

## Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesinin Türkçe Ölçek Uyarlaması ve Psikolojik Sermayeye Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi (Adaptation of The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale to Turkish and Investigation of the Effect on Psychological Capital By Structural Equation Modeling)

Tuba BEKİŞ<sup>a</sup> Nuray TOSUNOĞLU<sup>b</sup> Güler SAĞLAM ARI<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Ondokuz Mayıs Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Samsun, Türkiye, [tuba.bekis@omu.edu.tr](mailto:tuba.bekis@omu.edu.tr)

<sup>b</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye, [nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr](mailto:nuray.tosunoglu@hbv.edu.tr)

<sup>c</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye, [guler.saglam@hbv.edu.tr](mailto:guler.saglam@hbv.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Psikolojik Sermaye  
Çalışan Koçluğu  
Çalışan Koçluk İlişkisi  
Çalışan Koçluk İlişkisinin  
Algılanan Kalitesi Ölçeği  
Yapısal Eşitlik  
Modellemesi.

**Amaç** – Bu araştırmanın amacı Gregory ve Levy (2010) tarafından geliştirilen “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” nin Türkçeye uyarlanması ve işletmelerde çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin psikolojik sermayeye etkisinin ortaya konulmasıdır.

**Yöntem** – Araştırma ilişkisel nicel yöntemle tasarlanmıştır. Samsun’da bir üretim işletmesinde çalışan 190 kişi üzerinde yapılan anket çalışmasıyla veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak bu çalışma ile Türkçeye uyarlanan “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” ve Luthans vd.’ nin (2007) geliştirdiği, Çetin ve Basım’ ın (2012) uyarladığı “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi yapısal eşitlik modellemesi ile gerçekleştirilmiştir.

**Bulgular** – Araştırmada öncelikle “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” nin Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiş, uyarlanan ölçeğe dair modelin uyum indeks değerleri incelenmiş, uyum düzeyinin kabul edilebilir bir düzey olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin psikolojik sermayeye olumlu yönde etki ettiği tespit edilmiştir.

**Tartışma** – Çalışanların olaylara pozitif bakabilmesinde, çevre koşullarına ve değişime karşı dayanıklı ve esnek olmalarında, başarıya olan inançlarının artmasında psikolojik sermayenin önemi büyüktür. Yöneticilerin çalışanları ile kurdukları yüksek kaliteli koçluk ilişkisi, çalışanın kendisinin ve yeteneklerinin farkında olmasını sağlayarak, doğru kararlar almasında ve hedeflerine ulaşmasında destek olur. Çalışan koçluğunun psikolojik sermayeye etkisini inceleyen bu çalışmanın psikolojik sermayenin öncüllerini belirlemede alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak, “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” nin Türkçeye kazandırılması ile konuya ilişkin araştırma sayısı da artacaktır.

Gönderilme Tarihi 22

Temmuz 2021

Revizyon Tarihi 20 Eylül  
2021

Kabul Tarihi 25 Eylül  
2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Psychological Capital  
Employee Coaching  
Employee Coaching  
Relationship  
Perceived Quality of  
Employee Coaching  
Relationship Scale  
Structural Equation  
Modeling

**Purpose** – The purpose of the study is adaptation of the "Perceived Quality of Employee Coaching Relationship Scale (PQERC)" developed by Gregory and Levy (2010) into Turkish and to examine the effect of the perceived quality of employee coaching relationship and the psychological capital.

**Design/methodology/approach** – The research was designed with the relational quantitative method. The data collected by the survey study conducted on 190 people working in a production company in Samsun. "Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale", which was adapted into Turkish with this study and the "Psychological Capital Scale" developed by Luthans et al. (2007) which was adapted by Çetin and Basım (2012) were used as data collection tools. The analysis of the data was carried out by structural equation modeling.

**Results** – Firstly in the study, adaptation of the "Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale" into Turkish was carried out, the fit index values of the model for the adapted scale were examined and it was seen that the level of fit was an acceptable level. As a result of the research, it has been determined that the perceived quality of employee coaching relationship has a positive effect on psychological capital.

**Discussion** – Psychological capital is so important for employees to be able to look at events positively, to be resistant and flexible to changing environmental conditions and to increase their belief in success. The high quality coaching relationship that managers establish with their employees supports the employee in making the right decisions and reaching their goals, by ensuring that they are aware of themselves and their abilities. It is thought that this study, which examines the effect of employee coaching on psychological capital, will contribute to the literature in determining the antecedents of psychological capital. In addition, the number of researches on the subject will increase in the literature by adding the "Perceived Quality of Employee Coaching Relationship Scale" to Turkish.

Received 22 July 2021

Revised 20 September  
2021

Accepted 25 September  
2021

#### Article Classification:

Research Article

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Bekiş, T., Tosunoğlu, N., Sağlam Arı, G. (2021). Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesinin Türkçe Ölçek Uyarlaması ve Psikolojik Sermayeye Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (3), 2727-2745.

## 1. GİRİŐ

Günümüzün sürekli yenilik gerektiren iş ortamında rekabetçi olabilmek için çalışanların gelişmesi ve güçlendirilmesi önemli hale gelmiştir. Örgütler, çalışanların değişikliklere adapte olabilmeleri ve zorluklarla başa çıkabilmeleri için onlara destek vermenin yollarını aramaktadır. Koçluk, örgütlerde değişime ve zorluklara karşı uygun beceri ve tutumları geliştirmeye ve iş hedeflerine ulaşmaya yardımcı olan bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır (Kombarakaran vd., 2008; Bickerich vd., 2018).

Walsh vd.'ne (2018) göre mutlu insanlar hayatın çeşitli alanlarında daha başarılı olma eğilimindedirler. Kişinin mutluluğu sadece olumsuz varoluşsal kaygılarla yüzleşirken değil, aynı zamanda olumlu kaynaklara odaklanmanın bir sonucu olarak da gerçekleşir (Wong, 2016) Bu olumlu kaynaklardan birisi de psikolojik sermayedir. Psikolojik sermaye olarak ifade edilebilen iyimserlik, öz etkinlik, esneklik ve umut gibi kaynaklar, çalışanların örgütteki zorluklarla baş edebilme becerisini arttırmaktadır (Corbu vd., 2021)

İlişi odaklı liderlik davranışları, bireylerin, iş tatminlerini, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve lidere duyulan güveni artırmakta, iyi olma hallerini de olumlu etkilemektedir (Yukl vd.,2002; Bormann & Rowold, 2018). Koçluk, örgütlerde klasik emir komuta yaklaşımı yerine bireylerin gizli yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve besleyen bir örgüt iklimi yaratmaktadır (Arnold,2009:5-7; Bekiş,2016:5). Uygulamada daha çok yönetici koçluğu üzerine araştırmalar yer alsa da çalışanların bir üst yöneticilerinin koçluk rolünü üstlenmesi anlamına gelen çalışan koçluğu konusunda ampirik çalışma azdır (Gregory ve Levy,2010). Koçluk, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını yönetmesine yardımcı olarak onların psikolojik kaynaklarını artırma yönünde etkili olabilecektir (Corbu vd., 2021). Bu çalışmada, örgütlerde çalışanların sorun çözüme ve zorluklarla baş etme kapasitesini artırmak ve gelişmelerini sağlamak üzere kurulan çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin, bireyin olumlu psikolojik kaynaklarını ifade eden psikolojik sermayeye etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Türkçe alan yazında çalışan koçluğuna yönelik bir ölçek bulunmadığından bu çalışmanın bir diğer amacı da çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesini belirlemek üzere Gregory ve Levy (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin (Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship- PQERC) Türkçeye uyarlamasının gerçekleştirilmesidir.

Psikolojik sermaye kavramı, ele alındığı araştırma modellerinde çoğunlukla bağımsız değişken olarak yer almaktadır (Luthans ve Jensen, 2005; Keleş, 2011; Erkuş ve Fındıklı, 2013; Simons vd., 2011; Bergheim vd., 2015). Bu çalışmalar genellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi örgüt çıktılarıyla ilgilidir. Psikolojik sermayenin bağımlı değişken olarak ele alındığı çalışma sayısı ise azdır. Söz konusu çalışmalarda psikolojik sermayeyi etkileyen değişkenlerin demografik özellikler, iş tasarımı, yönetici ile ilişkiler ve otantik, etik, dönüşümcü ve istismarcı liderlik değişkenleri olduğu görülmüştür (Gooty vd., 2009; Avey,2010; Rego vd., 2012;Wu ve Nguyen,2019). Buna karşın koçluk ve psikolojik sermaye ilişkisini ele alan ve değişkenler arası ilişkilere açıklık getirecek çok az sayıda çalışma yer almaktadır (Corbu vd., 2021; Fontes ve Russo, 2020).

Araştırma amaçları doğrultusunda, çalışmanın ilk kısmında koçluk kavramı ve türleri ile psikolojik sermayeye ilişkin teorik bilgi ve bağlantılar sunulmuştur. Çalışmanın devamında araştırmanın yöntemine dair bilgiler sunularak elde edilen bulgular tartışılmıştır. Çalışan koçluğunun psikolojik sermayeye etkisini inceleyen bu çalışmanın psikolojik sermayenin öncüllerini belirlemede alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir. Buna ek olarak, uyarlanan ölçeğin kullanımı ile alan yazında konuya ilişkin araştırma sayısının artacağı düşünölmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Koçluk

Koç kelimesi, Macaristan'da at arabalarının yapıldığı bir köyde kullanılan Kocs kelimesinden ortaya çıkmıştır. Bu kelime, geçmişte yolcu taşımak için kullanılan, atların çektiği dört tekerlekli büyük kapalı araçlar için kullanılmaktaydı (oxfordlearnersdictionaries, 2021). Koç kavramı genellikle bir kimseyi olduğu yerden olmak istediği yere götürme anlamında kullanılmaktadır (Sebera, 2004; akt: Barutçu ve Özbay, 2009).

Olgun'a (2015) göre "Koç, birey ve kurum için doğru olabilecek seçenekleri sunan, yanlış olduğunu düşündüğu konularda fikir belirten, fakat son kararı kişinin kendisine bırakan bir kolaylaştırıcı ve rehberdir." (akt: Beltan, 2016). Mink vd. 'ne (1993) göre koçluk, danışanın (koçluk hizmeti alan kişinin) aktif olarak öğrendiği; koçun ise bu öğrenmeyi kolaylaştırdığı bir ilişi süreci olarak tanımlanabilir (akt: Cox vd., 2010).

Koçluk ilişkisinin genel özelliklerini; danışanın (coachee) yardımıyla hedef belirleyen bir koçun varlığı; koçun danışanın (coachee) güçlü yanlarını, engellerini ona göstermesi ve onun iç görü kazanmasını kolaylaştıracak geri bildirimde bulunması şeklinde özetlemek mümkündür (Fontes ve Russo, 2020).

Eymir'e (2012) göre koç, danışanın kendisine dair fark edemediği yönlerini doğru ve etkili sorularla kişiye göstermekte, fark etmesine destek olmaktadır. Koç, kişinin öğrenme, sorun çözme ve değişim yeteneğini geliştirir; potansiyelini kullanması için ona rehberlik eder. Koç, koçluk ilişkisi sırasında karşısındakinin bakış açısını zenginleştirir. Bu süreçte koç, danışanın tercihlerine müdahale etmez, çözüm seçeneklerini arttırır ve ona destek verir. Bu destekle danışan sorunlarını çözebilme becerisi kazanır. Bu sürecin başarıya ulaşabilmesi için koç, etkili iletişim becerilerinin yanında motivasyon tekniklerini de kullanır ve danışanın yolunda ona eşlik eder. Danışan, kazandığı farkındalıkla yeteneklerini geliştirme ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda beceri kazanır.

Yukarıdaki tanımlar göz önüne alındığında koçluk danışana sunulan bir rehberlik hizmeti olarak ifade edilebilir. Ancak bu rehberlik danışana ne yapacağını söylemek ve onun kararlarına müdahale etmek gibi bir yönlendirme değildir. Bu rehberlik danışana olaylara geniş açıdan bakabilme yeteneği kazandırır. Koçluk, danışanın potansiyelini keşfetmesini ve bu farkındalıkla karar almasını kolaylaştırma sürecidir.

Günümüzde çeşitli koçluk türleri bulunmakta ve koçluk kavramı farklı şekillerde uygulanmaktadır. En çok kullanılan koçluk türleri spor koçu, yaşam koçu, ilişki koçu, kariyer koçu, akran koçu, yönetici koçu ve çalışan koçudur (Cox vd., 2010).

Bu çalışmada işletmelerde koç-çalışan ilişkisine odaklanılmıştır. İşletmelerde koçluk, 1980'ler ve 90'ların başlarından itibaren uygulanmaya başlamış, günümüzde yaygın hale gelmiştir. İşletmelerde koçluk iki şekilde uygulanmaktadır. Bunlardan ilki 'koç' rolünün bir çalışanın doğrudan süpervizörü/ yöneticisi tarafından doldurulduğu yönetsel koçluk/çalışan koçluğu, ikincisi ise işle ilgili olarak yöneticilerin/ liderlerin koçluk hizmeti alması anlamındaki yönetici/liderlik koçluğu/ iş koçluğudur (Fontes ve Russo, 2020).

### 2.1.1. Yönetici/Liderlik Koçluğu

Yönetici koçluğu (Executive coaching) sürecinde koç, koçluk sağlayıcı, danışan da üst düzey yöneticiyi ifade eder. Yönetici veya liderlik koçluğunda koç, genellikle kariyerlerinde belli bir aşamaya gelmiş ancak daha iyi olabilmek için bakış açısını değiştirmek isteyen yöneticilerle birlikte çalışır. Bu tür koçluk ilişkisinin amacı; yöneticilerin yetkinliklerini daha stratejik bir bakış açısıyla arttırmak veya liderlik tarzlarını ve iletişim becerilerini daha fazla farkındalık ile geliştirmektir (Stokes ve Jolly, 2010). Öz farkındalık, öğrenme ve geribildirim süreçlerini içine alan koçluk ilişkisi sonucunda yöneticinin dolayısıyla yönettiği örgütün başarısının da artması beklenir (Joo, 2005).

### 2.1.2. Çalışan Koçluğu/Yönetsel Koçluk

Çalışan koçları, çalışanların iş performansında rehberlik etmeyi ve ilham verici iyileştirmeyi amaçlayan bire bir geri bildirim ve iç görüler sağlayan yöneticiler olarak tanımlanmaktadır (Heslin vd. 2006, London,2003; Yukl, 2002; Gregory ve Levy, 2010) 'Koç olarak yönetici' kavramı yöneticinin, çalışanın öğrenmesini kolaylaştırdığı koçluk ilişkisini ifade etmektedir (Ellinger vd.,2010: 258). Burada koçluk rolü çalışanın ilk amiri tarafından doldurulmaktadır. Yönetici koçluğunda yöneticiler koçlarını seçmede söz sahibi iken, yönetici koçluğundan farklı olarak çalışan koçluk ilişkisinde bu durum çok nadiren gerçekleşir. Bu nedenle çalışan koçluk ilişkisi çok kendine özgü bir yapıdır. Bir çalışan ile bir üst yöneticisi arasında, çalışanın performans ve gelişim ihtiyaçlarına odaklanan bir çalışma ortaklığı olarak tanımlanabilmektedir (Gregory ve Levy,2010).

Howard vd. 'ne (2005) göre çalışan koçluğunun işletmeler için çeşitli katkıları bulunmaktadır. Bu katkılar; performans sorunlarının üstesinden gelme, çalışanın gelişimi, ilişkilerin iyileştirilmesi, verimliliği artırma, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, olumlu bir çalışma kültürünün geliştirilmesi, yönetici için daha fazla zaman oluşturma, daha hızlı ve daha etkili müdahale şeklinde sıralanmaktadır (Talak, 2020).

Çalışan koçluğu kısaca; çalışan ile bir üst yöneticisi arasında, çalışanın performans ve gelişim ihtiyaçlarına odaklanan bir çalışma ortaklığı olarak tanımlanabilmektedir. Bu ilişkinin temelinde; iletişim, geri bildirim, geliştirme ve öğrenme yer alır (Gregory ve Levy,2010). London ve Smither (2002), çalışan koçluğunun 'tek seferlik, tek yönlü' bir etkileşim değil, devam eden bir iş birliği ve iletişim süreci olduğunu belirtmektedirler. Bu iş birliği içerisinde; aylarca veya yıllarca birlikte çalışma, geçmiş değerlendirmeler ve performans

incelemeleri, olumlu ve olumsuz geri bildirim alışverişleri bulunmaktadır. Bu nedenle yönetici koç ve çalışan arasındaki ilişki çok önemlidir. Yönetici ve çalışan arasında kurulan koçluk ilişkisi karşılıklı güven ve açıklığa dayalı olmalıdır. Yönetici, bir koç olarak hizmet edebileceğine ve danışanın öğrenmesini kolaylaştıran davranışlarda bulunabileceğine inanmalıdır. Hunt ve Weintraub'a (2002) göre koç; eylemlerini objektif bir bakış açısıyla yansıtma yeteneği, kendisinin ve başkalarının eylemleri hakkında merak duyma, öz gözlemlerini çekinmeden paylaşma yeteneği, geri bildirimleri dinleme ve anlayışlı olma kapasitesi ve koçluk süreci ile çalışanı geliştirmek için motivasyona sahip olmalıdır.

Koçluğun önemli özellikleri arasında; çalışan ve koç ilişkisinde uyum, yakınlık, gerçek ilgi, karşılıklı özen, şeffaflık, karşılıklı güven ve iş birliği yer almaktadır (Haan ve Gannon, 2017). Gregory ve Levy (2010) bu ilişki özelliklerinden yola çıkarak koçluk ilişkisinin kalitesini beş boyut olarak ele almışlardır. Bunlardan ilki, ilişkinin özgünlüğüdür. Bu özellik, çalışan koçluğu ilişkisinin çalışanların ihtiyaçlarına göre ne ölçüde uyarlanmış olduğu ile ilgilidir. İkinci boyut, ilişkideki samimiyettir. Bu boyut çalışanların ilişkiyi ne kadar gerçek ve samimi algıladığıyla ilgilidir. Üçüncü boyut, etkili iletişimdir. Bu boyut, koçun çalışanla ne kadar iyi iletişim kurduğunun bir göstergesidir. Dördüncü boyut, ilişkideki rahattır. Bu boyut, çalışanların ihtiyaçlarını veya hedeflerini koç ile tartışması ile ilgili rahattık düzeyini ele alır. Son boyut ise gelişimi kolaylaştırmadır. Bu boyut, koçluk ilişkisinin ast için öğrenmeyi ve geliştirmeyi ne ölçüde kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Ancak yazarlar teorik modeli bu şekilde kurgulasa da bu model için geliştirdikleri ölçekle yaptıkları araştırmada; ilişkinin özgünlüğü, etkili iletişim, ilişkide rahattık ve gelişimi kolaylaştırmak şeklinde dörtlü bir faktör yapısına ulaşmışlardır. Bu çalışmada koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi söz konusu boyutlarla incelenecektir.

## 2.2. Psikolojik Sermaye

Pozitif psikoloji, insanların yaşam kalitesini geliştirecek, patolojik rahatsızlıklarını önleyecek pozitif kişisel deneyimleri ve pozitif kişilik özelliklerini inceleyen bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Pozitif psikoloji, insanların daha kaliteli bir yaşam sürmelerinde pozitif duygulanmayı, pozitif kişilik özelliklerini geliştirmeyi ve bunu devamlı hale getiren pozitif bir ortam oluşturmayı amaç edinmiştir. Pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanına bir yansıması olarak ortaya çıkan pozitif örgütsel davranış, insan kaynağının psikolojik kapasitesinin pozitif yönlü bir uygulaması olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002). Psikolojik sermayenin ölçülmesi, geliştirilmesi ve etkin şekilde yönetilebilmesi pozitif örgütsel davranış alanının konusudur.

Psikolojik Sermaye (Psychological Capital) "bir bireyin pozitif psikolojik gelişimsel durumu" olarak tanımlanabilir. Çalışanların kimi tanıdığı ya da neyi bildiği ile değil, "kendisini nasıl algıladığı ve tanımladığı" ile ilgili olan pozitif psikolojik sermaye dört bileşenden oluşmaktadır (Luthans vd., 2007; Akçay, 2012). Bunlar, zor görevleri başarıyla tamamlamak için yeterli çabayı gösterme ve sorumluluk almak için güvene (öz etkinlik) sahip olma, başarılı olma konusunda olumlu bakış (iyimserlik) geliştirme, hedeflere yönelik azim gösterme ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yeni yollar bulma (umut), sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında başarıya ulaşmak için kendini toparlama ve bununla baş etme (dayanıklılık) olarak ifade edilmektedir (Özer vd., 2013)

Psikolojik sermaye, birçok pozitif örgütsel davranış kriterini bir araya getirmektedir. Bu sebeple psikolojik sermayenin tüm boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Örneğin bir kişi umutlu olduğu zaman zorlukların üstesinden gelebileceği konusunda inançlıdır, kendilerine güvenir ve dayanıklıdır. Öz-yeterlilikleri ve öz-güvenleri yüksek insanlar ise umutlarını, iyimserliklerini iş yaşamlarına yansıtabilirler. Psikolojik sermayenin örgütlerde iş tatminini, örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırdığı ifade edilmektedir (Luthans vd., 2006; Çetin ve Basım, 2012; Erkmen ve Esen, 2013). Dolayısıyla örgütlerin çeşitli yollarla çalışanların psikolojik sermayelerini artırmaları önemli hale gelmiştir.

## 2.3. Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi ve Psikolojik Sermaye İlişkisi

Koçluk, koçluk ilişkisi yoluyla danışana (coachee) bir hedef belirleme ve onun belirlenen hedeflere ulaşmasına yardımcı olma amacını taşımaktadır (Grant, 2013). Athanasopoulou ve Dopson (2018) koçluk sonuçlarını; birey odaklı (kişisel gelişim gibi); ilişki odaklı (kişilerarası ilişkiler gibi); ve kişinin iş görevlerine (iş performansı gibi) odaklı olmak üzere üç kategoride toplamaktadır. Koçluk, danışanın (coachee) iç görüşünü, öz etkinliğini ve motivasyonunu artırmada etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Grant ve O'Connor, 2010;

Corbu vd., 2021). Bir koçluk ilişkisindeki hedef belirleme, ustalık deneyimleri, sözlü ikna ve geri bildirim çalışanın zihniyetindeki, psikolojik özelliklerindeki ve yetkinliklerindeki bazı değişikliklere neden olabilecek başka bir ifade ile psikolojik sermayesine olumlu yönde etki edebilecektir (Gregory ve Levy, 2010; Fontes ve Russo, 2020)

2002'den bu yana yapılan çalışmalar ile alan yazında psikolojik sermayeye ilişkin çok şey öğrenilmiş olsa da kavramın öncülleri hakkında hala aynı ölçüde bilgi yer almamaktadır. Psikolojik sermayenin öncüllerini belirlemeye yönelik çalışmalarda bu öncüller; bireysel farklılıklar, iş tasarımı, demografik özellikler ve liderlik olarak kategorize edilmektedir. Liderliğin psikolojik sermaye üzerindeki etkisine dair araştırmalarda, liderin iletişim ve eylemlerinin izleyenlerde öz yeterlik oluşturabileceği görüşü Pygmalion etkisine dair çalışmalara dayandırılmaktadır. Kendini gerçekleştiren kehanet olarak da bilinen pygmalion etkisi, düşünce ve inançların beklenen davranışların sergilenmesine neden olacağı, bir şeyin belirli bir şekilde gerçekleşmesi beklendiğinde, davranışların bu yönde değişme eğiliminde olmasını ifade etmektedir. Bu etki psikolojik sermayeye genişletildiğinde; lider izleyen ilişkisinin yapısı ve şekli psikolojik sermayeyi etkilemektedir. Araştırma sonuçları, bireysel farklardan sonra psikolojik sermayeyi en yüksek düzeyde etkileyen değişkenin yönetici ile ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda otantik ve etik liderlik psikolojik sermayeyi artırmakta, istismarcı liderlik düşürmektedir (Avey,2014; Boydak Özcan ve Gündüzalp,2016; Wu ve Nguyen,2019). Etik lider, etik ilkelerle değerlerini bütünleştirebilen ve bunu liderlik sürecinde uygulayabilen kişidir. Etik liderlikle birlikte düşünülen otantik liderlik de öznel iyi oluş, iyimserlik, duygusal zekâ ve umut gibi pozitif duyguları içeren bir liderlik tarzıdır. Otantik liderler sahip oldukları pozitif enerji, dürüstlük, öz disiplin ile birlikte açık ve şeffaf amaçlar, iyimserlik, umut, güven, esneklik ve başkalarının iyiliğini isteme gibi özelliklerle pozitif davranışları teşvik etmektedirler. Bu nedenle, takipçilerin kendini düzenleme ve farkına varma yönünde pozitif davranışları üzerinde de etkilidirler (Toor ve Ofori, 2008; Akyürek, 2020).

Psikolojik sermayenin öncülü olarak yönetici ile ilişkiler ve liderlik arasındaki bağlantıları araştıran çalışmaların dayandığı bir diğer teorik alt yapı; sosyal mübadele teorisidir. Sosyal mübadele teorisi, sosyal ilişkilerde ve etkileşimlerdeki karşılıklı normlarının geçerli olduğunu savunur. Bu teoride, ilişki içerisinde yer alan taraflardan birisi, karşı tarafın yararına bir eylemde bulunduğu onun da aynı şekilde davranmak durumunda hissedeceği varsayımından hareket edilmektedir (Gouldner, 1960; Wu ve Nguyen,2019). Buna göre yönetici ile çalışan arasındaki ilişkide yöneticiden gelen olumlu koçluk ilişkisi ve bu ilişkinin algılanan kalitesi sosyal mübadele teorisi çerçevesinde karşılık bulacak ve psikolojik sermayeyi artıracaktır.

Koçluk süreci bireyleri geleceğe ve hedefe yönelik umutlu tuttuğu için çalışanları teşvik eder ve onları zorluklara karşı dayanıklı hale getirir (Zuberbühler vd., 2021). Bu süreç çalışanların gelecekteki beklentileri hakkında olumlu bakış açısını korumaya (yani iyimserliğe); duygu, düşünce ve davranışlarını yansıtabilme ve bunlara göre hareket etmeye teşvik eder (Fontes ve Russo, 2020). Bu görüşlerden yola çıkarak bu çalışmada, çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin psikolojik sermayeye olumlu etki ettiği öne sürülmektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Deseni ve Araştırma Hipotezleri

Bu çalışma, çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin çalışanların psikolojik sermayeleri üzerine etkilerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ilişkisel nicel bir araştırmadır. Bu amaçla aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

#### 3.2. Anakütle ve Örneklem

Çalışmanın anakütlesi Samsun organize sanayiinde yer alan bir üretim işletmesidir. Toplam çalışan sayısı yaklaşık 250 olan anakütleden örneklem seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü hesaplanırken, yapısal eşitlik modellemesinin örneklem büyüklüğüne ilişkin yeterlik koşulları da dikkate alınmıştır. Örneklem büyüklüğüne ilişkin çok sayıda değerlendirme vardır. Ding, Velicer ve Harlow (1995) en çok olabilirlik tahmin edicisi ile tahminleme yapılacak bir çalışmada örneklem büyüklüğünün en az 100-150 arasında olmasını önermişlerdir (akt: Arslan, 2019: 20). Çalışmada anlamlılık seviyesi 0,05 ve hata payı  $\pm 0,05$  olmak üzere örneklem sayısı yaklaşık 150 olarak hesaplanmış ve yapısal eşitlik modellemesi için söz konusu koşul da sağlanmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğünün en az 150 olmasını sağlamak amacıyla basit tesadüfi

örnekleme yöntemi ile 200 kişi örnekleme seçilmiştir. Kayıp veriler kontrol edildikten sonra 190 katılımcıdan elde edilen verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın anakütlesi aynı zamanda çalışmanın en önemli sınırlılığıdır. Bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar yalnızca bu anakütle için geçerli olacaktır.

### 3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler çalışanlara bir anketör aracılığıyla uygulanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 soruluk bilgi formu bulunmaktadır.

İkinci bölümde çalışanların koçluk ilişkilerinin niteliğine dair algılarını belirlemek için kullanılan “Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek aynı zamanda bu çalışmanın amaçlarından biri olan Gregorya ve Levy’ nin (2010) geliştirmiş oldukları “Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship (PQERC)” ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış halidir. Orijinal ölçek 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, ilişkinin özgünlüğü, etkili iletişim, ilişkide rahatlık ve gelişimi kolaylaştırmak olmak üzere dört faktörlü bir yapıya sahiptir. 5’li Likert tipinde düzenlenmiş olan ölçekte bireylerin yöneticileri ile ilgili ifadelere “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” arasında puan vermeleri istenmiştir. Ölçekten alınan puanın yüksekliği her bir boyut için çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçeye uyarlamasında ilk adım çeviri işlemlerinin yapılması olmuştur. İngilizce yazılmış olan orijinal ölçeğin maddeleri, alanında uzman iki kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra bu çeviriler ilk çeviri işlemini gerçekleştiren uzmanlardan farklı uzmanlar tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek dilsel geçerlik kontrolü yapılmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevrilmiş biçiminin kapsam geçerliliğini araştırmak için örgüt teorisi alanında uzman öğretim üyelerine ölçek maddelerini değerlendirmeleri istenmiştir. Tüm değerlendirmeler sonucunda yapılan Türkçe çevirilerin uygunluğuna karar verilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sınanmasında doğrulamayı faktör analizinden yararlanılmıştır. Güvenirlik için ise Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizlerine ilişkin sonuçlar bulgular bölümünde sunulmuştur. Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesine ilişkin uyarlanmış olan Türkçe ölçek Ek 1’de yer almaktadır.

Çalışmada kullanılan anketin üçüncü bölümünde çalışanların psikolojik sermayelerini belirlemek için kullanılan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” bulunmaktadır. Bu ölçek, Çetin ve Basım’ ın (2012), Luthans vd.’ nin (2007) geliştirdiği ölçeği Türkçeye uyarlamaları ile ulusal alan yazına kazandırmış oldukları ölçektir. Ölçekte yer alan madde sayısı 24’ tür. Maddelerin 3’ü ters kodlanmıştır. Ölçek, iyimserlik, umut, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterlilik olarak adlandırılan dört faktörden oluşmaktadır. Yanıt değişkenleri 5’li Likert tipinde hazırlanmış olan ölçekte katılımcıların kendileri ile ilgili yargı ifadelerine “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5-Kesinlikle Katılıyorum” arasında bir cevap vermeleri istenmesi ile elde edilmiştir. Ölçekten elde edilen puanların yüksekliği her bir boyut için kişilerin psikolojik sermayelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizleri bulgular bölümünde yer almaktadır.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliliğinin değerlendirilmesinde gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki teorik ilişkileri inceleyen doğrulamayı faktör analizinden (DFA); güvenirlik için, ölçüm aracı araştırmaya katılan çalışanlara tek bir kez uygulandığından içsel tutarlık güvenirliğini veren Cronbach Alfa katsayısından; katılımcılara ilişkin demografik özelliklerin ve ölçeklere ilişkin tanımlayıcı değerlerin belirlenmesinde betimleyici istatistiklerden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezinin analizinde ise yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Analizler için IBM SPSS Statistics 25 ve IBM AMOS 21 paket programları ile çalışılmıştır.

YEM, klasik istatistiksel yöntemlere benzer olarak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. YEM’ de klasik yöntemlerden farklı olarak bağımlı değişkenler ölçülemeyen yani gizil değişken olarak adlandırılırken, bağımsız değişkenler ölçülebilen yani gözlenen değişken olarak adlandırılır ve YEM değişkenler arasındaki ilişkileri bir bütün halinde test eder (Şahin ve Taşkaya, 2010: 93). Bu çalışmada önce DFA ile ölçüm modelinin, daha sonra ise yol analizi yoluyla söz konusu değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkilerinin sınanıldığı iki aşamalı YEM kullanılmıştır.

YEM sonucunda verilerin teorik olarak belirlenmiş olan yapısal modele uyumu incelenmektedir. Uyum indekslerinden yararlanılarak modelin uyumu hakkında karara varılır ve böylece hipotezler test edilmiş olur (Şahin ve Taşkaya, 2010; Kaya, 2018). YEM' de çok sayıda uyum indeksi yer almaktadır. Bu çalışmada alan yazına dayanarak seçilen uyum indeksleri  $\chi^2/df$ , GFI, AGFI, NFI, CFI ve RMSEA' dir (Schermele-Engel vd. 2003; Gürbüz ve Şahin, 2015; Keith, 2015; Kline, 2011).  $\chi^2/df$ ,  $\chi^2$  değerinin serbestlik derecesine bölümüyle hesaplanır ve 5'ten küçük olması kabul edilebilir uyum, 3'ten küçük olması iyi uyum olarak kabul edilir. GFI ve AGFI birlikte değerlendirilen iyilik uyum indeksleridir. 0 ile 1 arasında değer alan indekslerin 0,95'ten büyük olmaları iyi uyumu, 0,90'dan büyük olmaları kabul edilebilir uyumu işaret etmektedir. Bazı kaynaklar AGFI' nin 0,85'in üstünde olmasını da kabul edilebilir bulmaktadır (Kaya, 2018:93; Schermelle-Engel vd. 2003: 43). Ölçeklendirilmiş uyum indeksi NFI ve karşılaştırmalı uyum indeks CFI 0,95'ten büyükse iyi uyum, 0,90'dan büyük ise kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir. Hata kareler ortalamasının karekökünü veren RMSEA'nin 0,08'in altında olması beklenirken 0,05'in altında olması iyi uyumu gösterir. Analiz sonucunda modelin değerlendirilmesi aşamasında uyum indekslerinin değerlerine bakılarak eşik değerlerine göre yorum yapılır.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçeklerin yapısal geçerliğinin sınanmasında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılmıştır. DFA yapılırken araştırmanın ölçüm modelinden yararlanılmaktadır. DFA' da iki farklı ölçüm modeli ile test yapılmaktadır: (1) ölçekteki değişkenlerin bir veya daha çok faktör altında toplandığı birinci düzey, (2) söz konusu bu faktörleri teorik olarak kavradığı düşünülen bir üst boyut altında toplayan ikinci düzey (Kline, 2011: 249, Kaya, 2018). Araştırmalarda hangi düzey ölçümlerin yapılacağına çalışmanın amacı ve teorik alt yapısı dikkate alınarak karar verilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 326-327; Kaya, 2018). Bu çalışmada hem birinci hem ikinci düzey DFA kullanılmıştır. Analizde araştırmanın modeli tanımlandıktan ve ölçüm modelleri geliştirildikten sonra ilk olarak verilerin normallik varsayımı kontrol edilmiştir. Daha sonra her ölçüm modeli için parametreler hesaplanmıştır. Parametre tahmininde ölçeklerin faktör yapıları bilindiğinden benzer yapıyı test edebilmek için en çok olabilirlik tahmin edicisi kullanılmıştır. DFA' da elde edilen ölçüm modelinin uyumluluğu YEM uyum indeksleri ile incelenmiştir.

##### 4.1.1. Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

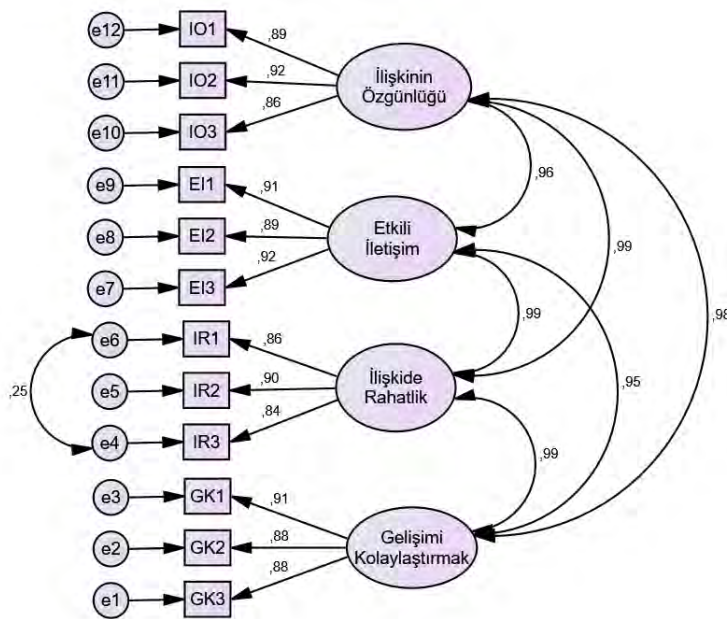
Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ölçeği için yapılan birinci düzey DFA' da ölçekte yer alan 12 maddenin ölçüm değerleri gözlenen değişkenleri, dört alt boyut ise gizil değişkenleri oluşturmuştur. Analiz sonucunda elde edilen ilk bulgulara göre modelde tüm değişkenlere ilişkin faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA' da faktör yükü 0,50'nin altında olan maddelerin analiz dışında bırakılması önerilmektedir (Şahin ve Taşkaya, 2010). Analizde bu koşul sağlandığından modelden madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Modelin uyum indeks değerleri incelendiğinde GFI, AGFI, RMSEA için kabul edilebilir,  $\chi^2/df$ , NFI, CFI için iyi düzeyde bir ölçüm modeli olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=1,692$ ; GFI=0,929; AGFI=0,885; NFI=0,971; CFI=0,988; RMSEA=0,060). Model tarafından önerilen modifikasyonlar incelenmiş ve aralarında ilişki barındıran hata terimleri birbirleri ile bağlanarak analiz yeniden yapılmıştır. Düzeltilmiş ölçüm modelinin sonucunda model uyumunun ilk modele benzer olarak GFI, AGFI, RMSEA için kabul edilebilir,  $\chi^2/df$ , NFI, CFI için iyi düzeyde olduğu fakat değerlerin olumlu yönde değiştiği görülmüştür ( $\chi^2/df=1,538$ ; GFI=0,938; AGFI=0,897; NFI=0,974; CFI=0,991; RMSEA=0,053). Uyum indeksleri beraber değerlendirildiğinde ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu kabul edilmiştir. Ölçüm modeline ait standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 1'de, ölçüm modeli Şekil 1'de verilmiştir (IO: İlişkinin Özgünlüğü, EI: Etkili İletişim, IR: İlişkide Rahatlık, GK: Gelişimi Kolaylaştırmak, K1-K12: Ölçek Maddeleri).



**Tablo 1.** Çalışan Koçluk İlişkinin Algılanan Kalitesine İlişkin Birinci Düzey Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları

Parametreler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran	P
K1 <--- IO	0,893	1,050	0,060	17,433	***
K2 <--- IO	0,921	1,080	0,058	18,648	***
K3 <--- IO	0,864	1,000			
K4 <--- EI	0,906	0,992	0,047	21,086	***
K5 <--- EI	0,895	0,971	0,048	20,320	***
K6 <--- EI	0,920	1,000			
K7 <--- IR	0,861	1,041	0,057	18,119	***
K8 <--- IR	0,897	1,111	0,066	16,907	***
K9 <--- IR	0,845	1,000			
K10 <--- GK	0,914	1,058	0,055	19,371	***
K11 <--- GK	0,876	1,013	0,058	17,536	***
K12 <--- GK	0,883	1,000			

\*\*\* p<0,001



**Şekil 1.** Çalışan Koçluk İlişkinin Algılanan Kalitesine İlişkin Birinci Düzey Ölçüm Modeli (Standardize Regresyon Katsayıları)

Sonuçlar incelendiğinde ölçeği oluşturan dört faktörün de orijinaline benzer biçimde oluştuğu görülmüştür. Gözlenen değişkenler ile ilgili gizil değişken arasındaki ilişkiyi belirten standartlaştırılmış faktör yüklerine göre ilişkinin özgünlüğü alt boyutunu en iyi açıklayan madde K2 ( $\beta=0,921$ ) olmuştur. Benzer biçimde etkili iletişim alt boyutu için K6 ( $\beta=0,920$ ), ilişkide rahatlık alt boyutu için K8 ( $\beta=0,897$ ) ve gelişimi kolaylaştırmak alt boyutu için K10 ( $\beta=0,914$ ) maddeleri en iyi açıklayıcı maddeler olmuştur. Faktörlerin güvenilirlikleri için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları ilişkinin özgünlüğü alt boyutu için 0,921; etkili iletişim alt boyutu için 0,933; ilişkide rahatlık alt boyutu için 0,911 ve gelişimi kolaylaştırmak alt boyutu için 0,920 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre geçerliği sağlanan ölçek aynı zamanda güvenilir bulunmuştur.

Birinci düzey DFA ile ölçüm modeli oluşturulduktan sonra bu dört faktörün çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi kavramını yordama gücünü belirlemek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Yapılan işlemler birinci düzey DFA ile aynıdır. Analiz sonucunda ilk değerlendirmede tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve



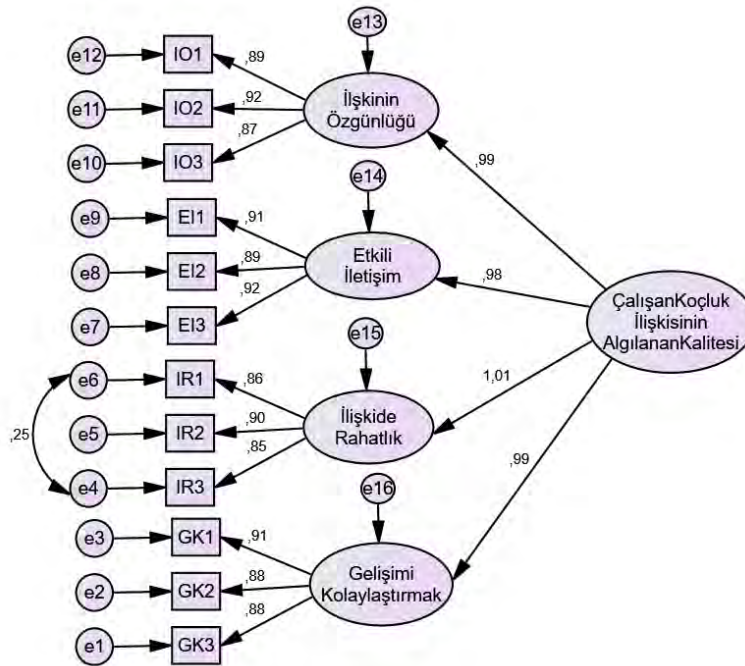
istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modelin uyum indeks değerleri incelenmiş ve beraber değerlendirildiğinde uyum düzeyinin kabul edilebilir bir düzey olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=1,532$ ;  $GFI=0,934$ ;  $AGFI=0,896$ ;  $NFI=0,973$ ;  $CFI=0,991$ ;  $RMSEA=0,053$ ). Modelin önerdiği modifikasyonlar incelendiğinde herhangi bir düzeltme yapılmasına gerek duyulmadığı gözlenmiştir. Buna göre ikinci düzey ölçüm modelinin verilerle uyumunun iyi olduğu kararına varılmıştır. Ölçüm modeline ait standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 2’de ve ölçüm modeli Şekil 2’de verilmiştir (IO: İlişkinin Özgünlüğü, EI: Etkili İletişim, IR: İlişkide Rahatlık, GK: Gelişimi Kolaylaştırmak, ÇKIAK: Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi).

Standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi gizil değişkeni ile ilişkinin özgünlüğü gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,99; etkili iletişim gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,98; ilişkide rahatlık gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 1,01; gelişimi kolaylaştırma gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,99 olduğu görülmektedir. Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesini en fazla yordayan değişkenin ilişkide rahatlık gizil değişkeni olduğu söylenebilir.

**Tablo 2.** Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesine İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları

Parametreler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran	P
IO <--- ÇKIAK	0,99	1,000			
EI <--- ÇKIAK	0,98	1,043	0,060	17,278	***
IR <--- ÇKIAK	1,01	0,976	0,063	15,555	***
GK <--- ÇKIAK	0,99	1,007	0,062	16,265	***

\*\*\* p<0,001



**Şekil 2.** Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesine İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modeli (Standardize Regresyon Katsayıları)

#### 4.1.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Psikolojik sermaye ölçeği için yapılan birinci düzey DFA' da, ölçekte yer alan 24 maddenin ölçüm değerleri gözlenen değişkenleri, dört alt boyut ise gizil değişkenleri oluşturmuştur. Analiz sonucunda ilk değerlendirmede model uyum indekslerinde kötü kabul edilebilecek indeks değerleri olduğu görülmüş ve regresyon katsayıları incelenmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin altında olan ve istatistiksel olarak anlamlı

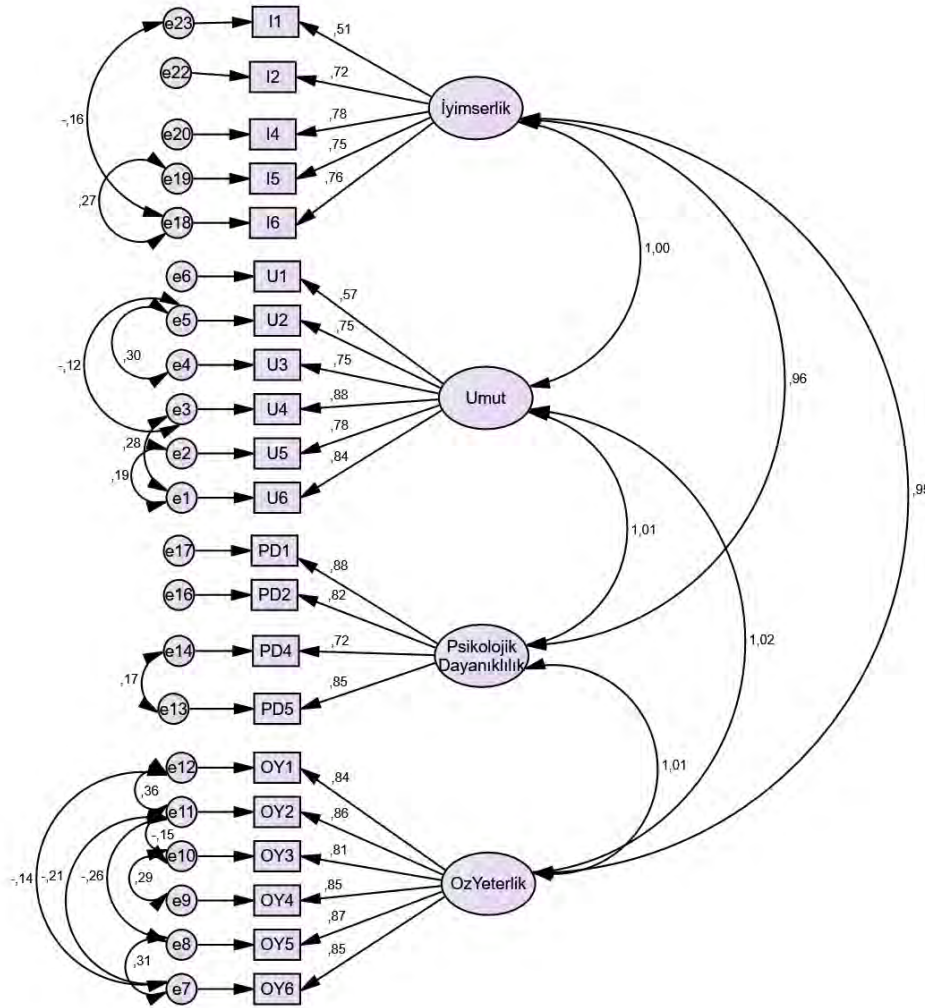
bulunmayan maddeler tespit edilmiştir. Öncelikle bu maddeler sırasıyla modelden çıkarılmış ve her aşamada model uyum indeks değerleri ve faktör yükleri kontrol edilmiştir. Buna göre sırasıyla PS22, PS8 ve PS11 maddelerinin atılmış olduğu modelde tüm faktör yükleri 0,50'nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu modelin uyum değerleri kontrol edildiğinde hala kötü uyum gösteren indeks değerlerinin olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2,768$ ;  $GFI=0,785$ ;  $AGFI=0,729$ ;  $NFI=0,870$ ;  $CFI=0,913$ ;  $RMSEA=0,097$ ). Model tarafından önerilen modifikasyonlar incelenmiş ve önerilen hata birleştirmeleri yapıldıktan sonra analiz tekrar edilmiştir. Düzeltilmiş modelin uyum indeksleri incelendiğinde  $\chi^2/df$  indeksinin iyi düzeyde olduğu CFI, NFI ve RMSEA indekslerinin ise kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmüştür. GFI ve AGFI değerleri kabul edilebilir sınırların dışında yer almıştır. Buna karşın değerlerin sınıra yakın olmaları ve diğer uyum indekslerinin kabul edilebilir sınırlarda olması sebebiyle RMSEA ile birlikte değerlendirildiklerinde modelin geçerli kabul edilmesinde engel olmayacağı belirlenmiştir ( $\chi^2/df=2,139$ ;  $GFI=0,853$ ;  $AGFI=0,799$ ;  $NFI=0,907$ ;  $CFI=0,948$ ;  $RMSEA=0,078$ ). Uyum indeksleri beraber değerlendirildiğinde ölçüm modelinin istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu kabul edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçüm modelinin standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 3'te, ölçüm modeli Şekil 3'te verilmiştir (I: İyimserlik, U: Umud, PD: Psikolojik Dayanıklılık, OY: Öz Yeterlik, PS1-PS24: Ölçek Maddeleri).

**Tablo 3.** Psikolojik Sermayeye İlişkin Birinci Düzey Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları

Parametreler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran	P
PS18 <--- I	0,754	0,977	0,077	12,697	***
PS14 <--- I	0,777	0,988	0,088	11,235	***
PS9 <--- I	0,718	0,970	0,095	10,250	***
PS1 <--- I	0,508	0,698	0,106	6,575	***
PS19 <--- I	0,761	1,000			
PS20 <--- U	0,781	0,946	0,064	14,822	***
PS17 <--- U	0,876	1,062	0,056	19,060	***
PS12 <--- U	0,754	0,864	0,068	12,701	***
PS6 <--- U	0,748	0,948	0,076	12,544	***
PS2 <--- U	0,568	0,739	0,085	8,693	***
PS24 <--- U	0,837	1,000			
PS13 <--- PD	0,853	1,000			
PS10 <--- PD	0,715	0,920	0,072	12,783	***
PS7 <--- PD	0,824	1,033	0,070	14,724	***
PS5 <--- PD	0,880	1,054	0,063	16,598	***
PS21 <--- OY	0,868	1,030	0,054	19,200	***
PS16 <--- OY	0,846	0,982	0,064	15,266	***
PS15 <--- OY	0,813	1,015	0,071	14,254	***
PS4 <--- OY	0,862	0,973	0,068	14,322	***
PS3 <--- OY	0,835	0,960	0,069	13,962	***
PS23 <--- OY	0,848	1,000			

\*\*\*  $p < 0,001$

Ölçek orijinaline benzer biçimde dört faktörden oluşmuştur. Standartlaştırılmış faktör yükleri incelendiğinde iyimserlik alt boyutunu en iyi açıklayan madde PS14 ( $\beta=0,777$ ) iken diğerleri sırasıyla umut alt boyutu için PS17 ( $\beta=0,876$ ), psikolojik dayanıklılık alt boyutu için PS5 ( $\beta=0,880$ ) ve öz yeterlilik alt boyutu için PS21 ( $\beta=0,868$ ) maddeleri en iyi açıklayıcı maddeler olmuştur. Faktörlerin güvenilirlikleri için hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları iyimserlik alt boyutu için 0,828; umut alt boyutu için 0,893; psikolojik dayanıklılık alt boyutu için 0,894 ve öz yeterlilik alt boyutu için 0,938 olarak bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre ölçek geçerli ve güvenilir bulunmuştur.



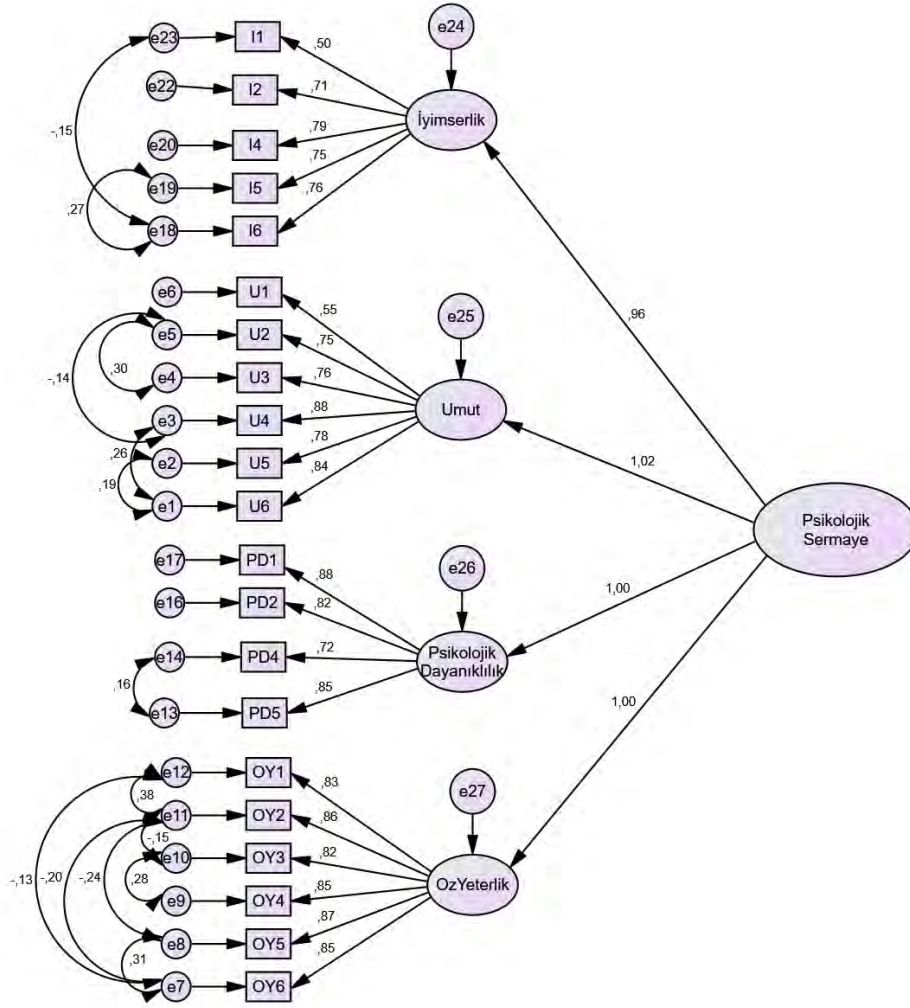
Şekil 3. Psikolojik Sermayeye İlişkin Birinci Düzey Ölçüm Modeli (Standardize Regresyon Katsayıları)

Psikolojik sermayeye ilişkin birinci düzey ölçüm modeli oluşturulduktan sonra elde edilen faktörlerin psikolojik sermaye gizil değişkenini yordama gücünü belirlemek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Modelin uyum indeksleri beraber değerlendirildiğinde, birinci düzey düzeltilmiş modele benzer sonuçlar elde edilmiş ve ikinci düzey ölçüm modelinin de kabul edilebilir olduğu ortaya konulmuştur ( $\chi^2/df=2,155$ ;  $GFI=0,851$ ;  $AGFI=0,798$ ;  $NFI=0,906$ ;  $CFI=0,947$ ;  $RMSEA=0,078$ ). Modifikasyon indeksleri incelendiğinde düzeltme önerisi görülmemiştir. Bu sonuçlara göre ikinci düzey ölçüm modelinin verilerle uyumlu bir model olduğu belirlenmiştir. İkinci düzey ölçüm modeline ait standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayıları Tablo 4'te ve ölçüm modeli Şekil 4'te sunulmuştur (I: İyimserlik, U: Umut, PD: Psikolojik Dayanıklılık, OY: Öz Yeterlik, PS: Psikolojik Sermaye).

Tablo 4. Psikolojik Sermayeye İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modeli Regresyon Ağırlıkları

Parametreler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran	P
I <--- PS	0,961	0,936	0,077	12,112	***
U <--- PS	1,020	1,056	0,068	15,526	***
PD <--- PS	0,998	1,022	0,066	15,433	***
OY <--- PS	1,002	1,000			

\*\*\* p<0,001



Şekil 4. Psikolojik Sermayeye İlişkin İkinci Düzey Ölçüm Modeli (Standardize Regresyon Katsayıları)

Standartlaştırılmış regresyon katsayıları incelendiğinde psikolojik sermaye gizil değişkeni ile iyimserlik gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,961; umut gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 1,020; psikolojik dayanıklılık gizil değişkeni arasındaki ilişkinin 0,998 ve öz yeterlik gizil değişkeni arasındaki ilişkinin ise 1,002 olduğu görülmektedir. Umut gizil değişkeninin psikolojik sermayeyi en fazla yordayan değişken olduğu söylenebilir.

#### 4.2. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Bu araştırmaya katılan çalışanların %96,8'i erkek olup çalışmada sadece 6 kadın yer almıştır. Yaş grubu en fazla %71,1 ile 31-40 yaş aralığındadır. Katılımcıların %77,4'ünün kurumda çalışma sürelerinin 5-9 yıl arasında olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların eğitim durumu değerlendirildiğinde %57,4'ünün lise mezunu olduğu görülmüştür. Demografik özellikler Tablo 5' te görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Cinsiyet		Yaş				Kurumdaki Çalışma Süresi				Eğitim Durumu				
	Kadın	Erkek	20-30	31-40	41-50	51-60	0-4	5-9	10-14	14 +	İlköğretim	Lise	Ön lisans	Lisans	Lisansüstü
f	6	184	31	135	20	4	21	147	21	1	34	109	25	19	3
% f	3,2	96,8	16,3	71,1	10,5	2,1	11,1	77,4	11,1	0,5	17,9	57,4	13,2	10,0	1,6

### 4.3. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğe ait ölçüm modeli de DFA sonucunda geçerli bulunmuştur. Buna göre ölçekleri oluşturan alt boyutlar, toplama ölçeği uygulaması ile ilişkili oldukları gözlenen değişkenlerin ortalamaları alınarak temsil edilebilecektir. Toplama ölçeği ile ölçekler çok boyutlu yapıdan tek boyutlu yapıya indirgenebilmektedir (Demirer, 2010: 88; Kaya, 2018:109). Böylece çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ve psikolojik sermaye ölçeklerinin gizil değişkenleri olan her bir alt boyut ilgili oldukları üst kavramsal boyutun gözlenen değişkenleri olarak kullanılacaktır. Alt boyutların ortalamalarına ilişkin bulgular Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi	İlişkinin özgünlüğü	3	3,43	1,11
	Etkili iletişim	3	3,58	1,11
	İlişkide rahatlık	3	3,62	1,09
	Gelişimi kolaylaştırmak	3	3,53	1,10
	Genel Algılanan Kalite	12	3,54	1,06
Psikolojik Sermaye	İyimserlik	5	3,52	0,88
	Umut	6	3,70	0,90
	Psikolojik dayanıklılık	4	3,78	0,97
	Öz yeterlik	6	3,78	0,91
	Genel Psikolojik Sermaye	21	3,70	0,87

Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ölçeğinin alt boyutlarına ait ortalama puanlarının 3,43 ile 3,62 arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların koçluğa ilişkin algıladıkları kalitenin 3,54 genel ortalama ile orta düzeyde olduğu söylenebilir. Psikolojik sermaye ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalama puanları ise 3,52 ile 3,78 arasındadır. Katılımcıların psikolojik sermayelerinin 3,70 genel ortalama ile orta düzeyden biraz fazla olduğu söylenebilir.

### 4.4. Yapısal Eşitlik Modellemesi Sonuçları

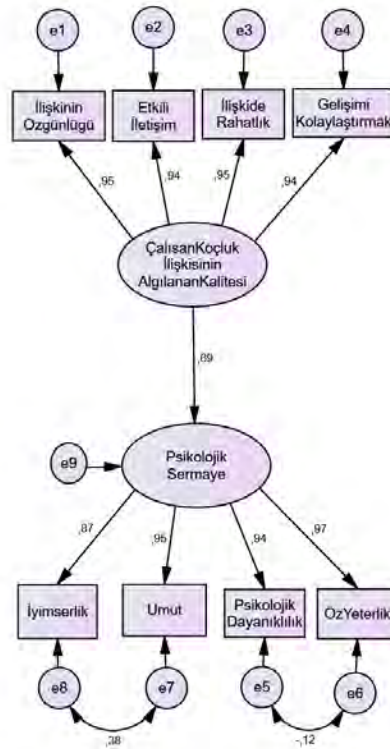
Bu çalışmada, araştırma hipotezinin testinde YEM uygulanmuştur. Uygulama yapılmadan önce, önceki bölümlerde verildiği üzere, örneklem büyüklüğünün YEM için yeterli olduğu, verilerin normal dağılım gösterdiği, ölçüm modellerinin istatistiksel olarak geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Toplama ölçeği yardımıyla ölçeklerin alt boyutlarını temsil eden gizil değişkenler, gözlenen değişkenlere dönüştürülmüştür. Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi yordayan değişken, psikolojik sermaye değişkeni ise yordanan değişken olarak belirlenmiştir. Araştırma hipotezine dayanarak yapısal model kurulmuş ve analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ilk olarak modelin geçerliliği kontrol edilmiştir. Model uyum indeks değerleri incelendiğinde RMSEA değerinin 0,08'den büyük ve kabul edilebilir sınırların dışında olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df=2,502$ ; GFI=0,946; AGFI=0,897; NFI=0,978; CFI=0,987; RMSEA=0,089). Bunun üzerine modifikasyon indisleri incelenmiş ve modelin önermiş olduğu birleştirmeler yapılarak analiz tekrar edilmiştir. Elde edilen bulgular Şekil 5'de sunulmuştur. Düzeltmiş yapısal modelin uyum değerleri incelendiğinde  $\chi^2/df$ , GFI, NFI, CFI değerleri iyi uyumu işaret ederken AGFI ve RMSEA değerleri de kabul edilebilir sınırlarda bulunmuştur ( $\chi^2/df=2,071$ ; GFI=0,957; AGFI=0,910; NFI=0,984; CFI=0,991; RMSEA=0,075). Tüm uyum değerleri beraber ele alındığında, araştırmada öne sürülen yapısal modelin verilerle iyi uyum gösteren ve istatistiksel olarak geçerli bir model olduğu değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri gösteren standartlaştırılmış ve standartlaştırılmamış regresyon katsayılarının yer aldığı sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

Şekil 5 ve Tablo 7'deki değerler incelenerek araştırma hipotezinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Buna göre çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki katsayısı 0,69 olup pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ( $\beta=0,693$ ,  $p<0,001$ ). Sonuç olarak "H1: Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin psikolojik sermaye üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır." biçiminde ifade edilen araştırma hipotezi kabul edilmiştir.



**Tablo 7.** Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiler

Parametreler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	Standartlaştırılmamış Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran	P
PS <--- ÇKIAK	0,693	0,608	0,053	11,511	***
IO <--- ÇKIAK	0,947	1,011	0,037	27,614	***
EI <--- ÇKIAK	0,940	0,999	0,037	26,720	***
IR <--- ÇKIAK	0,952	0,999	0,035	28,166	***
GK <--- ÇKIAK	0,945	1,000			
I <--- PS	0,866	0,835	0,049	17,033	***
U <--- PS	0,948	0,938	0,044	21,137	***
PD <--- PS	0,939	1,000			
ÖY <--- PS	0,971	0,969	0,034	28,195	***

**Şekil 5.** Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesinin Psikolojik Sermayeyi Yordamasına İlişkin Düzeltilmiş Yapısal Modelin Sonuçları

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Koçluğun, çalışanları yönlendirmenin ötesinde özel ve etkileşimli bir tarafı bulunmaktadır. Alan yazında yönetici koçluğu yaygın olarak araştırılrsa da çalışan koçluğu birey ve örgütlere olumlu etkileri ile son yıllarda üzerinde durulmaya başlayan bir kavram olmuştur. Çalışan koçluğunun olumlu sonuçları; birey (kişisel gelişim gibi), diğer insanlar (bireylerarası ilişkiler gibi) ve bireyin iş sonuçları (iş performansı gibi) olmak üzere üç kategoride değerlendirilmektedir (Fontes ve Russo, 2020). Çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesi ise bu sonuçları geliştirecektir. Türkçe alan yazında değişkeni ölçmeye yönelik bir ölçüm aracı yer almamaktadır. Bu çalışma ile öncelikle Gregorya ve Levy' nin (2010) geliştirmiş oldukları "Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship (PQERC)" ölçeğinin Türkçeye uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan uyarlama çalışması sonucunda Türkçe alan yazına kazandırılan ölçeğin kavrama ilişkin yapılacak araştırmaları teşvik edeceği ve konuya ilişkin alan yazını zenginleştireceği düşünülmektedir. Buna ek olarak insan kaynakları yöneticileri ve işletme yöneticileri ölçeği, çalışan koçluk ilişkisinin kalitesini belirlemek için bir araç olarak

kullanabilecektir. Gregory ve Levy'nin (2010) de ifade ettiği gibi bu ölçek yöneticilerin "gerçekte ne kadar iyi yönettiklerini" anlamalarını sağlayacak bir geribildirim sunacaktır.

Çalışan koçluk ilişkisi çalışanlara dair olumlu etkileri ile onlardaki belli değişimleri yönlendirmektedir (Fontes ve Russo, 2020). Son yıllarda pozitif örgütsel davranış araştırmalarının artması ile psikolojik sermaye örgütlerde önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan araştırmalarda çalışanların olumlu psikolojik kaynaklarının performanslarına etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanlarla ilgili örgütsel çıktıların da çalışanların psikolojik sermayesinden etkilendiği belirlenmiştir. Bu nedenle örgütlerde psikolojik sermayenin güçlendirilmesi için uygun yönetimsel süreç ve uygulamaların yürütülmesi gerekmektedir. Bu açıdan etik liderlik, otantik liderlik ve dönüşümcü liderlik gibi ilişkisel liderlik uygulamalarının psikolojik sermayeyi etkilediği önceki çalışmalarda ifade edilmiştir. Ancak çalışan koçluğu, henüz işletmelerde üzerinde yeterince durulmayan bir uygulamadır.

Bu çalışmada ikinci amaç olarak; çalışan koçluk ilişkilerinin algılanan kalitesinin çalışanların psikolojik sermayelerine etkisinin açıklanması hedeflenmiştir. Çalışma sonucunda çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinin çalışanın psikolojik sermayesine olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Bu durum çalışan koçluğu ve psikolojik sermaye ilişkileri ile ilgili var olan sınırlı sayıdaki alan yazını desteklemektedir (Corbu vd., 2021; Fontes ve Russo, 2020; Zuberbühler vd., 2021). Koçlar, çalışanların tercihlerine müdahale etmezler, onları bildikleri tek doğruya mecbur bırakmazlar, onun yerine onlar için bir ayna görevi yaparak, kendilerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını; zorluklara karşı daha esnek ve dayanaklı olmalarını sağlarlar. Böylece çalışanların vizyonu gelişir, kendilerine uygun ve gerçeğçi hedefler koyabilirler, hedefleri doğrultusunda zorlukları aşabilirler ve öz-etkinlikleri artar. İş ile ilgili olumlu ve olumsuz yönlerini bilen ve kabul eden çalışanların öz yeterlilikleri ve özgüvenleri artar. Böylece kendilerine karşı daha iyimser ve daha umutlu olabilirler.

İşletmeler, çalışanların umut, iyimserlik, dayanıklılık ve öz etkinlik gibi psikolojik kaynaklarını artırabilmek için çalışan koçluğunu uygulamalarına dâhil edebilirler. Klasik bakışla çalışanın örgüt için var olduğu ve mekanik bir olgu gibi tüm davranış ve eylemlerinin işletmeye katkısı üzerinden değerlendirildiği anlayış değişmelidir. İnsan ilişkileri, insanları iyileştirmeye dönük bütüncül bir yaklaşım gerektirir ve iş ilişkilerinin odağı da kazanç ve kâr olmaktan öte öncelikle insani boyutları ile düşünölmelidir. Koçluk bir standardı olmayan, kişiye göre değişen bir uygulamadır. Her çalışanın ihtiyaçları farklı ve her ilişki kendine özeldir. Bu çalışma ile ortaya konulan ölçek bu ilişkinin niteliğini belirlemede her iki tarafa da geri bildirim sağlayacaktır.

Örgütlerde çalışanların psikolojik kaynaklarının artırılmasında, çalışan koçluğu insan kaynakları yönetimi birimlerince etkili bir yöntem olarak kullanılabilir. İnsan kaynakları yönetimi birimlerinin, eğitim ve geliştirme ile performans yönetimi işlevlerine entegre ederek izleyecekleri çalışan koçluğu uygulamaları hem çalışanlar, hem yöneticiler hem örgütler için olumlu katkılar sunacaktır. Bu tür bir bütöleşme, çalışan ve ilk amiri arasında ilişki asimetrisi nedeni ile gizli kalabilecek olumsuzlukların, çalışanın aleyhine gelişebilecek taciz, mobbing gibi durumların oluşmasını önleyebilecektir. Ayrıca eğer çalışan koçluk ilişkisinin algılanan kalitesinde bir düşüklük var ise nedenlerinin araştırılmasını da sağlayacaktır.

İlk kademe yöneticiler, çalışanlarla kurdukları iletişimde örgütü temsil ederler. Bu yöneticiler, işletmeler için işgücü devri, ciro, maliyetler, kalite kontrolü, güvenlik, yenilikçilik ve çevresel performansı üzerinde muazzam bir etki yaratmaktadır. Çalışanlara en yakın yöneticiler olmaları da diğer bir önemli etkileridir (Hanig,2005). Çalışan koçluk ilişkisinin bir parçası olarak bu ilişki, sonuçları açısından da gelecekteki araştırmalarda incelenmeyi beklemektedir.

Bu araştırmanın bir üretim işletmesindeki çalışanlar üzerinde gerçeleştirilmiş olması bir sınırlılık olarak düşünölebilir. Sonuçlar tüm işletmeler için genellenememektedir. Ancak çalışma, işletmelere ve konu ile ilgili araştırmalara destek olacak niteliktedir. İleride yapılacak araştırmalarda çalışan koçluğunun algılanan kalitesi ile psikolojik sermaye ilişkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü araştırılabilir. Güven, personel güçlendirme, yönetici ve çalışanın kişiliği, örgütsel destek, iş özellikleri ve örgüt kültürü bu konuda önemli olabilecek değişkenlerden bazılarıdır. Liderlik tarzları da önceki araştırmalarla ortaya koyulduğu gibi bu ilişkide belirleyici olabilecektir. Özellikle Türkiye gibi güç mesafesi ve iç grup kolektivitizmi yüksek kültürlerde etkili olan paternalist liderliğin bu ilişkideki etkisi de gelecek çalışmalar için araştırılmaya değer bir araştırma sorusudur. Fontes ve Russo'nun (2020) çalışması koçluğun psikolojik sermaye aracılığı ile iş tatmini ve örgütsel bağlılığı artırdığını belirlemiştir. Gelecek araştırmalar için ardıl değerlişkenlerin de dâhil edildiği farklı



araştırma modelleri kurgulanabilir. Koçluk tek taraflı bir ilişki değildir ve yöneticiler de süreçten öğrenerek gelişecektir. Bu nedenle gelecekte yöneticiler üzerinde de araştırmalar yapılabilir. Konunun gelişmesi, daha iyi anlaşılabilmesi ve genellenebilirliği farklı örneklemlerde ve kültürlerde yapılacak çalışmalarla artırılabilir.

## KAYNAKLAR

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akyürek, M.İ.(2020). Otantik liderlik: Bir alan taraması, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (3), 99-109.
- Arnold,J.(2009). Coaching skilss for leaders in the workplace: How to motivate and get the best from your staff, How to Books, USA.
- Arslan, N. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Athanasopoulou, A., and Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88.
- Avey,J.B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 141–149.
- Barutçu, E., ve Özbay, Ö. (2009). Koçluk yaklaşımının yönetici ve iş gören üzerine etkilerine ilişkin bir araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 1(1), 47-62.
- Bekiş,T. (2016). KOBİ'lerde öğrenme, gelişme ve büyüme aracı olarak koçluk, KOBİ'lerde Koçluk 5 Nokta Eğitimi içinde, Editörler: G.Kurt, T.Uçma Uysal, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Beltan, J. (2016). Koçluk kavramının Türkçe yazında nasıl kavramsallaştırıldığı üzerine bir araştırma. *PROCEEDINGS E-BOOK II*, 66.
- Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., and Eid, J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27-36.
- Bickerich, K., Michel, A., and O'Shea, D. (2018). Executive coaching during organisational change: a qualitative study of executives and coaches perspectives. *Coach. Intl. J. Theory Res. Pract.* 11, 117–143.
- Bormann, K. C., and Rowold, J. (2018). Construct proliferation in leadership style research: Reviewing pro and contra arguments. *Organizational Psychology Review*, 8(2-3), 149-173.
- Boydak Özan, M. ve Gündüzalp, S. (2016) Pygmalion etkisi ve liderlik, *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9),66-79.
- Corbu, A., Peláez Zuberbühler, M. J., and Salanova, M. (2021). Positive psychology micro-coaching intervention: effects on psychological capital and goal-related self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, 315.
- Cox, E., Bachkirova, T., and Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2010). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publication.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması, *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Demirer, Ö. (2010). *İleri Üretim Teknolojileri, Rekabet Öncelikleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir İnceleme*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ellinger, A. D., Beattie, R. S., and Hamlin, R. G. (2010). The manager as coach. *The complete handbook of coaching*, 257-270.
- Erkmen, T., and Emel, E. S. E. N. (2013). Psikolojik sermaye ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Öneri Dergisi*, 10(39), 23-30.
- Erkuş, A., and Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).

- Eymir, E. (2012). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Özelliklerinin Okulun Öğrenen Organizasyon Olmasındaki Etkilik Düzeyi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Fontes, A. and Dello Russo, S. (2020). An experimental field study on the effects of coaching: The mediating role of psychological capital. *Applied Psychology*, 70(2), 459-488.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., and Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gouldner, Alvin, W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement", *American Sociological Review*. 161-178.
- Grant, A. M., and O'Connor, S. A. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-focused coaching questions: a pilot study with implications for practice. *Industrial Commercial Train*. 42, 102-111.
- Grant, A. M. (2013). New perspectives on goal setting in coaching practice: an integrated model of goal-focused coaching, in *Beyond Goals: Effective Strategies for Coaching and Mentoring*, eds D. Clutterbuck, D. Megginson, and S. David (Aldershot: Gower Publishing), 55-84.
- Gregory, J.B. and Levy, P.E. (2010). Employee coaching relationships: enhancing construct clarity and measurement, *coaching, An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3 (2), 109-123.
- Gürbüz, S. ve Faruk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe - Yöntem - Analiz*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haan, E., & Gannon, J. (2017). *The Coaching Relationship*. The SAGE handbook of coaching, 195-217.
- Hanig, P.A. (2005). Developing first-level leaders, *Harvard Business Review*, 83(6), 112-120.
- Heslin, P.A., VandeWalle, D., and Latham, G.P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Howard, M., Harkins, P. and Goldsmith, M. (2005). (ed.), *The Art and Practice of Leadership Coaching, 50 Top Executive Coaches Reveal Their Secrets*, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Hunt, J. M., and Weintraub, J. (2002). How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 39-44.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Kaya, A. (2018). *Kariyer Gelişim Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modellemesi İle Test Edilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, H. N. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple Regression and Beyond An Introduction to Multiple Regression and Structural Equation Modeling*, 2nd Edition, New York: Roulledge, Taylor and Francis Group.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Third ed., New York: The Guilford Press.
- Kombarakaran, F. A., Yang, J. A., Baker, M. N., and Fernandes, P. B. (2008). Executive coaching: it works! *Consult. Psychol. J. Practice Res.* 60, 78-90.
- London, M., and Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81-100.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, K. W., and Jensen, S. M. (2005). The linkage between psychological capital and commitment to organizational mission: A study of nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, B. J. and Combs, G. M.. (2006). Psychological capital development: toward a micro intervention, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J. , Avey, J. B. and Norman, S. M.. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/coach\\_1](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/coach_1), Erişim Tarihi: 12.07.2021.
- Olgun, K. (2015) *NLP ile Öğrenci Koçluğu*, Aktif Eğitim-Sen Yayınları, Ankara..
- Q'Broin, A., and Palmer, S. (2008). Reappraising the coach-client relationship: The unassuming change agent in coaching. In S. Palmer & A. Whybrow (Eds.), *Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners* (pp. 295-324). London: Routledge.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., and Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Sebera, T, G.(2004). Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate& professional differences, *International Journal Of Intercultural Relations*, 28(1), 83-87.
- Seligman, M. E. and Csikszentmihalyi M. (2000). Positive psychology-An introduction, *American Psychology*, 55(1), 5-14.
- Simons, J. C., and Buitendach, J. H. (2013). Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(2), 1-12.
- Stokes, J.,and Jolly, R. (2010). Executive and leadership coaching. *The Complete Handbook of Coaching*, 245-256.
- Süral Özer, P., Topaloğlu, T., ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Academic Review*, 13(4).
- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Talak, K. (2020). Koçluk desteği alan çalışanların iş tatmin düzeylerinin incelenmesi, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 191-204.
- Toor, S. and Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., and Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *J. Career Assessment* 26, 199-219.
- Wong, P. T. P. (2016). Existential positive psychology, *International Journal of Existential Psychology & Psychotherapy* 6(1), 7.
- Wu, W., and Nguyen,K.H.(2019). The antecedents and consequences of psychological capital: a meta-analytic approach, *Leadership & Organization Development Journal*,40(4),435-456.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., and Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zuberbühler, M. J. P., Calcagni, C. C., Martínez, I. M., and Salanova, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, 1-22.
- [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/coach\\_1](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/coach_1), erişim tarihi: 10.01.2021

Ek 1: alışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği-Türkçe Formu

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamıyla Katılıyorum
K1.Yöneticim ve ben birbirimize karşılıklı olarak saygı duyarız.					
K2. Yöneticimin beni gerçekten önemsedine inanıyorum.					
K3. Yöneticimin bana bağlılık hissettiğine inanıyorum.					
K4. Yöneticim iyi bir dinleyicidir.					
K5. Yöneticim, rahatça konuşulabilecek birisidir.					
K6. Yöneticim benimle etkili bir şekilde iletişim kurabilir.					
K7. Yöneticim ile iş performansım hakkında konuşurken kendimi rahat hissedirim.					
K8. Endişelerimi ve sorunlarımı yöneticim ile paylaşabildiğim için memnunum.					
K9. Yöneticime karşı açık ve dürüst olma konusunda kendimi güvende hissedirim.					
K10. Yöneticim, güçlü yanlarımı bulmam ve daha da geliştirmem konusunda bana yardım eder.					
K11. Yöneticim kuruluşumuzun bir çalışanı olarak kendimi geliştirmeme olanak sağlar.					
K12. Yöneticim potansiyelimi ortaya çıkarmama yardım edecek faaliyetlerde bulunur.					