzeri	101	15,68	5,08		

Tablo 7.12 ye göre koçluk algısı ($p=0,000$), duyarsızlaşma ($p=0,009$), devam bağlılığı ($p=0,000$) ve normatif bağlılık ($p=0,040$) katılımcının yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Koçluk algısı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık konusunda 0-30 yaş grubundakilerin ortalaması 31 yaş ve üzeri gruptakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Duygusal tükenmişlik konusunda ise 31 yaş ve üzeri gruptakilerin ortalaması 0-30 yaş grubundakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde katılımcının yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşma yoktur ($p>0,05$).

Medeni durum değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.13 de görülmektedir.

Tablo 7. 13: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşması

	N	X	SS	t	P
Koçluk algısı				-4,21	0,000
Evli	97	22,20	7,78		
Bekâr	130	26,68	8,07		
Duygusal tükenmişlik				2,48	0,014
Evli	97	12,11	4,79		
Bekâr	130	10,49	4,92		
Duyarsızlaşma				1,54	0,125
Evli	97	14,79	5,66		
Bekâr	130	13,51	6,60		
Duygusal bağlılık				-1,78	0,076
Evli	97	17,18	6,04		
Bekâr	130	18,54	5,44		
Devam bağlılığı				-3,50	0,001
Evli	97	18,08	6,81		
Bekâr	130	21,18	6,47		
Normatif bağlılık				-3,22	0,001
Evli	97	15,22	5,06		
Bekâr	130	17,41	5,07		

Tablo 7.13 e göre koçluk algısı ($p=0,000$), duygusal tükenmişlik ($p=0,014$), devam bağlılığı ($p=0,001$) ve normatif bağlılık ($p=0,001$) katılımcının medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Koçluk algısı, devam bağlılığı ve normatif bağlılık konusunda bekârların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın medeni durumuna göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Yöneticinin koçluk tecrübesi değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.14 de görülmektedir.

Tablo 7. 14: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Yöneticinin Koçluk Tecrübesine Göre Farklılaşması

	N	X	SS	t	P
Koçluk algısı				7,49	0,000
Var	141	27,73	6,80		
Yok	86	19,91	8,09		
Duygusal tükenmişlik				-4,88	0,000
Var	141	10,00	4,48		
Yok	86	13,13	5,02		
Duyarsızlaşma				-4,22	0,000
Var	141	12,66	5,30		
Yok	86	16,35	6,97		
Duygusal bağlılık				5,72	0,000
Var	141	19,63	4,79		
Yok	86	15,21	6,11		
Devam bağlılığı				6,60	0,000
Var	141	21,99	6,02		
Yok	86	16,37	6,53		
Normatif bağlılık				2,48	0,014
Var	141	17,13	5,15		
Yok	86	15,40	5,05		

Tablo 7.15 e göre koçluk algısı ($p=0,000$), duygusal tükenmişlik ($p=0,000$), duyarsızlaşma ($p=0,000$), duygusal bağlılık ($p=0,000$), devam bağlılığı ($p=0,000$) ve normatif bağlılık ($p=0,014$) katılımcının medeni durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Koçluk algısı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık konusunda yöneticisinin koçluk tecrübesi olanların ortalaması olmayanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Çalışanın koçluk tecrübesi değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.15 de görülmektedir.

Tablo 7. 15: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Çalışanın Koçluk Tecrübesine Göre Farklılaşması

	N	X	SS	t	P
Koçluk algısı				7,49	0,795
Var	89	24,94	8,18		
Yok	138	24,65	8,29		
Duygusal tükenmişlik				0,26	0,230
Var	89	10,70	4,68		
Yok	138	11,50	5,06		
Duyarsızlaşma				-1,20	0,826
Var	89	13,94	5,90		
Yok	138	14,13	6,46		
Duygusal bağlılık				2,94	0,004
Var	89	19,33	5,15		
Yok	138	17,07	5,93		
Devam bağlılığı				1,72	0,086
Var	89	20,82	6,64		
Yok	138	19,24	6,82		
Normatif bağlılık				2,23	0,027
Var	89	17,42	5,44		
Yok	138	15,86	4,91		

Tablo 7. 15 e göre duygusal bağlılık ($p=0,004$) ve normatif bağlılık ($p=0,027$) katılımcının kendisinin koçluk tecrübesinin olup olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık konusunda kendisinin koçluk tecrübesi olanların ortalaması, olmayanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Diğer araştırma değişkenleri, katılımcının kendisinin koçluk tecrübesinin olup olmasına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p>0,05$).

Katılımcıların çalıştıkları yönetim pozisyonlarına ve eğitim düzeylerine göre koçluk algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişliklerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığı tek yönlü ANOVA ile test edilmiş, post-hoc test olarak LSD test kullanılmıştır.

Hiyerarşik pozisyon değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.16 da görülmektedir.

Tablo 7. 16: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Hiyerarşik Pozisyona Göre Farklılaşması

	N	X	SS	F	P	Fark
Koçluk algısı				2,32	0,100	
Ast	147	25,53	8,55			
Orta düzey yönetici	72	23,06	7,33			
Üst düzey yönetici	8	26,13	8,49			
Duygusal tükenmişlik				1,69	0,188	
Ast	147	11,01	5,05			
Orta düzey yönetici	72	11,82	4,77			
Üst düzey yönetici	8	8,75	2,87			
Duyarsızlaşma				4,24	0,016	
Ast	147	13,37	6,20			
Orta düzey yönetici	72	15,74	6,27			b>a
Üst düzey yönetici	8	11,63	3,11			
Duygusal bağlılık				3,53	0,037	
Ast	147	18,20	5,22			
Orta düzey yönetici	72	16,99	6,44			c>b
Üst düzey yönetici	8	22,13	6,36			
Devam bağlılığı				3,30	0,039	
Ast	147	20,25	6,58			
Orta düzey yönetici	72	18,57	6,87			c>b
Üst düzey yönetici	8	24,25	7,67			
Normatif bağlılık				1,04	0,354	
Ast	147	16,79	5,06			
Orta düzey yönetici	72	15,75	5,26			
Üst düzey yönetici	8	17,13	6,36			

a: Ast b: Orta düzey yönetici c: Üst düzey yönetici

Tablo 7.16 da görüldüğü gibi çalışanların duyarsızlaşma ($p=0,016$), duygusal bağlılık ($0,037$) ve devam bağlılığı ($0,039$) çalıştıkları pozisyonun yönetim düzeyine göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Diğer araştırma değişkenlerinde çalışanın bulunduğu yönetim pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Orta düzey yöneticilerin duyarsızlaşma ortalaması, astların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,016$; $F=4,24$). Üst düzey yöneticilerin duygusal bağlılık ortalaması orta düzey yöneticilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,037$; $F=3,53$). Üst düzey yöneticilerin devam bağlılığı ortalaması orta düzey yöneticilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir ($p=0,039$; $F=3,30$).

Eğitim düzeyi değişkenine göre fark testi sonuçları Tablo 7.17 de görülmektedir.

Tablo 7. 17: Koçluk Algısı, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Eğitim Düzeyine Göre Farklılaşması

	N	X	SS	F	P	Fark
Koçluk algısı				9,09	0,000	
Ön lisans ve altı	73	27,49	8,40			a>b
Lisans	110	24,43	7,75			a>c
Lisans üstü	44	21,09	7,70			b>c
Duygusal tükenmişlik				7,74	0,001	
Ön lisans ve altı	73	9,51	4,68			b>a
Lisans	110	11,62	4,64			c>a
Lisans üstü	44	12,89	5,26			c>b
Duyarsızlaşma				10,91	0,000	
Ön lisans ve altı	73	12,05	5,63			b>a
Lisans	110	14,05	5,30			c>a
Lisans üstü	44	17,39	7,87			c>b
Duygusal bağlılık				6,96	0,001	
Ön lisans ve altı	73	19,74	5,65			a>b
Lisans	110	17,60	5,47			a>c
Lisans üstü	44	15,89	5,76			
Devam bağlılığı				12,30	0,000	
Ön lisans ve altı	73	22,47	6,94			a>b
Lisans	110	19,50	6,33			a>c
Lisans üstü	44	16,43	5,96			b>c
Normatif bağlılık				6,75	0,001	
Ön lisans ve altı	73	17,89	5,52			a>b
Lisans	110	16,37	4,48			a>c
Lisans üstü	44	14,36	5,53			b>c

a: Ön lisans ve altı b: Lisans c: Lisans üstü

Tablo 7.17 de görüldüğü gibi çalışanların koçluk algısı (0,000), duygusal tükenmişlik (0,001), duyarsızlaşma (p=0,000), duygusal bağlılık (0,001), devam bağlılığı (0,000) ve normatif bağlılıkları (0,001) eğitim düzeylerine göre istatistiki olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Ön lisans ve altı düzeyinde eğitim sahibi olanların koçluk algısı ortalaması lisans ve lisans üstü düzeye sahip olanlarınkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeyindekilerin ortalaması lisans üstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,000; F=9,09).

Lisans ve lisansüstü düzeydekilerin duygusal tükenmişlik ortalaması ön lisans ve altı düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisansüstü düzeydekilerin ortalaması lisans düzeyindekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,001; F=7,74).

Lisansüstü düzeydekilerin duyarsızlaşma ortalaması ön lisans ve altı ile lisans düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması ön lisans ve altı düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,000; F=10,91).

Ön lisans ve altı düzeydekilerin duygusal bağlılık ortalaması ön lisans ve altı ile lisans düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,001; F=6,96).

Ön lisans ve altı düzeydekilerin devam bağlılığı ortalaması lisans ve lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,000; F=12,30).

Ön lisans ve altı düzeydekilerin normatif bağlılık ortalaması lisans ve lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir (p=0,001; F=6,75).

Cinsiyet, yaş, medeni durum, yöneticinin koçluk tecrübesi, çalışanın koçluk tecrübesi, çalışanın hiyerarşik pozisyonu ile çalışanın eğitim düzeyi açısından koçluk algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlikteki anlamlı farklılaşmalar değerlendirilmiş ve grup fark hipotezleri test sonuçları Tablo 7.18 de listelenmiştir.

Tablo 7. 18 Grup Fark Hipotezleri Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H4a: Çalışanın cinsiyetine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklendi
H4b: Çalışanın cinsiyetine göre örgütsel bağlılık farklılaşır.	Desteklenmedi
H4c: Çalışanın cinsiyetine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklenmedi
H5a: Çalışanın yaşına göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklendi
H5b: Çalışanın yaşına göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi
H5c: Çalışanın yaşına göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklendi
H6a: Çalışanın medeni durumuna göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklendi
H6b: Çalışanın medeni durumuna göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi
H6c: Çalışanın medeni durumuna göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklendi
H7a: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklendi
H7b: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi

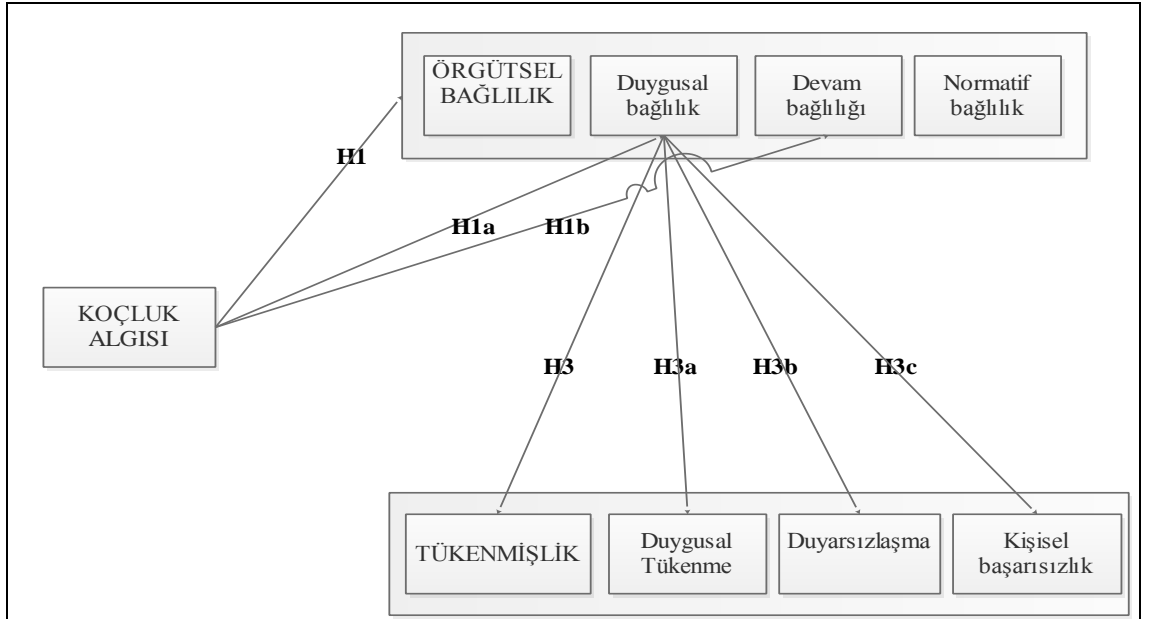
H7c: Yöneticinin koçluk tecrübesine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklendi
H8a: Çalışanın koçluk tecrübesine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklenmedi
H8b: Çalışanın koçluk tecrübesine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi
H8c: Çalışanın koçluk tecrübesine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklenmedi
H9a: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklenmedi
H9b: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi
H9c: Çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklendi
H10a: Çalışanın eğitimi düzeyine göre koçluk hizmeti algısı farklılaşır.	Desteklendi
H10b: Çalışanın eğitimi düzeyine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır.	Desteklendi
H10c: Çalışanın eğitimi düzeyine göre tükenmişlik davranışları farklılaşır.	Desteklendi

Tablo 7.18 de araştırma değişkenlerinin herhangi bir alt boyutunun çalışanın özelliklerine göre farklılaşması halinde hipotezin desteklendiği hükmüne varılmaktadır.

7.10 NİHAİ ARAŞTIRMA MODELİ

Tüm hipotez test sonuçları dikkate alınarak hazırlanan test edilmiş nihai araştırma modeli Şekil 7.3'deki gibidir.

Şekil 7. 3: Nihai Araştırma Modeli



Nihai modelde koçluk algısı ile tükenmişlik ve alt boyutları arasındaki doğrusal ilişkilerin ortadan kalktığı görülmektedir. Ayrıca koçluk algısının normatif bağlılığa etkisi olmadığı görülmektedir. Ayrıca, koçluk algısının doğrudan tükenmişlik boyutları üzerindeki etki yollarının da ortadan kalktığı görülmektedir.



8. SONUÇ

Analiz sonucu varılan araştırma bulguları aşağıda sıralanmış ve araştırma alan yazını ile karşılaştırmalar yapılarak teoriye katkısı tartışılmıştır. Bulguların değerlendirilmesinde öncelikle koçluk algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik davranışları arasındaki doğrusal ve aracı ilişkilere yer verilmiştir. Ardından kategorik değişkenlere göre koçluk algısı, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik davranışlarındaki anlamlı farklılaşmalara yer verilmiştir.

Araştırma bulgularımız çalışanların algıladığı koçluğun, örgütsel bağlılıklarını duygusal, devam ve normatif anlamda artırdığını göstermiştir. Bu bulgumuzu destekleyen çok sayıda çalışma sonucu görülmüştür. Koçluk algısının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde olumlu, işem ayrılmaya isteğine negatif etkisi olduğu bildirilmektedir. Koçluğun örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde olumlu yönetici koçluğu çalışanlardaki güçlendirme ve güveni artırarak örgütsel bağlılığı olumlu etkisinin olduğu bildirmektedir (Park 2007, ss.105-16; Tojari, Esmaceli ve Majedi 2013, s. 170; Allen ve Meyer 1990). Yine literatürde yöneticiden destek gören çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını, koçluğun örgütsel değerlere, hedef ve süreçlere bireyleri yakınlaştırdığını ve örgütsel bağlılığı böylelikle artırdığını belirtmektedir. (Mottaz 1988, ss. 467-482; Kent ve Sullivan (2003, s. 78-87).

Bulgularımıza göre çalışanın koçluk eğitimi almış olması çalışanın duygusal ve normatif bağlılığını azaltmaktadır. Koçluk eğitimi alanların katılımcı yönetim iklimi algılarının arttığı ve böylece örgütte mecburen kalmak hislerinin zayıfladığı düşünülmektedir. Öte yanda koçluk eğitimi alanlarını örgüt ile arasındaki duygusal bağı zayıf olması, koçluk eğitiminin çalışan gözündeki geleneksel örgüt paradigmasını değiştirdiğini düşündürmektedir.

Son değerlendirmede koçluk eğitim alma ve koçluk algısının örgütsel bağlılığı olumlu etkilediği kanaati oluşmaktadır

Araştırma bulgularımıza göre, Duygusal ve devam bağlılığı, duygusal tükenmeyi azaltmakta, normatif bağlılık duygusal tükenmeyi artırmaktadır. Çalışanın devam bağlılığı duyarsızlaşmayı azaltmakta, normatif bağlılığı ise duyarsızlaşmayı artırmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011, s.175), duygusal ve normatif bağlılığın duygusal

tükenmişlik üzerinde orta düzeyde negatif etkisi bulunduğunu belirtmekte ve bulgularımızı desteklemektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın bireyin kendine ait değerlendirmelerinin tükenmişliğe etkisinde çok güçlü pozitif aracı rol oynadığını belirtmekte ve örgütsel bağlılığın önemli bir aracı olduğu şeklindeki bulgumuzu desteklemektedir (Emhan, Kula ve Töngür, 2013, s. 53; Zhou ve diğ. 2014, s. e95975)

Aracı testlerden elde edilen bulgulara göre çalışanların algıladıkları koçluk normatif bağlılık vasıtası ile duyarsızlaşmayı artırmaktadır. Ayrıca çalışanların algıladıkları koçluk devam bağlılığı vasıtası ile duyarsızlaşmayı, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı vasıtası ile duygusal tükenmeyi azaltmaktadır. Koçluk algısının tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde pozitif etkisi olduğu ancak bu etkinin meydana gelebilmesi için normatif örgütsel bağlılığın gerekli olduğu görülmüştür. Normatif bağlılık kişinin istemediği halde örgütte kalmak zorunda olduğunu anlatır. Bu hissiyatın koçluğun duyarsızlaşmayı artırmasına tam aracılık etmesi doğal karşılanmıştır.

Öte yanda aracı test bulgularında aslında koçluk algısının tükenmişlik üzerinde negatif etkisi olmadığı ancak duygusal ve devam bağlılığının tam aracı etkisi sayesinde bu negatif etkinin ortaya çıktığı görülmüştür. Çetin ve Kurban (2016, s.1271)'in araştırma sonuçlarındaki örgüt içi koçluk ve mentorluk gibi kariyer desteğinin tükenmişliği azaltıcı etkisi olduğunu gösteren bulguları araştırma bulgularımızı destekler nitelikte görülmüştür.

Son değerlendirmede örgütsel bağlılığın tükenmişliğe negatif etkisi olduğu, koçluk algısının tükenmişlik üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ve bu etkinin ortaya çıkabilmesi için örgütsel bağlılığın aracı etkisinin gerekli olduğu saptanmıştır.

Kategorik değişkenlerle fark analizi bulgularımıza göre çalışanın cinsiyetine göre koçluk hizmeti algısı anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kadınların koçluk algısı ortalaması erkeklerinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Fark analiz sonuçları, koçluk algısının yaş grubuna göre anlamlı farklılık gösterdiğini, 0-30 yaş grubundakilerin ortalaması 31 yaş ve üzeri gruptakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Cinsiyet ve yaşın koçluk algısındaki durumun araştıran Pürçek (2014, s. 124)'in bulgularına göre ise yaş, cinsiyet ve buldukları kurumda çalışma süresi açısından yöneticinin koçluk davranışına ilişkin algılamalarında anlamlı bir farklılık yoktur.

Bulgularımız çalışanın medeni durumuna göre koçluk hizmeti algısının, anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Koçluk algısı, konusunda bekârların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırma bulgularımız çalışanın eğitimi düzeyine göre koçluk hizmeti algısının anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Ön lisans ve altı düzeyinde eğitim sahibi olanların koçluk algısı ortalaması, lisans ve lisansüstü düzeye sahip olanlarınkinden anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeyindekilerin ortalaması lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgular, yöneticinin koçluk tecrübesine göre çalışanların koçluk hizmeti algısının, anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Koçluk algısı konusunda yöneticisinin koçluk tecrübesi olanların ortalaması olmayanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Koçluk algısının demografik değişkenler karşısındaki durumun ortaya koyan bulgularımız topluca ele alındığında genç, bekâr, eğitim düzeyi düşük kadın katılımcıların koçluk algı ortalamasının yüksek olduğu gözle çarpılmaktadır. Bu durumun ülkemizdeki toplumsal cinsiyet rolü ile ilintili olabileceği düşünölmektedir.

Packianathan, Kuga & O'bryant (1999, s. 179)'in araştırma bulgularına göre kadın ve erkekler arasında koçluk algısı farkı bulunmaktadır. Erkekler kendilerine koçluk edilmesinden çok öğretilmesini, kadınlar ise öğretilmesinden çok koçluk edilmesini tercih etmektedirler. Koçluğun yönetsel motivasyonu açısından cinsiyet farkı yoktur. Yirci ve diğ. (2014, s. 454)'nin araştırma sonuçlarına göre ise cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyine göre çalışanların koçluk algısında anlamlı bir farklılık yoktur. Ketelaar ve diğ. (2012, s. 295)'nin araştırma sonuçlarına göre koçluk algısı bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve tecrübeye göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Bulgularımız, çalışanın yöneticisi ile olan çalışma deneyimi artarken normatif bağlılığının azaldığını, bulunduğu işletmedeki deneyimi artarken duygusal, devam ve

normatif bağıllığının arttığını göstermiştir. Yönetici ile olan deneyimin süre olarak artmasının çalışanlarda işletmede mecburen kalma duygusu zayıflattığı görülmektedir. Normatif bağıllığın temelinde bireyin başka alternatifi olmayışı ve başka bir iş ihtimalini zayıf görmesi yatmaktadır. Yöneticisi ile olan uzun süreli çalışmakla bu işletmede kalma mecburiyeti azalmaktadır. İşletme deneyiminin bağıllığı yöneticinin aksine artırıyor olması, çalışanın yönetici ve işletmeyi iki farklı taraf olarak algıladığını göstermektedir. Bu durumda işletmede uzun süre kalmakla işletmeye olan duygusal ve devam bağıllığının artması doğal karşılanabilir.

Fark analizi bulgularımız devam ve normatif örgütsel bağıllığının çalışanın yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Devam bağıllığı ve normatif bağıllık konusunda 0-30 yaş grubundakilerin ortalaması 31 yaş ve üzeri gruptakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgularımız çalışanın medeni durumuna göre devam ve normatif anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Devam bağıllığı ve normatif bağıllık konusunda bekârların ortalaması evlilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Demirer, Güreş ve Akgül (2014, 41)'ün araştırma sonuçlarına göre cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi faktörler satış personelinin organizasyonel bağıllığı üzerinde etkili değildir. Benzer bir araştırma da Gülova ve Demirsoy (2012, s. 49)' un özel bir bankanın müşteri hizmetleri servisi ile bir sigorta şirketinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmadır. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel bağıllığı yaş ve medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkenine göre ise erkeklerin duygusal bağıllığının kadınlarınkinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağıllık eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır ve çalışanların işletmedeki kıdemi arttıkça, devam bağıllıkları artmakta kıdemi daha az olan çalışanlar, duygusal bağıllık geliştirme eğilimine girmektedir.

Bulgular, yöneticinin koçluk tecrübesine göre çalışanların örgütsel bağıllığının anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık konusunda yöneticisinin koçluk tecrübesi olanların ortalaması olmayanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Araştırma bulguları çalışanın koçluk tecrübesine göre duygusal ve normatif bağlılığında anlamlı farklılaşma olduğunu göstermiştir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık konusunda kendisinin koçluk tecrübesi olanların ortalaması, olmayanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgular, çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre duygusal ve devam bağlılığının anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Üst düzey yöneticilerin duygusal bağlılık ortalaması orta düzey yöneticilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Üst düzey yöneticilerin devam bağlılığı ortalaması orta düzey yöneticilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgularımıza göre çalışanın eğitim düzeyine göre örgütsel bağlılığı farklılaşır. Ön lisans ve altı düzeydekilerin duygusal bağlılık ortalaması ön lisans ve altı ile lisans düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Ön lisans ve altı düzeydekilerin devam bağlılığı ortalaması lisans ve lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Ön lisans ve altı düzeydekilerin normatif bağlılık ortalaması lisans ve lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması lisansüstü düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Çok sayıda araştırma sonuçlarının incelendiği bir meta analiz araştırması sonuçlarına göre eğitim düzeyi ve hiyerarşik pozisyona göre örgütsel bağlılığın anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Ayrıca tecrübe, medeni durum ve cinsiyete göre farklılığın sadece hiyerarşik düzeyi düşük personelde anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (Cohen, s. 539).

Sonuç olarak üst düzey yöneticilerin örnekleme alınmadığı araştırmamızda örgütsel bağlılığın tecrübe, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hiyerarşik pozisyona göre farklılaştığı, bulgusu literatür desteği ile kesinlik kazanmıştır.

Fark analizi bulgularımız, duygusal tükenmişlik davranışının çalışanın yaş grubuna göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Duygusal tükenmişlik konusunda ise 31 yaş ve üzeri gruptakilerin ortalaması 0-30 yaş grubundakilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Genç ve tecrübesiz çalışanların iş sorumluluğun kaldırmakta zorluk

çektikleri ve duygusal açıdan tükenmişliğe çok kolaylıkla aday olabildikleri belirlenmiştir. Yaş mesleki tecrübeyi ve stresle başa çıkabilmeyi sağlamakta ancak ileri yaşlarda stres kaynakları artmakta ve başa çıkmada sorun yaşamaktadırlar (Lee ve Ashforth 1993, s. 5). Bulgularımız çalışanın medeni durumuna göre duygusal tükenmişliğinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymuştur. Duygusal tükenmişlik konusunda evlilerin ortalaması bekârların anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgular, yöneticinin koçluk tecrübesine göre çalışanların tükenmişlik davranışının anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma konusunda yöneticisinin koçluk tecrübesi olmayanların ortalaması olanların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir.

Bulgular, çalışanın hiyerarşik pozisyonuna göre duyarsızlaşma davranışının anlamlı bir şekilde farklılaştığını göstermiştir. Orta düzey yöneticilerin duyarsızlaşma ortalaması, astların ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Akkoç ve Tunç (2015, s. 1)'ın araştırma sonuçlarına göre hiyerarşide memurların denetmenlerden duyarsızlık tükenmişliğini daha fazla yaşamaktadır. Sonuç olarak hiyerarşik pozisyon tükenmişliği etkilemekte, astlar daha fazla duyarsızlık tükenmişliğine sahip olmaktadır.

Araştırma bulgularımıza göre çalışanın eğitimi düzeyine göre tükenmişlik davranışları anlamlı bir şekilde farklılaşır. Lisans ve lisansüstü düzeydekilerin duygusal tükenmişlik ortalaması ön lisans ve altı düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisansüstü düzeydekilerin ortalaması lisans düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Lisansüstü düzeydekilerin duyarsızlaşma ortalaması ön lisans ve altı ile lisans düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Yanısıra lisans düzeydekilerin ortalaması ön lisans ve altı düzeydekilerin ortalamasından anlamlı bir şekilde yüksektir. Eğitim düzeyi yüksek ve iş deneyimi sınırlı çalışanların düşük eğitilmiş ve iş deneyimi fazla olanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadığı tespiti bulgumuzu kısmen doğrulamaktadır (Torun 1995, s. 15). Eğitim yükseldikçe duygusal tükenme artmaktadır. Hosseiniarzfuni ve diğ. (2015, s.115)'nin araştırma sonuçlarına göre medeni durum ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Eğitim düzeyi, iş yükü, iş deneyimi ve yaş arttıkça tükenmişlik artmaktadır.

9. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularının benzer alan yazın sonuçları ile karşılaştırılması ve değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar aşağıda listelenmiştir.

- i. Çalışanların koçluk eğitim almaları ve koçluk algıları, örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.
- ii. Örgütsel bağlılığın tükenmişliği azaltıcı etkisi bulunmaktadır.
- iii. Çalışanın koçluk algısı tükenmişliği azaltmaktadır. Koçluk algısının bu etkisinin ortaya çıkabilmesi için örgütsel bağlılığın aracı etkisi gereklidir.
- iv. Koçluk algısı cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumuna göre farklılaşmamaktadır.
- v. Örgütsel bağlılık tecrübe, medeni durum, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hiyerarşik pozisyona göre farklılaşmaktadır.

Sonuçlar ışığında yönetim, yönetici ve gelecekteki araştırmacılara yönelik önerilerimiz liste halinde sunulmuştur.

- i. Çalışan koçluğu, tükenmişliği azaltıcı bir faktör olarak kullanılabilir. Bu amaçla, koçluk eğitim programları düzenlenebilir. Bu arada normatif bağlılığın ortadan kaldırılmasına dikkat edilmeli, duygusal ve devam bağlılığı artırılmalıdır.
- ii. Takdir ve ödüllendirme ile işletmeye olan bağlılığın artırılması ve bağlılık aracılığıyla tükenmişliğin azaltılması amaçlanmalıdır.
- iii. Yaşı ilerleyen çalışanlara örgütsel desteğin artırılmasıyla tükenmişlikleri azaltılabilir.
- iv. Koçluk eğitimi programları düzenli bir şekilde gerçekleştirilerek çalışanlardaki örgütsel bağlılığın korunması hedeflenebilir.
- v. Gelecekteki araştırmacıların farklı sektörlerden hibrid ve daha fazla sayıda örneklem ile benzer bir araştırma kurgulamaları önerilir.
- vi. Çalışmamıza benzer bir araştırmada koçluk eğitimi ve programlarının yer aldığı ve bunların hiçbirinin yapılmadığı örgütsel çevreler seçilerek iki farklı örgüt

arasında karşılaştırmalar yapılabilecek bir araştırma dizaynı kurgulanması önerilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

- Baltaş, A. & Baltaş Z., 1988. *Başarılı ve Sağlıklı Olmak İçin Stres ve Başaçıkma Yolları*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D., & Christian, L.M., 2014. *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Hayes, A.F., 2013. *Introduction To Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. NewYork, NY: Guilford.
- Jose, P.E., 2013. *Doing Statistical Mediation and Moderation*. New York: Guilford.
- Jöreskog, K.G., & Sörbom, D., 2015. *LISREL 9.2 for Windows [Computer software]*, Scientific Software International, Skokie, IL.
- Kline, R.B., 2015. *Principles and practices of structural equation modelling*. The Guilford Press.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J., 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- Pedhazur, E.J., 1997. *Multiple regression in behavioral research* (3rd ed.), Harcourt Brace, Orlando, FL.
- Peterson, D.B., & Hicks, M.D., 1996. Leader as coach, strategies for coaching and developing others, Personnel Decisions. International. Minneapolis, MN
- Richter, P., & Hacker, W., 1998. *Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. Asanger.

Sürelî Yayınlar

- Aaron, C., 1992. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (6), p. 539.
- Ahola, K., Toppineen T.S., Huuhtanen P., Koskinen A., & Väänänen A., 2009. Occupational burnout and chronic work disability: an eight-year cohort study on pensioning among Finnish forest industry workers. *Journal of Affective Disorders*. 115, pp. 150-159.
- Akkoç, İ. & Tunç, H. 2015. Örgüt çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin araştırılması: Balıkesir il milli eğitim müdürlüğü örneği. *Balıkesir University Journal of Social Sciences Institute*. 18 (34), ss. 1-21.
- Akşit, A.N., 2010. A conceptual evaluation of individual and organizational factors affecting employees' and results of job satisfaction. *Turkish Journal of Administration*. 467, pp. 31-51.
- Alarcon, G.M., 2011. A Meta Analysis of Burnout With Job Demands, Resources, And Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*. 79, pp. 549-562.
- Allen, N. & Meyer, J., 1990. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *The Academy of Management Journal*, 33 (4), pp. 847-858.
- Allen, N.J. & Meyer J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, pp. 1-18.
- Ardıç, K., & Polatçı S., 2008. Tükenmişlik Sendromu: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), pp. 69-96.
- Ardıç, K., & Polatçı S., 2009. Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, pp. 21-46.
- Arı, G.S., & Bal E.Ç., 2008. Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), pp. 131-148.
- Awa, W.L., Plaumann M. & Walter U., 2010. Burnout Prevention: A Review of Intervention Programs. *Patient Education and Counseling*. 78, pp. 184-190.
- Bagozzi, R., & Yi, Y., 1988. On the Evaluation of Structure Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16, pp. 74-94.
- Becker, H.S., 1960. Notes on the Concept of the Commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32-42.
- Bentler, P., 1992. On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological bulletin*, 112, pp. 400-4.

- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L.K., & Roman, C.H., 2002. *Leading from the inside out: A coaching model*. Sage.
- Bollen, K., & Lennox, R., 1991. Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2), pp. 305-314.
- Budak, G., Sürgevil O., 2005. Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine ilişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*. 20 (2), pp. 95-108.
- Chan, D.W., 2003. Hardiness and its role in the stress-burnout relationship among prospective Chinese teachers in Hong Kong, *Teaching and Teacher Education*. 19, pp. 381-395.
- Chen, C.F., & Kao Y.L., 2013. The connection between the hasless-burnout relationship, as moderated by coping, and aberrant behaviors and health problems among bus drivers. *Antecedent Analysis and Prevention*. 53, p. 105.
- Cordes, C.L., & Dougherty T.W., 1993. A review and integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 18 (4), pp. 621-656.
- Cullen, J.C., Silverstein B.A., & Foley M.P., 2008. Linking biomechanical workload and organizational practices to burnout and satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 23 (1/2), pp. 63-71.
- Çelik, E., & Babaoğlu E. 2017. Üniversite öğrencilerinin yabancılaşma düzeyi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi KEFAD*, 18 (1), pp. 405-427.
- Çetin, C. & Kurban, P., 2016. Tükenmişlik ve örgütsel sosyalleşme ilişkisi. *Çalışma ve Toplum*. 3 (50), pp. 1271-1294.
- Çetin, M.Ö., 2006. The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 8 (1), pp. 78-88.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), pp. 499-512.
- Demerouti, E., Nachreiner F., Bakker A.B., & Schaufeli W.B., 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*. 86 (3), pp. 499-512.
- Densten, I., 2001. Re-thinking burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 22, pp. 883-847.
- Devos, G., Bouckenooghe D., Engels N., Hotton G. & Aeltermann A., 2007. An assessment of well-being of principals in flemish primary schools. *Journal of Educational Administration*, 45 (1), pp. 33-61.

- Ellinger, A. D., Ellinger, E. & Keller, S., 2003. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*. 14 (4).
- Emhan, A., Kula S. & Töngür A. 2013. Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. Hacettepe Üniversitesi. 31 (1), ss. 53-69.
- Erol, A., Sarıççek A. & Gülseren A., 2007. Asistan hekimlerde tükenmişlik: iş doyumu ve depresyonla ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 8, pp. 241-247.
- Evered, R.D. & Selman, J.C., 1989. Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*. 18, pp. 16-32.
- Feltz, D.L., Chase, M.A., Moritz, S.E. & Sullivan, P.J., 1999. A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of Educational Psychology*. 91 (4), pp. 765-776.
- Fox, S., & Spector P.E., 1999. A model of work frustration – aggression. *Journal of Organizational Behavior*. 20, pp. 915-931.
- Goleman, D., 2000. Leadership that gets results. *Harvard Business Review*. pp. 4-17.
- González-Morales, M.N., Peiró J.M., Rodriguez I., & Bliese P.D., 2012. Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety, Stress & Coping*. 25 (1), pp. 43-61.
- Gregory, J. & Levy P., 2010. Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement. *An International Journal of Theory, Research and Practice*. 3 (2), pp. 109-123.
- Güçlü, N., 2001. Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), pp. 91-109.
- Gülova, A.A. & Demirsoy, Ö. 2012. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business & Economics Research Journal*. 3 (3), ss. 49-76.
- Gürbüz, S., 2006. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3 (1), pp. 48-75.
- Hakanen, J.J., Bakker A.B., & Schaufeli W.B., 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*. 43, pp. 495-513.
- Halbesleben, J.R.B., & Buckley M.R., 2004. Burnout in organizational life, *Journal of Management*. 30 (6), pp. 859-879.

- Hall, D.T., Otazo, K.L., & Hollenbeck, G.P., 1999. Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*. 27, pp. 39-53.
- Hobfoll, S.E., 1989. Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychological Association*. 44 (3), pp. 513-524.
- Homan, M., & Miller, L., 2002. Ace coaching alliances, *TD*, January, pp. 40-46.
- Hosseiniarzfuni, S.M., Gorji, A.M.H., Ranjabar, M., Giorji, R.H. & Rostamnejad, M., 2015. Job burnout among technicians and nurses of Northern Iran. *Gaziantep Medical Journal*. 21(2), pp. 114-117.
- Hsieh, Y.H., & Wang M.L., 2012. The moderating role of personality in hrm- from the influence of job stress on job burnout perspective. *International Mamagement Review*. 8 (2), pp. 5-18.
- Hu, L., & Bentler, P.M., 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *SEM*, 6 (1), pp. 1-55.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B. & Taris, T.W., 2010. The job demands-resources model: an analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior*. 79 (2011), pp. 181-190.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B. The Convergent Validity of Four Burnout Measures in a Chinese Sample: A Confirmatory Factor-Analytic Approach. *Applied Psychology: An International Review*. 60 (2011,)pp. 87-11
- Hunt, J.M. & Weintraub J., 2002. How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence, Spring*, pp. 39-44.
- İraz, R., & Ganiyusufoğlu, A., 2011. Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve akademisyenler üzerinde bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), pp. 451-472.
- Kaçmaz, N., 2005. Tükenmişlik (burnout) sendromu, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. 68 (1), pp. 29-32.
- Kalınkara, V., Edu. T., & Kalaycı, I., 2018. Sağlık kurumlarında çalışan personelin iş stresi, yorgunluk ve tükenmişlik ilişkisi. *SDU Journal of Engineering Sciences & Design*. pp. 125-136.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M.Z., 2001. Executive coaching: a comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 53 (4), pp. 205-228.
- Kayabaşı, Y., 2008. Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 20, pp. 191-212.
- Kenny, D.A., Kaniskan, B., & McCoach, D.B., 2014. The Performance of RMSEA in Models With Small Degrees of Freedom. *Sociological Methods & Research*, 44 (3), pp. 486–507.

- Ketelaar, E., den Brok, P., Beijaard, D. & Henny, P.A.B., 2012. Teachers' perceptions of the coaching role in secondary vocational education. *Journal of Vocational Education & Training*. 64 (3), pp. 295-315.
- Kidd, J.M. & Smewing, C., 2001. The Role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (1), pp. 25-40.
- Kim, S., Egan, T., Kim, W., & Kim, J., 2013. The Impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*. 28 (3), pp. 315-330.
- Kokkinos, C.M., 2007. Job stressors, personality and burnout primary school teachers. *British Journal of Educational Psychology*. 77, pp. 229-243.
- Lackritz, J.R., 2004. Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues. *Teaching and Teacher Education*. 20, pp. 713-729.
- Ladyshevsky, R.K., 2010. The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (4), pp. 292-306.
- Lambert, E.G., Qureshi, H., Frank, J., Klahm, C. & Smith, B., 2018. Job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment and their associations with job burnout among indian police officers: A research note. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 33 (2), pp. 85-99.
- Lee, K.E., & Shin K.H., 2005. Job burnout, engagement and turnover intention of dictitions and chefs at a contract foodservice management company, *Community Nutrition*. 7 (2), pp. 100-106.
- Lee, R.T., & Ashforth B.E., 1993. A further examination of managarial burnout: toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*. 14 (1), pp. 3-20.
- Leiter, M.P., & Maslach C., 1988. The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 9, pp. 297-308.
- Leiter, M.P., & Maslach C., 2001. Burnout and quality in a sped-up World. *The Journal For Quality and Participation*. 24 (2), pp. 48-51.
- Leiter, M.P., & Maslach C., 2004. Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies Reasearch in Occupational Stress and Well Being*. 3, pp. 91- 134.
- Longenecker, C.O. & Neubert M.J., 2005. The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*. 48, pp. 493-500.

- Ma, H., Chen Y., & Tang H., 2010. Moderate effects of job commitment on the relationship between employee's emotional labor and burnout, *International Journal of Digital Content Technology and Its Applications*. 4 (9), pp. 51-60.
- Maslach, C., & Goldberg J., 1998. Prevention of burnout: new perspectives, *Applied and Preventive Psychology*. 7 (1), pp. 63-74.
- Maslach, C., & Jackson S.E., 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*. 2 (2), pp. 99-113.
- Maslach, C., & Leiter M.P., 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*. 93 (3), pp. 495-512.
- Maslach, C., 2003. Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*. 12 (5), pp. 189-192.
- Maslach, C., Schaufeli W.B., & Leiter M.P., 2001. Job burnout, *Annual Review Psychology*. 52, pp. 397-422.
- Mathieu, J.E. & Zajac D.M., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 108 (2), pp. 171-194.
- Mccomp, C., 2009. How does psychological contract explain the efficacy of coaching. *New Zealand Journal of Employment Relations*. 34 (2), pp. 44-60.
- McLean, G.N., Yang B., Kuo, M.C., Tolbert A.S. & Larkin C., 2005. Development an initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), pp. 157-178.
- Mendieta, I.H., & Rivas F.C., 2011. Burnout, workplace support, job satisfaction and life satisfaction among social workers in Spain: a structural equation model. *International Social Work*. 56 (2), pp. 228-246.
- Meydan, C., Basım, N. & Çetin, F., 2011. The effect of organizational justice perception and organizational commitment on burnout: An Investigation on Turkish public sector. *Bilig*. 57, pp. 175-200.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1987. A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal Behavioral Science Review*. 19 (2), pp. 199-215.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J., 1991. A Three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1 (1), pp. 61-89.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L., 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resources Management Review*. 11, pp. 299-326.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., ve Smith, C.A., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, pp. 538-551.

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Toponytsky, L., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61, pp. 20-52.
- Milner, T., & Bossers, A., 2004. Evaluation of the mentor – mentee relationship in an occupational therapy mentorship programme. *Occupational Therapy International*, 11 (2), pp. 96-111.
- Morgan, R.D., Van Haveren R.A., & Pearson C.A., 2002. Correctional officer burnout: further analyses. *Criminal Justice and Behavior*. 29 (9), pp. 144-160.
- Mottaz, C.J., 1988. Determinants of organizational commitment. *Human Relations*, 41 (6), pp. 467-482.
- Mowday, R.T., Koberg, C.S. & McArthur, A.W., 1984. The psychology of the withdrawal process: a cross validation test of mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*. 27 (1), pp. 79-94.
- O'Neill, T., & Broadbent, B., 2003. Personal coaching, *American Society for Training and Development*. November, pp. 77-79.
- Packianathan, C., Donna J. Kuga, D.J. & O'bryant, C.P., 1999. Individual differences, perceived task characteristics, and preferences for teaching and coaching, *Research Quarterly for Exercise and Sport*. 70 (2), pp. 179-189
- Peng, J., Jiang X., Zhang J., Xiao, R., Song, Y., et al., 2013. The impact of psychological capital on job burnout of chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *PLoS ONE*. 8 (12), p. e84193.
- Peterson, D.B. & Little, B., 2005. Invited reaction: development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skills. *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), pp. 179-184.
- Purvanova, R.K., & Muros J.P., 2010. Gender Differences in burnout: a metaanalysis, *Journal of Vocational Behavior*. 77, pp. 168-185.
- Pürçek, I.K., 2014. İlk öğretim okul müdürünün koçluk davranışı ve sınıf öğretmeninin iş doyumunu (Ankara ili örneği). *Eğitim Bilim Toplum Derg*. 12 (47), pp. 124-57.
- Redshaw, B., 2000. Do we really understand coaching? how can we make it work better? *Industrial and Commercial Training*. 32 (3), pp. 106-109.
- Reichel, A., & Neumann Y., 1993. Work stress, job burnout, and work outcomes in turbulent environment. *International Studies of Management & Organization*. 23 (3), pp. 75-96.
- Schulz, R., Greenly J.R., & Brown R., 1995. Organization, management, and client effects on staff burnout. *Journal of Health and Social Behavior*. 36 (4), pp. 333-345.

- Siegal, M., & McDonald T., 2004. Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personal Review*. 33 (3), pp. 291-301.
- Singh, P., Suar D., & Leiter M.P., 2012. Antecedents work-related consequences, and buffers of job burnout among indian software developers. *Journal of Leaderships & Organizational Studies*. 19 (1), pp. 83-104.
- Sullivan, P.J. & Kent, A., 2003. Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics, *Journal of Applied Sport Psychology*, 15 (1), pp. 1-11.
- Suman, S. & Srivastava, A.K., 2010. Antecedents of organizational commitment. *Journal of Psychosocial Research*. 5 (2), pp. 195-208.
- Swider, B.W., & Zimmerman R.D., 2010. Born to burnout: a meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 76, pp. 487-506.
- Tanrıverdi, H., 2008. Workers' job satisfaction and organizational commitment: mediator variable relationships of organizational commitment factors. *The Journal of American Academy of Business. Cambridge*. 14 (2).
- Taris, T.W., LeBlanc P.M., Schaufeli W.B., & Schreurs P.J.G., 2005. Are there causal relationships between the dimensions of the maslach burnout inventory? a review and two longitudinal tests. *Work & Stress*. 19 (3), 238-255.
- Tojari, F., Esmaili, M.R. & Majedi, N., 2013. The predictability of coaching efficacy on organizational commitment. *European Journal of Experimental Biology*. 3 (6), pp. 164-171.
- Tunç, A., & Gündüz B., 2010. Maslach tükenmişlik modeline dayalı müdahale çalışmalarının incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*. 11 (1), pp. 84-106.
- Van, Yperen N.W., Buunk A.P., & Schaufeli W.B., 1992. Imbalance, communal orientation and the burnout syndrome among nurses. *Journal of Applied Social Psychology*. 22, pp. 173-189.
- Wall, T.D., Jackson P.R., Mullarkey S., & Parker S.K., 1996. The demands-control model of job strain: a more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 69, pp. 153-166.
- Wasti, S.A., 2002. Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*. 26, pp. 525-550.
- Wasti, S.A., 2005. Commitment profiles: combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 67, pp. 290-308.

- Weibo, Z., Kaur, S., & Jun, W., 2010. New development of organizational commitment: a critical review (1960 - 2009). *African Journal of Business Management*. 4 (1), pp. 12-20.
- Whitaker, K.S., 1996. Exploring causes of principal burnout, *Journal of Educational Administration*. 34, pp. 60-71.
- Witherspoon, R., & White, R.P., 1996. Executive coaching: a continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 48, pp. 124-133.
- Yirci, R., Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. & Kocabaş, İ., 2014. Teachers' perceptions regarding school principals' coaching skills. *School Leadership & Management*. 34 (5), p. 454.
- Zhou, Y., Lu, J., Liu, X., Zhang, P. & Chen, W., 2014. Effects of core self-evaluations on the job burnout of nurses: The mediator of organizational commitment. *PLoS ONE*. 9 (4), p. e95975.

Diğer Yayınlar

- Eğri, A., 2013. Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkisinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etlisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (*Yüksek Lisans Tezi*). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergin, C., 1992. Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğininuyarlanması. VII. Ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları, 22-25.
- Eroğlu, Ş.G., 2014. Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik ilişkisi Üzerine Bir Araştırma (*Doktora Tezi*) Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Fouladi, R., 1998. Covariance Structure Analysis Techniques Under Conditions of Multivariate Normality and Nonnormality- *Modified and Bootstrap Based Test Statistics. The Annual Meeting of the American Educational Research Association.*
- Gaskin, J. & Lim, J., 2018. Indirect Effects, AMOS Plugin. Gaskination's StatWiki.
- Handelsman, J.B., 2011. The Relationships between Individual Characteristics, Work Factors, and Emotional Labor Strategies in The Prediction of Burnout Among Mental Health Service Providers, (*Basılmamış Doktora Tezi*), University of South Florida.
- Hazell, W.K., 2010. Job Stress, Burnout, Job Satisfaction, and Intention Leave Among Registered Nurses Employed in Hospital Settings in The State of Florida, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Lynn University.
- International Coach Federation, 2018. www.icfturkey.org. [ziyaret tarihi : 27.11.2018]
- Kalkavan, S., 2014. Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi. (*Doktora Tezi*) Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kim, S., 2010. Managerial Coaching Behavior and Employee Outcomes: A *Structural Equation Modeling Analysis. (Unpublished Doctoral Dissertation)*. University of Texas.
- Lings, I., Durden G., Lee N., & Cadogan J., 2010. The role of emotional labour and role stress on burnout and psychological strain in high contact service employees. *In Proceedings of Academy of Marketing Conference. Coventry University, Coventry, UK.*
- Park, S., 2007. Relationships among Managerial Coaching In Organizations and the Outcomes of Personal Learning, Organizational Commitment, and Turnover Intention. (*Unpublished Doctoral Dissertation*). University of Minnesota.

- Schaufeli, W.B., & Buunk B.P., 1996. Professional Burnout, *Handbook Of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons Ltd.
- Sevim, L., 2011. Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Bağlılık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Shaw, S., & Knights, J., 2005. Coaching in an SME: an investigation into the impact of a managerial coaching style on employees within a small firm. In *Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe, Queens Hotel, Leeds, May*
- Torun, A., 1995. *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ulutaşdemir, N., 2012. Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, (*Basılmamış Doktora Tezi*), Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Vilakazi, S.A., 2005. *Burnout Sundrome in the Teaching Profession*, (*Basılmamış Doktora Tezi*), The University Of Zululand.
- Wallin, M.I., 2010. *Personality and burnout*, <http://su.diva-portal.org/smash/get/diva2:325820/FULLTEXT01.pdf> (7.12.2018).

EKLER



Ek-1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, yürütülmekte olan “**Algılanan Koçluk, Duygusal Bağlılık ve Tükenmişlik**” isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yöneliktir** ve bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, Üniversite – İş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlarda ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacaktır. Peşin teşekkürlerimizi sunar işlerinizde başarılar dileriz. Saygılarımızla

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	
1	Cinsiyetiniz: 1 <input type="checkbox"/> Erkek 2 <input type="checkbox"/> Kadın
2	Yaşınız:
3	Medeni durumunuz: 1 <input type="checkbox"/> Evli 2 <input type="checkbox"/> Bekar -Boşanmış
4	Öğrenim durumunuz: 1 <input type="checkbox"/> İlköğretim 2 <input type="checkbox"/> Lise 3 <input type="checkbox"/> Ön Lisans 4 <input type="checkbox"/> Lisans 5 <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans 6 <input type="checkbox"/> Doktora
5	Görev pozisyonunuz: 1 <input type="checkbox"/> Ast 2 <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici 3 <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici
6	Yöneticinizin koçluk eğitimi veya tecrübesi var mı? 1 <input type="checkbox"/> Var 2 <input type="checkbox"/> Yok
7	Sizin koçluk eğitimi veya tecrübeniz var mı? 1 <input type="checkbox"/> Var 2 <input type="checkbox"/> Yok
8	Yöneticiniz ile toplam çalışma süreniz.....yıl.....ay
9	Bu işletmedeki deneyim süreniz.....yıl.....ay

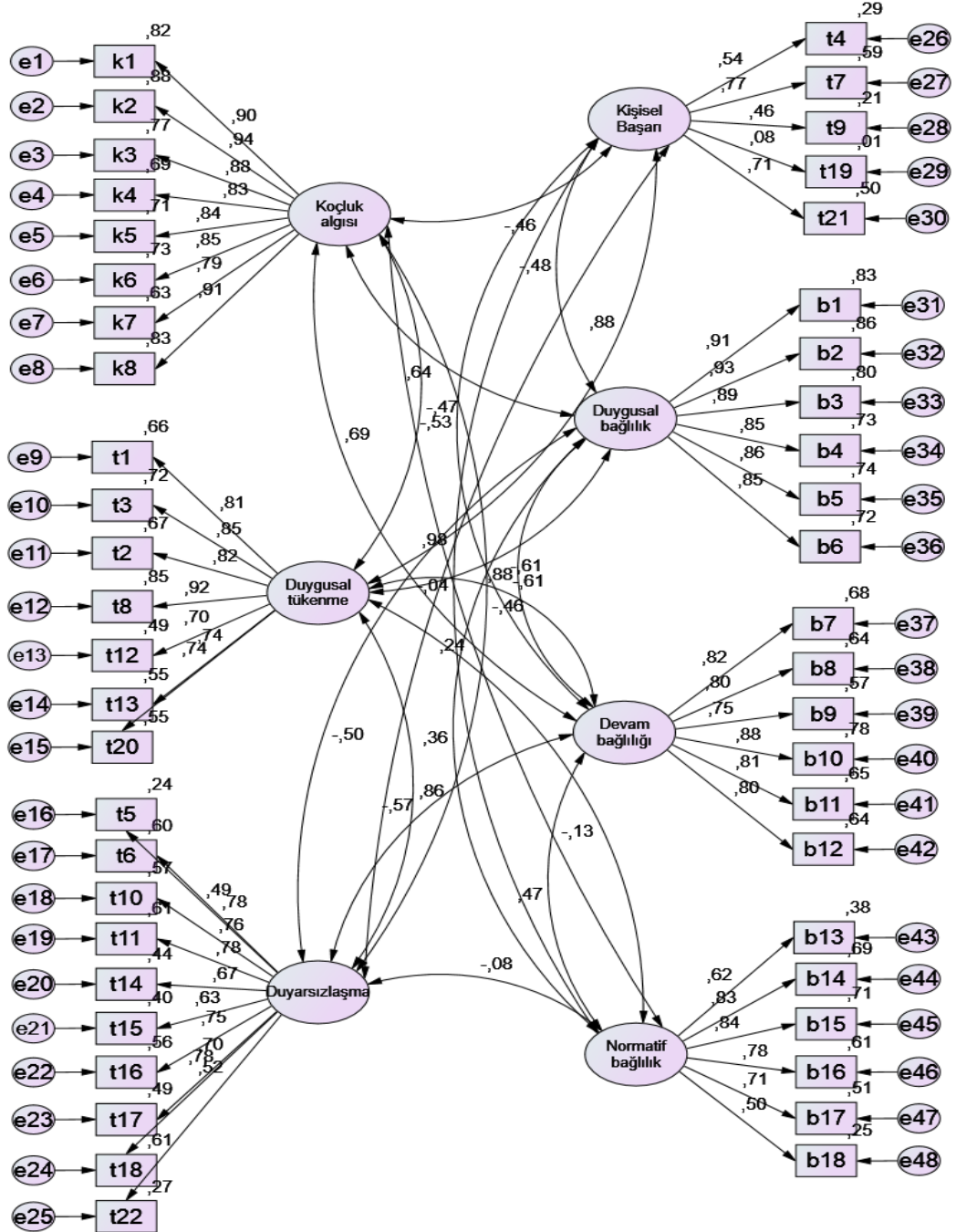
ALGILANAN KOÇLUK ÖLÇEĞİ						
<p>Lütfen aşağıdaki soruları bir üst yöneticinizi düşünerek, size uygun olan bir seçeneği işaretleyiniz.</p> <p>Aşağıda verilen maddeler işinizi farklı yönleriyle ele almaktadır. Kendinize “işimin bu yönünden ne kadar memnunum?” sorusunu sorunuz ve cevabınızı belirtiniz.</p>						
		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Yöneticim, öğrenmeme yardımcı olmak için örnekler kullanır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, büyük resmi görmeme yardım ederek bakış açımı genişletmem için beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim bana yapıcı bir şekilde geri bildirim verir.	1	2	3	4	5
4	Yöneticim, aramızda ki etkileşimin bana fayda sağladığından emin olmak için benden de geri bildirim ister.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için tüm gerekli kaynakları tedarik eder.	1	2	3	4	5
6	Olayları ayrıntılarıyla düşünmeme yardımcı olmak için yöneticim, çözümü kendi üretmektense bana sorular sorarak benim bulmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, benim iş hedeflerimin kurumun hedeflerindeki önemini anlatır.	1	2	3	4	5
8	Yöneticim olaylara farklı bakış açılarından bakmayı öğrenmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
2	Mesai saati bitip işten çıktığımda kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
3	Sabah kalktığımda, birgün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
4	İş çevremdeki insanların ne hissettiğini hiç anlayamıyorum. KBŞ	1	2	3	4	5
5	İş çevremdeki bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum. DRS	1	2	3	4	5
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı. DRS	1	2	3	4	5
7	İşim yüzünden çevremdeki insanların sorunlarına çözüm bulamıyorum. KBŞ	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanmıyorum. KBŞ	1	2	3	4	5
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı daha sert birisi oldum. DRS	1	2	3	4	5
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum. DRS	1	2	3	4	5
12	Kendimi hiç bir şey yapamayacak kadar güçsüz hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
14	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum. DRS	1	2	3	4	5
15	İşim gereği iş çevremdeki insanlara ne olduğu umurunda değil. DRS	1	2	3	4	5
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor. DRS	1	2	3	4	5
17	İş çevremdeki insanlarla aramızda rahat bir hava oluşturamıyorum. DRS	1	2	3	4	5
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi çok cansız hissediyorum. DRS	1	2	3	4	5
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim. KBŞ - R	1	2	3	4	5
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşamıyorum. KBŞ	1	2	3	4	5
22	İş çevremdeki bazı kişilerin sanki benim yüzümden problem yaşıyorlarmış gibi davrandıklarını hissediyorum. DRS	1	2	3	4	5

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ						
Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirtiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu kurumda kendimi ailenin parçası gibi hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
2	Kurumuma karşı güçlü bir ait olma hissi besliyorum. DYG	1	2	3	4	5
3	Bu kuruma kendimi duygusal olarak bağlı hissediyorum. DYG	1	2	3	4	5
4	Bu kurumun benim için özel bir anlamı var. DYG	1	2	3	4	5
5	Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissederim. DYG	1	2	3	4	5
6	Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu eder. DYG	1	2	3	4	5
7	Bu kurumun, bütün çalışanlarının sadakatini hak ettiğini düşünüyorum. DVM	1	2	3	4	5
8	Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim. DVM	1	2	3	4	5
9	Yararıma olmasa bile kurumumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. DVM	1	2	3	4	5
10	Bu kurumda bana işverenlere karşı minnettarım. DVM	1	2	3	4	5
11	Kurumuma çok şey borçluyum. DVM	1	2	3	4	5
12	Kurumumdan hemen ayrılamam çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluklarım var. DVM	1	2	3	4	5
13	Şu anda bu kurumda kalmak, benim için bir istekten çok gerekliliktir. NRM	1	2	3	4	5
14	Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur. NRM	1	2	3	4	5
15	Şu anda istesem bile bu kurumdan ayrılmak benim için zordur. NRM	1	2	3	4	5
16	Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu düşünüyorum. NRM	1	2	3	4	5
17	Bu kurumdan ayrılmanın en riskli taraflarından birisi de başka bir kurumda iş bulma ihtimalimin düşük oluşudur. NRM	1	2	3	4	5
18	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim. NRM	1	2	3	4	5

Ek-2: Ölçme Araçları ile ilgili Doğrulayıcı Faktör Analizi

İlk Ölçüm Modeli Grafiği



(CMIN/DF=2,023, SRMR=0.069, GFI=0.731, TLI=0,873, CFI=0.881, RMSEA= 0.067)

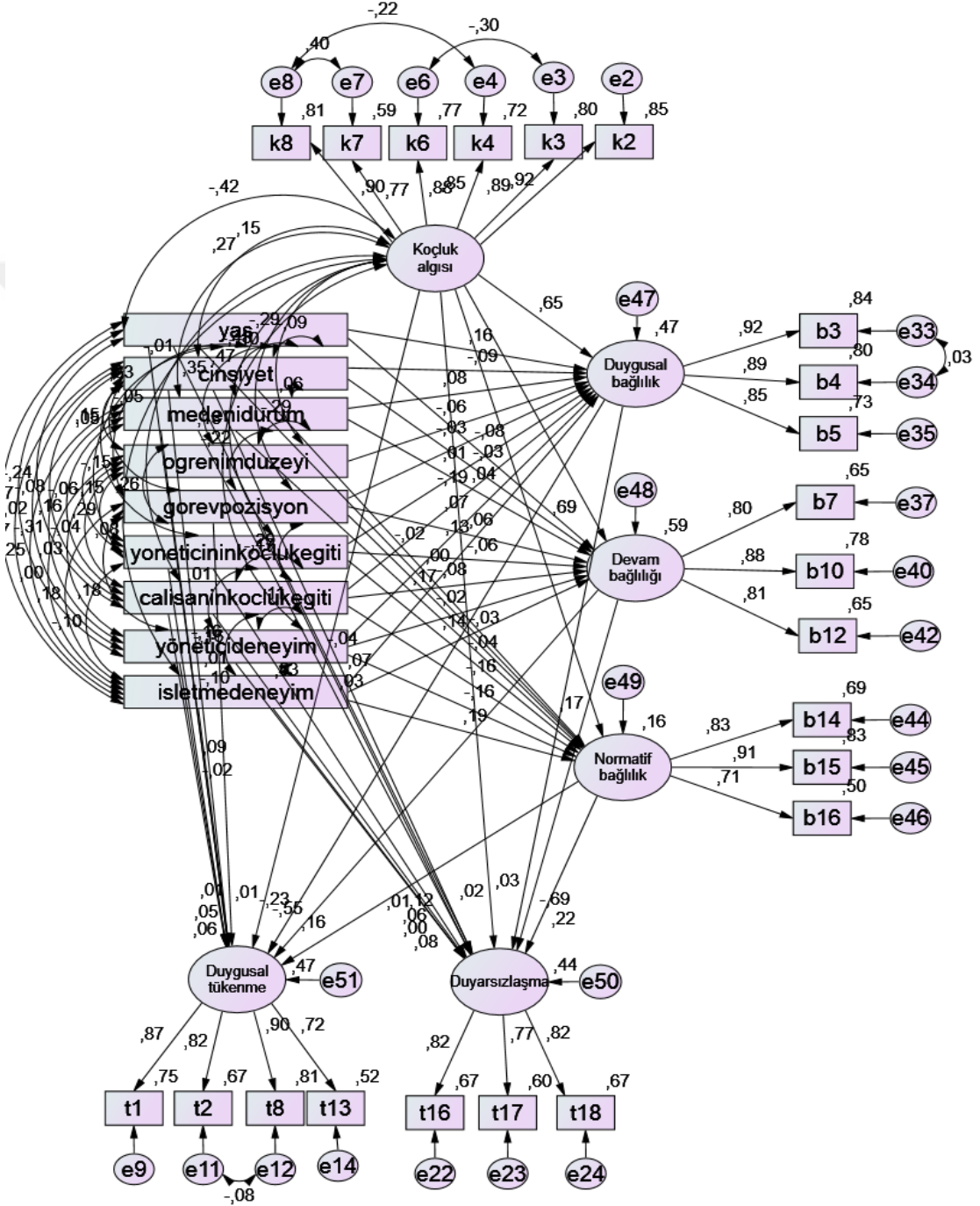
Ek-3: İlk Ölçüm Modeli Regresyon Katsayıları

			St. Estimate	S.E.	C.R.	P
k8	<---	Koçluk_ algısı	,908			
k7	<---	Koçluk_ algısı	,792	,052	16,418	***
k6	<---	Koçluk_ algısı	,855	,048	19,322	***
k4	<---	Koçluk_ algısı	,832	,052	18,164	***
k3	<---	Koçluk_ algısı	,877	,044	20,573	***
k2	<---	Koçluk_ algısı	,936	,040	24,610	***
t4	<---	Kişisel Başarı	,542			
t7	<---	Kişisel Başarı	,770	,183	8,203	***
t21	<---	Kişisel Başarı	,706	,196	7,815	***
b2	<---	Duygusal bağlılık	,930	,043	24,166	***
b3	<---	Duygusal bağlılık	,892	,046	21,480	***
b4	<---	Duygusal bağlılık	,854	,047	19,288	***
b5	<---	Duygusal bağlılık	,861	,047	19,633	***
b8	<---	Devam bağlılığı	,798	,070	14,233	***
b9	<---	Devam bağlılığı	,754	,071	13,105	***
b10	<---	Devam bağlılığı	,885	,063	16,704	***
b11	<---	Devam bağlılığı	,807	,062	14,471	***
b12	<---	Devam bağlılığı	,802	,066	14,327	***
b14	<---	Normatif bağlılık	,832	,137	9,731	***
b15	<---	Normatif bağlılık	,844	,138	9,812	***
b16	<---	Normatif bağlılık	,780	,145	9,322	***
b17	<---	Normatif bağlılık	,712	,144	8,736	***
t13	<---	Duygusal tükenme	,744			
t12	<---	Duygusal tükenme	,698	,071	10,700	***
t8	<---	Duygusal tükenme	,920	,082	14,591	***
t2	<---	Duygusal tükenme	,817	,080	12,752	***
t1	<---	Duygusal tükenme	,813	,082	12,673	***
t17	<---	Duyarsızlaşma	,697	,078	11,067	***
t16	<---	Duyarsızlaşma	,746	,093	12,020	***
t15	<---	Duyarsızlaşma	,632	,079	9,877	***
t11	<---	Duyarsızlaşma	,784	,095	12,767	***
t10	<---	Duyarsızlaşma	,756	,099	12,220	***
t18	<---	Duyarsızlaşma	,778			
b13	<---	Normatif bağlılık	,618			
b7	<---	Devam bağlılığı	,825			
b1	<---	Duygusal bağlılık	,910			
k1	<---	Koçluk_ algısı	,903	,041	22,193	***
t14	<---	Duyarsızlaşma	,666	,110	10,503	***
k5	<---	Koçluk_ algısı	,842	,047	18,679	***
t20	<---	Duygusal tükenme	,743	,081	11,460	***
t3	<---	Duygusal tükenme	,851	,076	13,348	***
t6	<---	Duyarsızlaşma	,777	,093	12,641	***
t5	<---	Duyarsızlaşma	,490	,085	7,429	***
t22	<---	Duyarsızlaşma	,519	,080	7,924	***
t9	<---	Kişisel Başarı	,455	,204	5,797	***
t19	<---	Kişisel Başarı	,078	,162	1,122	,262

b6	<---	Duygusal_bağlılık	,851	,052	19,139	***
b18	<---	Normatif_bağlılık	,498	,123	6,553	***

***. 0,001 düzeyinde anlamlıdır

Ek-4: İlk Yapısal Eşitlik Modeli



(CMIN/DF=1,783, SRMR=0.070, GFI=0.860, TLI=0,917, CFI=0.939, RMSEA= 0.059)

Ek-5: İlk Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Katsayılar

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Duygusal bağlılık	<---	Koçluk algısı	,653	,071	8,824	***
Devam bağlılığı	<---	Koçluk algısı	,691	,067	9,189	***
Normatif bağlılık	<---	Koçluk algısı	,174	,071	2,042	,041
Duygusal bağlılık	<---	yas	,157	,015	2,247	,025
Devam bağlılığı	<---	yas	-,082	,013	-1,261	,207
Normatif bağlılık	<---	yas	-,024	,016	-,277	,781
Duygusal bağlılık	<---	cinsiyet	-,086	,130	-1,536	,125
Devam bağlılığı	<---	cinsiyet	-,027	,113	-,530	,596
Normatif bağlılık	<---	cinsiyet	-,002	,138	-,030	,976
Duygusal bağlılık	<---	medenidurum	,078	,149	1,224	,221
Devam bağlılığı	<---	medenidurum	,038	,130	,646	,518
Normatif bağlılık	<---	medenidurum	,166	,160	2,139	,032
Duygusal bağlılık	<---	ogrenimduzeyi	-,056	,085	-,920	,358
Duygusal bağlılık	<---	gorevpozisyon	-,034	,123	-,581	,561
Devam bağlılığı	<---	gorevpozisyon	,064	,107	1,182	,237
Normatif bağlılık	<---	gorevpozisyon	-,027	,131	-,385	,700
Duygusal bağlılık	<---	yoneticininkoclugegiti	,007	,159	,101	,920
Devam bağlılığı	<---	yoneticininkoclugegiti	-,056	,137	-,911	,362
Normatif bağlılık	<---	yoneticininkoclugegiti	-,042	,167	-,520	,603
Duygusal bağlılık	<---	calisaninkoclugegiti	-,188	,141	-3,176	,001
Devam bağlılığı	<---	calisaninkoclugegiti	-,076	,124	-1,378	,168
Normatif bağlılık	<---	calisaninkoclugegiti	-,164	,152	-2,248	,025
Duygusal bağlılık	<---	yöneticideneyim	,071	,003	1,094	,274
Devam bağlılığı	<---	yöneticideneyim	-,021	,003	-,351	,725
Normatif bağlılık	<---	yöneticideneyim	-,164	,003	-2,044	,041
Duygusal bağlılık	<---	isletmedeneyim	,131	,001	2,027	,043
Devam bağlılığı	<---	isletmedeneyim	,137	,001	2,256	,024
Normatif bağlılık	<---	isletmedeneyim	,188	,001	2,344	,019
Duyarsızlaşma	<---	Koçluk algısı	,023	,090	,180	,857
Duygusal tükenme	<---	Koçluk algısı	,007	,087	,062	,951
Duygusal tükenme	<---	Duygusal bağlılık	-,231	,064	-2,768	,006
Duyarsızlaşma	<---	Duygusal bağlılık	,031	,065	,346	,729
Duyarsızlaşma	<---	Devam bağlılığı	-,694	,094	-5,773	***
Duygusal tükenme	<---	Normatif bağlılık	,158	,057	2,470	,014
Duyarsızlaşma	<---	Normatif bağlılık	,216	,059	3,072	,002
Duygusal tükenme	<---	Devam bağlılığı	-,550	,090	-5,008	***
Duyarsızlaşma	<---	yas	-,045	,012	-,565	,572
Duygusal tükenme	<---	yas	-,163	,012	-2,238	,025
Duyarsızlaşma	<---	cinsiyet	,068	,107	1,079	,281
Duygusal tükenme	<---	cinsiyet	,012	,103	,212	,832
Duyarsızlaşma	<---	medenidurum	,027	,124	,378	,705
Duygusal tükenme	<---	medenidurum	-,098	,119	-1,485	,138
Duyarsızlaşma	<---	gorevpozisyon	,116	,101	1,760	,078
Duygusal tükenme	<---	gorevpozisyon	,008	,096	,135	,893
Duyarsızlaşma	<---	yoneticininkoclugegiti	,062	,129	,842	,400

Duygusal_tükenme	<---	yoneticininkoclugegiti	,094	,124	1,409	,159
Duyarsızlaşma	<---	calisaninkoclugegiti	,008	,122	,115	,909
Duygusal_tükenme	<---	calisaninkoclugegiti	-,023	,117	-,368	,713
Duyarsızlaşma	<---	yöneticideneyim	,083	,003	1,114	,265
Duygusal_tükenme	<---	yöneticideneyim	,060	,003	,893	,372
Duyarsızlaşma	<---	isletmedeneyim	-,003	,001	-,038	,970
Duygusal_tükenme	<---	isletmedeneyim	,050	,001	,714	,475

***. 0,001 düzeyinde anlamlı

