

Araştırma Makalesi / Research Article

YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI VE LİDER – ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNE ETKİSİ*

Kemal Can KILIÇ¹ , Özlem ATAKAY² 

ÖZET

Bu çalışmanın amacı günümüzde önemi artan iki farklı liderlik yaklaşımı olan lider – üye etkileşimi LÜE ile yönetici koçluk davranışlarının YKD örgütsel vatandaşlık davranışı ÖVD üzerindeki etkisini belirlemek ve bu liderlik yaklaşımlarının ÖVD'yi ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Buna ilaveten, araştırma değişkenlerinin çalışanların ve yöneticilerinin koçluk eğitimi alıp almaması ile katılımcıların çalıştıkları sektörler göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği raporlanmıştır. Yönetici koçluk davranışları günümüz iş hayatında önem arz eden bir kavram olup liderlik çalışmalarında sınırlı sayıda incelenen bir faktördür. Ayrıca LÜE ile YKD'yi bir arada inceleyen bir çalışmaya Türk alan yazınında rastlanmamıştır. Çalışma bu yönleriyle alan yazındaki diğer çalışmalardan farklıdır. Çalışmanın evrenini Adana ilinden tekstil, gıda, sağlık sektörüne ait kurumsal büyük ölçekli firmaların çalışanları oluşturmaktadır. 404 çalışana YKD, LÜE ve ÖVD ölçeklerinden oluşan anketler uygulanmıştır. Çalışma esnasında Covid-19 pandemisine denk gelmek veri toplama sürecini zorlaştırıcı bir kısıt oluşturmuştur. Analizler sonucunda YKD'nin ve YKD'nin takım yaklaşımı ile insanlara değer verme alt boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgulanmıştır. YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutunun ÖVD üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. LÜE'nin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulgulanmıştır. YKD ile takım yaklaşımı, gelişimi kolaylaştırma, insanlara değer verme alt boyutlarının yöneticilerin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Koçluk Davranışı, Lider – Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.
JEL Sınıflandırması: D23, M00, M10, M19.

THE EFFECT OF MANAGERIAL COACHING BEHAVIOUR AND LEADER -MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the effect of leader-member exchange LMX, managerial coaching behaviours MCB and its sub - dimensions, which are two different leadership approaches increasing in importance today, on organizational citizenship behaviour OCB and to reveal how these leadership approaches affect OCB. In addition, it was reported whether the research variables showed

* Çalışma Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeler birimi tarafından 14705 Proje ID kodu ile bireysel araştırma projesi olarak desteklenmektedir.

¹ Prof. Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF, Adana, kcan@cu.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Çukurova Üniversitesi, SBE, ozlembzdgn@gmail.com

significant differences according to whether the employees and their managers received coaching training and the sectors in which the participants worked. MCB is an important concept in today's business life and is a factor that has been examined in a limited number of leadership studies. In addition, there is no study in the Turkish literature that examines MCB and LMX together. This study therefore differs from other studies in the field. The sample of the study consists of 404 employees working in large scale companies operating in the textile, food and health sectors in Adana. Coinciding with the Covid-19 pandemic during the study has created a constraint that complicates the data collection process. It was found that MCB, team approach and value people had an effect on OCB, MCB, facilitate development and LMX had no significant effect on OCB.

Keywords: Managerial Coaching Behaviour, Leader – Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour.

JEL Classification Codes: D23, M00, M10, M19.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The aim of this study is to determine the effect of leader-member exchange LMX, managerial coaching behaviours MCB and its sub - dimensions, which are two different leadership approaches increasing in importance today, on organizational citizenship behaviour OCB and to reveal how these leadership approaches affect OCB. In addition, it was reported whether the research variables showed significant differences according to whether the employees and their managers received coaching training and the sectors in which the participants worked. MCB is an important concept in today's business life and is a factor that has been examined in a limited number of leadership studies. In addition, there is no study in the Turkish literature that examines MCB and LMX together. This study therefore differs from other studies in the field.

In this context, the research questions to be answered in the study are as follows:

- What kind of relationship does LMX and MCB have with OCB?
- Does LMX have an impact on OCB?
- Are MCB and their sub-dimensions effective on OCB?
- Do MCB and LMX differ significantly depending on demographic variables such as whether the participant or his/her manager has received coaching training and the sector in which the participant works?

Literature Review

When the literature is reviewed, the primary skills in managerial coaching are; It has been reported that the manager has the skills to have open communication skills, base the team approach, value people, accept the uncertainty of the working environment, and facilitate the development of employees (Ladyshevsky & Taplin, 2017).

Estiri & Amiri (2018) revealed the existence of a positive correlation between LMX and OCB. When the findings of many studies conducted in the literature were examined, it was seen that LMX had a significant effect on OCB (Cevrioğlu 2007; Dulebohn et al., 2012; Martin et al., 2016; Annand et al., 2018; Kavuncu, 2019).

Employees whose managers have coaching competencies; Their personal learning will be strengthened and employees will receive support from their managers while carrying out their work. According to the findings of many studies conducted in the literature, it has been observed that MCB has a significant effect on OCB. (Ellinger & Cseh, 2007; Dekas et al., 2013; Kalkavan, 2014; Eby et al., 2015; Maamari et al., 2022).

Methodology

This study is an applied research based on causality. The problem of this research is to determine the effects of two different leadership approaches, LMX and MCB and their sub-dimensions, on OCB and to reveal how these leadership approaches affect OCB.

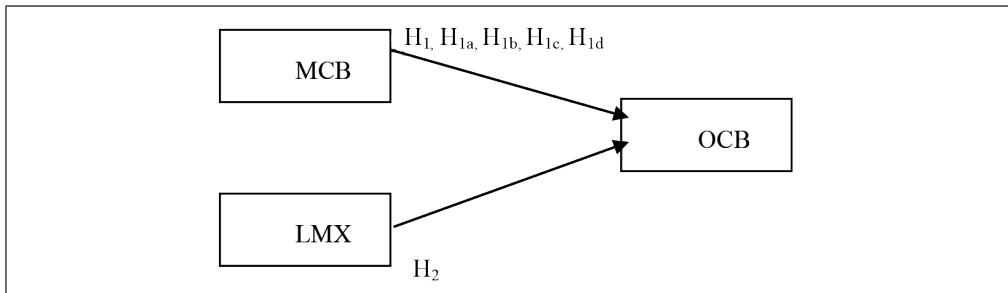


Table 1: Research Hypotheses

H_1 : MCB have a statistically significant effect on OCB.
H_{1a} : Team Approach Dimension of MCB has a statistically significant effect on OCB.
H_{1b} : The Development Facilitation Dimension of MCB has a statistically significant effect on OCB.
H_{1c} : Valuing People Dimension of MCB has a statistically significant effect on OCB.
H_{1d} : MCB and the sub-dimensions of Team Approach, Facilitating Development and Valuing People show significant differences depending on whether managers have received coaching training or not.
H_2 : LMX has a statistically significant effect on OCB.

Population and Sample of the Research

The study population consists of employees of large-scale corporate companies in the textile, food and health sectors operating in Adana In order to determine the sample from the universe, the “simple random sampling” method was preferred (Altunışık et al., 2012:142). The selected size was determined as 404 employees.

Methods Used in Data Analysis

Survey method was used as data collection technique in the research. Standard deviation and mean values of the scales are indicated. Reliability and factor analyzes were carried out. Regression analyzes were applied to examine the effect of independent variables on the dependent variable. Regression analyzes were interpreted and hypotheses were explained. This study received Ethics Committee Permission numbered E-74009925-604.01.02-610655 from Çukurova University Ethics Committee on 12.01.2023.

Results and Conclusions

The relationship between MCB and OCB is statistically significant and positive ($\beta=0.166$; $p<0.05$). A significant positive relationship was observed between the team approach dimension of MCB and OCB. ($\beta =0.148$; $p<0.05$). In this respect, our study overlaps with studies in the literature (Park et al., 2008; Kalkavan & Katrinli 2014). It cannot be said that the development facilitation dimension of MCB has an effect on OCB ($p>0.05$). A significant positive relationship was detected between the valuing people dimension of MCB and OCB ($\beta=0.321$; $p<0.05$). It cannot be said that LMX has an effect on OCB ($p>0.05$). It was found that the team approach, facilitating development and valuing people sub-dimensions of MCB showed significant differences depending on whether managers received coaching training or not ($p <0.05$). In this respect, our study overlaps with studies in the literature (Grant, 2009; McCarthy, & Milner, 2013). In terms of the development facilitation dimension of MCB and the contribution dimension of LMX; It was reported that there were significant differences depending on whether the participants were from the textile, food or health sector ($p <0.05$). It is thought that our study will contribute to the literature in terms of sectoral analysis in this respect.

It can be suggested that future studies on this subject should conduct research in different sectors with more comprehensive data collection techniques.

1. Giriş

Günümüz iş dünyasındaki artan rekabet ortamı işletmeleri sürekli yenilik içinde olmaya ve yeni yönetim tarzları benimsemeye yönlendirmiştir. Bu sebeple işletme çalışanlarının yeniliklerini gerçekleştirebilecek öğrenme kabiliyetlerini geliştirme önem arz etmektedir. Koçluk becerisine sahip bir yönetici; takım ve grup çalışmasını kolaylaştırmaya odaklıdır. Yöneticinin bu süreçteki amacı kaynak sağlamak, işin önündeki engelleri ortadan kaldırmak ve takım çalışmasına destek vermektir (Özalp & Demirci, 1999:39-41).

Koçluk; çalışanların ve yöneticilerin yeteneklerini geliştirmelerine, iş ve özel yaşam dengesini kurmalarına, örgütsel ilişkilerin kaliteli hale gelmesine, örgütün etkili yönetimine katkı sağlayabilecek bir yöntem olarak nitelendirilmektedir (Pürçek, 2015:44). Çalışanlar yöneticilerinin koçluk uygulamaları aracılığı ile yeteneklerini geliştirir, kendilerinden bu konularda daha yetkin olan yöneticilerinden destek almış olurlar (Akın & Ulukök, 2018). Koçluk becerilerine sahip yönetici, destekleyici bir lider olarak çalışanlarına kendi kapasitelerini keşfetmeleri konusunda destek olur. Koçluk becerilerine sahip yöneticiler çalışanların hedefler belirlemelerinde ve bu hedefleri geliştirmelerinde etkili bir role sahiptir. (Fitzgerald & Berger, 2002:52).

Araştırmada ele alınan Lider – Üye Etkileşimi LÜE teorisine göre, çalışanların görevleri liderleri ile olan etkileşim ilişkisi çerçevesinde gelişir. Bu süreç kapsamında lider ve üye arasında gelişen etkileşim farklı özellikler içermektedir. Bu neticede, üyeler liderleri ile yüksek ve düşük kaliteli olmak üzere farklı düzeylerde iş etkileşimi ilişkisi oluşturabilmektedirler (Graen & Scandura, 1987:176; Graen & Uhl-Bien, 1995:220). Graen & Uhl-Bien (1995)'e göre liderlik sürecinin üç temel ögesi vardır. Bunlar: liderler, astları ve lider ve ast arasında

gelişen ilişkilerdir. LÜE, liderliğin sadece liderler ilgili olduğu değil, liderliğin bu üç öge ve bu ögeler arasındaki ilişki kapsamında ele alınarak açıklanabileceğini savunur (Graen & Uhl-Bien, 1995:220).

Örgütler görev tanımlarında yer almayan işleri gönüllü olarak yapabilen çalışanlara, mesai arkadaşlarına yardım eden çalışanlara yani örgütsel vatandaşlara sahip olmak istemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlara sahip olan işletmeler kaynaklarını daha etkin biçimde kullanırlar ve örgütsel başarımları artar (Bingöl vd., 2003:497).

Araştırmada kapsamında incelenen LÜE ile ÖVD kuramlarının temelini inşa eden, teori Blau (1964) tarafından ortaya atılan 'Sosyal Değişim Teorisidir'. Bu teori çerçevesinde çalışanlar, işletmelerinin sağladığı imkânlar neticesinde, işletmelerine devam bağlılığı duymakta ve oluşan bağlılıklarını da işletmelerine pozitif katkı sağlayacak olan ÖVD 'ye dönüştürmektedirler (Bolat & Bolat, 2008:78). Koçluk yaklaşımı ise teorik temellerini psikoloji biliminden alır. Zihin ve davranışın ilişkisini inceleyen psikoloji bilimi, koçluk yaklaşımlarının da temelinde yer alır. Koçlukta kullanılan araçlar ve yaklaşımlar psikolojik kaynaklıdır (Kalkavan, 2014:23).

Örgütlerin başarıya ulaşmaları için günümüz dinamik iş yaşamına daha uygun olan koçluk gibi yeni yönetim tarzlarının işletme yöneticileri tarafından benimsenmesi ve uygulanması, yöneticilerin çalışanları ile kaliteli ilişkiler geliştirmesi ve çalışanların örgüt içerisindeki tutumları önem arz etmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın amacı günümüzde önemi artan iki farklı liderlik uygulaması olan YKD ile alt boyutları ve LÜE ile alt boyutlarının; ÖVD ile arasındaki ilişkileri ortaya koyarak, bu liderlik yaklaşımlarının ÖVD üzerine etkisini araştırmaktır. YKD ile ilgili literatürde sınırlı sayıda araştırma olmasından dolayı bu araştırmanın yapılması hedeflenmiştir.

1.2. Kuramsal Çerçeve, Teori ve Hipotezler

Örgütsel davranış yazınında ÖVD, kuramı ve boyutları Batemann & Organ (1983) tarafından literatüre kazandırılmıştır. ÖVD gönüllülük temeline dayalı, çalışanın iş sözleşmesinde yer almayan, uygulanmaması durumunda ceza verilmeyen ve subjektif kararlar neticesinde sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilmektedir (Organ, 1988:4).

Organ, 1988 ÖVD'nin; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (Organ, 1988:25). *Özgecilik*; diğer çalışanlara yönelik yardım davranışı şeklinde ifade edilebilir (Öztürk, 2015:28). *Özgecilik*, çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım ederek onlara gönüllü olarak destek olma davranışlarıdır (Demirel vd., 2011:37). *Vicdanlılık*; Çalışanların sorumlu oldukları işi ekstra beklentiler altına girmeden işini tamamlayabilmek amacı ile mesai yapması, ara dinlenmelere zamanında çıkması ve ara dinlenmeleri zamanında bitirmesi gibi davranışlardan oluşmaktadır. (Altunbaş, 2009:17). *Nezaket*; Problemlerin önüne geçmede önemli faktör olan diğer çalışanların işlerini etkileyecek kararlar almadan önce diğer çalışanları bilgilendirme ile ilişkili davranışlardır. (Çetin, 2004:20). *Nezaket* davranışlarına örnek olarak; ekip arkadaşları için toplantı gündeminin ekstra kopyasını alma, çalışanın kendine kahve alırken iş arkadaşının da isteyip istemediğini sorması, iş arkadaşını etkileyecek bir durum olduğunda ona not bırakmak şeklinde sıralanabilir (Alizadeh vd., 2012:500). *Sivil Erdem*; İşletme kararlarına kendi iradesi doğrultusunda katılım sağlama, işletme içindeki sosyal etkinliklere katılma şeklinde ortaya çıkan davranışlar sivil erdem davranışları olarak ifade edilebilmektedir (Çetin, 2004:57). *Centilmenlik*;

İşletme içerisinde huzurlu ve refah bir çalışma ortamı sağlanması hedefi doğrultusunda hoşgörü temeline dayalı davranışlar centilmenlik davranışları şeklinde tanımlanabilir (Çelik, 2007:133).

Literatür araştırıldığında, ÖVD'nin temelini Blau (1964) sosyal değişim teorisinin oluşturduğu ortadadır. Sosyal değişim teorisi, en az iki birey arasında yüksek kaliteli ilişki doğrultusunda gerçekleşen, karşılıklı temeline dayanan maddi ya da manevi değişim ilişkisi şeklinde tanımlanabilir (Öztürk, 2015:34). Sosyal değişim teorisine göre, bireyler kendilerine fayda sağlayan bireylere karşılık verme amacıyla pro-sosyal davranışlar sergileme eğilimine sahiptirler. Bu çerçevede, bireyler kendilerine fayda sağlayan bireylere karşılık verme çabası doğrultusunda gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (Moorman, 1991:845). (LÜE)'nin örgüt içerisinde nitelikli bir şekilde geliştirilmesi, ast – üst arasındaki iletişim sorunlarını azaltarak nitelikli ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme potansiyeli yüksek olan çalışanların örgütte kalmasına imkân sağlamaktadır (Kalkavan, 2014:43).

Dansereau vd. tarafından 1975 literatürde ortaya attığı liderlik teorisi, lider ve astlar arasındaki ilişkiyi değerlendirerek geliştirilmiş, alanyazında “Lider – Üye Etkileşimi” olarak yeniden adlandırılmıştır (Özutku vd., 2008:194). LÜE, diğer liderlik teorilerden farklı olarak, liderin gruptaki tüm üyelerle geliştirdiği ilişkilerin aynı olmadığını, liderlerin astlarına karşı değişik liderlik tarzı geliştirdiğini savunan, lider ve üyeleri arasındaki ilişkiye önem veren bir yaklaşımdır. LÜE yaklaşımında lider, üyelerini “grup içi” ve “grup dışı” şeklinde sınıflandırmaktadır (Liden & Maslyn, 1998). Lideri ile iyi nitelikli etkileşimde bulunan üye lideri tarafından grup içi üye olarak, lideri ile daha az paylaşım ve etkileşimde bulunan ast ise grup dışı üye olarak görülür (Özutku vd., 2008:194).

LÜE kuramı teorik açıdan Blau (1964) tarafından literatüre kazandırılan Sosyal Değişim Teorisi ile Katz & Kahn (1978) tarafından literatüre kazandırılan Rol Teorisi 'ne dayanmaktadır. Rol Teorisi'ne göre, rol yapma süreci yalnızca liderin asttan gerçekleştirilmesini beklediği resmi rolleri içeren bir aşama değildir. Bu aşama astın çalıştığı örgütte diğer çalışma arkadaşlarına karşı uyguladığı rol gereklerini de kapsamaktadır. Örgüt içerisindeki gerçekleştirilen roller lider ve üye arasında gelişecek olan ilişki üzerinde de etkili olmaktadır (Sparrowe & Liden, 1997:523).

LÜE ile ÖVD değişkenleri arasındaki ilişki birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Araştırma sonuçları çoğunlukla, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olduğundan söz etmektedir. Estiri & Amiri (2018) LÜE ile ÖVD arasında olumlu yönde bir korelasyon ilişkisi varlığını ortaya koymuşlardır. Annand vd. (2018) lider ve astı arasında gelişen yüksek nitelikli lider üye etkileşimi ilişkisinde çalışanların kendilerini daha motive hissederek örgütsel etkinliği artırmaya yönelik faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir. Motive olan çalışanlar da, örgüt içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğiliminde olmaktadır. Literatürde gerçekleştirilen birçok araştırmacının bulguları incelendiğinde LÜE' nin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür (Cevrioğlu 2007; Dulebohn vd., 2012; Martin vd., 2016; Annand vd., 2018; Kavuncu, 2019). Bu kapsamda, araştırmada aşağıda yer alan H_1 hipotezi ortaya atılmıştır.

H₁: Lider – üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Koçluk kavramı dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de ilk olarak spor alanında kullanılmış olup sonrasında psikoloji, sağlık ve iş hayatında yerini almıştır (Özdemir vd., 2019; Sezer & Şahin, 2015). Koçluk süreci, hem danışanın hem de danışılanın sürece dâhil olduğu, danışan bireyin kendi potansiyelini ortaya çıkarmasını sağlayacak farkındalık çalışmalarından oluşmaktadır (Çınar, 2015).

Koç, birey veya grupların iş performanslarını yöneterek artırmak üzere bireylere uygun çözüm yolları sunarak ve onlara danışmanlık yapan kişiyi ifade etmektedir. Bu yönüyle koçluk, bireylerin amaçlarına ulaşabilmeleri konusunda yol gösterir (Stevens, 2007:12). Lider – koçluk ise; çalışanları ile iletişimi iyi nitelikte olan, çalışanları ile iş birliği yapan, çalışanlarını sahip oldukları yükümlülükleri yerine getirme konusunda teşvik eden ve çalışanları başarı konusunda güdüleyen modern bir liderlik tarzıdır (Güney, 2007:377). İşletmedeki etkinliği yüksek düzeyde olan koçluk becerilerine sahip liderde olması gereken özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz; Koç tipi lider: empati kurabilmeli, etkin karar verebilmeli, iyi ve aktif bir dinleyici olmalı, bireylerin duygularını takip edebilmeli ve yorumlayabilmeli, bireyler ve sorunlar karşısında sabırlı olmalı ve bireyleri doğru hedefe ulaşma konusunda güdülemelidir (Güney, 2007:378).

Literatür incelendiğinde koçluk kavramının teorik temellerinin psikoloji bilimine dayandığı görülmüştür. Koçluk ve yönetim arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, koçluk günümüzde yeni gelişen bir yönetim tarzıdır. Koçluk hiyerarşi ve kontrol üzerine odaklı klasik yönetim anlayışını bırakarak çalışanlarını geliştirmeye, desteklemeye, çalışan ve iş performanslarını artırmaya odaklanmıştır (Day, 2001:585-586).

Literatür gözden geçirildiğinde, yönetsel koçlukta ilk planda olan becerilerin; yöneticinin açık iletişim becerilerine sahip olması, takım yaklaşımını esas alması, insanlara değer vermesi, çalışma ortamının belirsizliğini kabul etmesi ve çalışanların gelişimini kolaylaştırması becerileri olduğu raporlanmıştır (Ladyshevsky & Taplin, 2017).

Açık iletişim becerisi; yöneticinin astlarını hedeflere yönelik harekete geçirebilmesi ve etkileyebilmesi, çalışanlar arasında uyumu geliştirebilmesi gibi becerileri içermektedir. Bu sebeple yöneticinin özellikle astları ile açık bir şekilde iletişim kurması önem arz etmektedir. Açık iletişim, yöneticinin astlarından beklentisini açık bir şekilde ortaya koyması, yönetici ve ast arasında etkin ve saygı çerçevesinde bir iletişim ortamı olmasıdır (Park vd., 2008). Açık iletişim, yöneticilerin ve çalışanların birbirini anlamasını sağlar ve aralarında etkin bir ilişki geliştirebilmelerine zemin hazırlar. Açık iletişim becerisinde yönetici bilgi ve değerleri paylaşabilecek özel beceriye sahiptir (Uğur, 2010).

İnsana değer verme becerisine göre; insanlara değer veren yöneticiler astlarının ihtiyaçlarını ve görevlerini bir arada göz önünde bulundurarak onları değerli hissettirecek bir yönetim tarzı sergilemektedirler (Park vd., 2008). Yöneticiler iş yaklaşımlarında hem bireylerin gereksinimlerini hem de görevlerini bir arada düşünmelidir. Başarılı koçlar, insanların ihtiyaçlarını ve bunların göreve olan yansımalarını takip ederler (Uğur, 2010).

Takım yaklaşımı becerisi; yöneticinin takım çalışmasına önem verdiğini belirtmektedir. Takım yaklaşımını esas alan yöneticiler, katılımcı bir yönetim tarzı sergileyerek astlarını birer ortak olarak görürler. İşbirlikçi olarak nitelendirilen çalışanların da kendilerini daha mutlu ve motive hissedecekleri ifade edilmektedir (Park vd., 2008).

Belirsizlikleri kabul etme becerisi; yöneticinin dinamik olarak yeni fikirlere açıklığı- nı ve problemlere karşı çok yönlü çözümler geliştirme çabasını belirtmektedir. Buna ilaveten belirsizlikleri kabul eden yöneticiler aynı zamanda karar aşamasında başkalarının fikirlerine de açık olur ve farklı bakış açılarını da göz önünde bulundurur (Park vd., 2008).

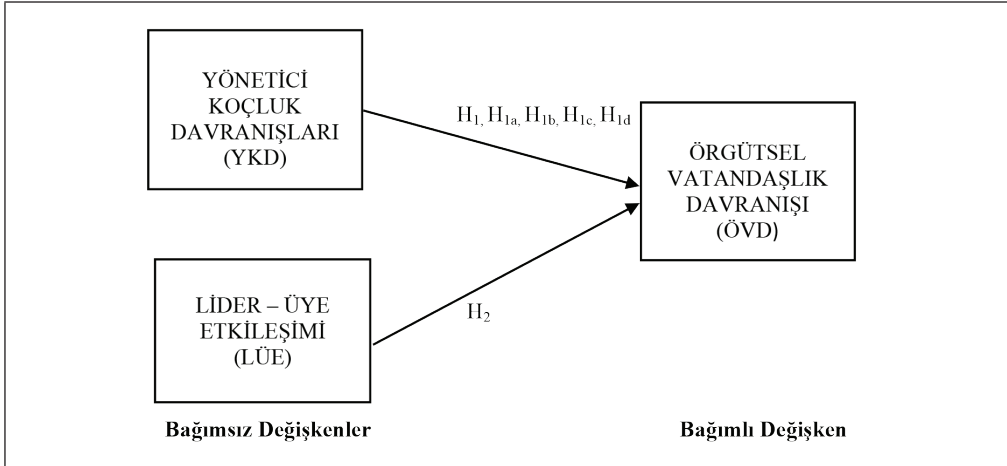
Gelişime açıklık becerisi; yöneticinin astlarının gelişimini kolaylaştırma çabası ve desteklemesi şeklinde ifade edilmektedir. Gelişime açıklık becerisine sahip olan yönetici; ekibine karşı destekleyici geri bildirimde bulunur, astlarına yeni ve farklı sorumluluklar vererek onların gelişimi destekler (Park vd., 2008).

Yönetici koçluk becerilerine sahip olan yöneticiler; astlarını öğrenmeye teşvik eder ve onların performansının gelişmesinde önemli role sahiptirler (Jones vd., 2016). Yöneticileri koçluk yetkinliklerine sahip olan çalışanların; kendi kişisel öğrenimleri güçlenecek ve çalışanlar çalışmalarını gerçekleştirirken yöneticilerinden destek görecektir. Bu durumda çalışanların aldıkları desteğe karşılık olarak işletme içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ihtimalleri artacaktır (Eby vd., 2015:1281). Keleşoğlu (2019), Koçluk uygulamaları, örgüt sel bağlılık ve lider - üye etkileşimi LÜE değişkenleri ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmasında bu öğelerin birbiri ile etkileşimleri hakkında yaptığı bu çalışmada yöneticinin koçluk yaklaşımının kaliteli lider üye etkileşimi gelişimine sebep olduğunu bu durumun da örgütsel bağlılık ve örgüt içerisinde sergilenecek vatandaşlık davranışlarını artırdığını bulgulamıştır. Literatürde gerçekleştirilen birçok araştırmanın bulgularına göre YKD'nin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. (Ellinger & Cseh, 2007; Dekas vd., 2013; Kalkavan, 2014; Eby vd., 2015; Maamari vd., 2022). Bu kapsamda, araştırmada aşağıda yer alan H_2 hipotezi ortaya atılmıştır.

H_2 : *Yönetici koçluk davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Gerçekleştirilen literatür araştırması sonucunda oluşturulan hipotezler kapsamında araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur:

Şekil 1: Araştırmanın Görsel Modeli



2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Problemi ve Gerekeçesi

Bu araştırmanın problemi iki farklı liderlik yaklaşımı olan lider – üye etkileşimi ile yönetici koçluk davranışları ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ÖVD üzerindeki etkisini belirlemek ve bu liderlik yaklaşımlarının ÖVD'yi ne şekilde etkilediğini ortaya koymaktır. Ayrıca, araştırma değişkenlerinin katılımcıların ve yöneticilerinin koçluk eğitimi alıp almaması, katılımcıların çalıştıkları sektörler göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ortaya çıkartılacaktır. Bu kapsamda, çalışmada cevabı araştırılacak araştırma soruları şu şekildedir:

- Lider – üye etkileşimi ve yönetici koçluk davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Lider – üye etkileşimi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili midir?
- Yönetici koçluk davranışları ve alt boyutları örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili midir?
- Yönetici koçluk davranışları ve lider - üye etkileşimi demografik değişkenlerden katılımının ya da yöneticisinin koçluk eğitimi alıp almaması, katılımcının çalıştığı sektöre göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

2.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; günümüzde önemi artan iki farklı liderlik yaklaşımı olan YKD ve alt boyutları ile LÜE 'nin, ÖVD üzerindeki etkisini incelemektir. Literatür incelendiğinde, koçluk ve yönetici koçluk davranışları ile ilgili araştırmaların sınırlı sayıda olduğu ve bu araştırmaların ağırlıklı olarak nitel araştırmalar olduğu görülmüştür. Ayrıca literatürde bu üç değişkeninin ve alt boyutlarının bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma evrenini, bu çalışma verilerini doğru yansıtacağı düşünülen Adana ilinde faaliyet göstermekte olan tekstil, gıda, sağlık sektörüne ait kurumsal büyük ölçekli firmaların çalışanları oluşturmaktadır. YKD ve liderlik etkisinin daha iyi görüleceği düşünüleceğinden; araştırmada kurumsal büyük ölçekli firmalar tercih edilmiştir. Çalışmada ulaşılabilirlik ve maliyet nedenleri neticesinde örneklem alınma yolu tercih edilmiştir. Evren içerisinden örneklemi belirleme amacı ile “basit tesadüfi örnekleme” yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2012:142). Sürücü vd. (2023) ana kütlelin net olarak bilinmediği durumlarda örneklem sayısını belirlerken 384 ve üstü örneklem sayısının 100.000 ve üstündeki evreni temsil edebilme yeteneğinin olduğunu, evrenin bilinmediği durumlarda 384 örneklemin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu kapsamda seçilen örneklem büyüklüğü 404 çalışan olarak belirlenmiştir.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket demografik bilgiler ile başlamaktadır. Anketin birinci bölümü yönetici koçluk davranışlarını, ikinci bölümü

LÜE'yi, üçüncü bölümü ise ÖVD'yi, ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcıların ifadelerine 5'li likert ölçeği (1:Hiç Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Fikrim Yok, 4:Katılıyorum ve 5:Tamamen Katılıyorum) ile cevaplandırmaları istenmiştir.

Araştırmada yönetici koçluk becerilerini ölçmeye yönelik Park vd. (2008) tarafından geliştirilen, Kılıç & Özgen (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan 20 soruluk 'Yönetici Koçluk Becerileri' ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada ÖVD'nin ölçülebilmesi amacı ile Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen, Kaplan (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan 24 soruluk likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beş adet olumsuz ifade mevcut olup bu ifadeler analizden önce ters kodlanmıştır.

Araştırmada LÜE'nin ölçülebilmesi amacı ile Liden & Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Lider – Üye Etkileşimi Ölçeği Anketi, 2007 yılında Cevrioğlu tarafından Türkçeye uyarlanan, 12 soruluk ölçek kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman kısıtından dolayı tekstil, gıda, sağlık sektörüne ait kurumsal büyük ölçekli firmalar bünyesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma esnasında Covid-19 pandemisine denk gelmek veri toplama sürecini zorlaştıracak bir kısıt oluşturmuştur. Çalışmanın diğer kısıtı veri toplama yöntemlerinden yalnızca anket yönteminin uygulanmış olmasıdır.

2.6. Veri Analizinde Kullanılan Yöntemler

Araştırma verileri SPSS 22 paket programı ile analiz edilmiştir. Ölçeklerin standart sapma ve ortalama değerleri belirtilmiştir. Analizlere başlamadan önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması neticesinde (George & Mallery, 2010) verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirleyebilmek amacı ile güvenilirlik ve faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemeye yönelik regresyon analizleri uygulanmıştır. Regresyon analizleri yorumlanarak hipotezler açıklanmıştır. Bu çalışmanın 12.01.2023 tarihinde Çukurova Üniversitesi Etik Kurulundan E-74009925-604.01.02-610655 sayılı Etik Kurul İzni bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

3.1.Tanımlayıcı İstatistikler ve Cronbach Alfa Katsayısı

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Ortalama, Standart Sapma Değerleri, Cronbach Alfa Katsayıları

Değişkenler	N	Ortalama	Standart S.	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
YKD	404	3,8223	,66423	20	0,943
LÜE	404	3,7612	,64437	12	0,853
ÖVD	404	3,6719	,33157	24	0,838

Ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların yönetici koçluk davranışı, lider – üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin orta düzey seviyede olduğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.2. Faktör Analizi

Araştırma kapsamında boyut indirgemenin en yaygın uygulamalarından biri olan keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulamadan önce veri grubunun bu analiz için uygun olup olmadığının değerlendirilmesi amacı ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile Barlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO değerinin 0,60'a eşit ya da 0,60'dan büyük olması beklenilmektedir. Barlett testinin anlamlı ($p < 0,05$) sonuç vermesi verilerin faktör analizinde kullanılabilirliğini göstermektedir (Field, 2009).

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin KMO ve Barlett's Testi Verileri

Ölçekler	KMO Testi	Barlett's Testi		
		χ^2	df	P değeri
YKD	0,937	4919,092	190	,000
LÜE	0,843	3095,368	66	,000
ÖVD	0,869	3008,637	276	,000

KMO testi sonuçlarına göre elde edilen değerler 0,60'tan büyüktür. Bu sonuç, veri grubunun çoklu normal dağılımlı ana kütle olarak nitelendirilebileceğini ve faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere İlişkin Faktör Analizleri

Faktör Adı	Faktör Yüğü
YKD	
<i>1. Boyut : TY</i>	
Bir karar verileceği zaman, yöneticim sonucu iş arkadaşlarının katılımı ile belirlemeyi tercih eder.	0,828
Yöneticim bir ekibin parçası olarak grup mutabakatına ulaşmaya dönük çalışır.	0,784
Yöneticim bir sorunu analiz ederken grup fikirlerine güvenme eğilimindedir.	0,773
Yöneticim iş yerindeki ihtilafların kurumu canlandırıcı bir etkisinin olduğunu düşünür.	0,742
Yöneticim işle ilgili görevleri tamamlamak için diğer çalışma arkadaşlarıyla birlikte çalışmayı tercih eder.	0,718
Yöneticimle birlikte çalıştığım da beklentilerini benimle paylaşır.	0,705
Yöneticim bakış açısı farklılıklarını yapıcı olarak görür.	0,703
Yöneticim sorunlara çözüm aradığında yeni çözüm yollarını denemeye eğilimlidir.	0,643
Bireysel ihtiyaçlar ve işle ilgili görevler arasında çatışmayla karşılaşıldığında, yöneticim önceliği çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya verir.	0,616

Tablo 3 devam

Yöneticim yeni sorunlarla karşılaştığında ilk olarak benim fikrimi dinlemeyi tercih eder.	0,614
Yöneticim iş toplantılarını yönetirken, ilişki/bağ kurulmasına zaman ayırır.	0,547
<i>2. Boyut: GK</i>	
Yöneticim daha fazla sorumluluk almam için bana etkin bir şekilde fırsatlar sunar.	0,871
Yöneticim iş performansımı iyileştirmem için bana sürekli olarak geri bildirim yapar.	0,842
Duygularımı yöneticimle paylaştığımda yöneticim rahatlatıcı bir görünüme sahiptir.	0,736
Performansımı geliştirmek için yöneticim bana rol model olarak hizmet eder	0,688
Bir durum için yöneticimin deneyimlerine ihtiyaç duyduğumda, benimle istekli bir şekilde bu durumu konuşur.	0,623
Yöneticim, öğrenmeyi ve gelişmeyi ana sorumluluklarından biri olarak görür	0,618
Kariyerimle ilgili kararları alırken, yöneticim risk alabileceğimi de vurgular.	0,550
<i>3. Boyut : İDV</i>	
Yöneticim benimle konuşurken bireysel taleplerime odaklanır.	0,899
Yöneticim günlük işlerin gerçekleşmesinde çalışanların iş yeri dışındaki ihtiyaçlarını dikkate alır.	0,859
LÜE	
<i>1. Boyut: Katkı</i>	
Ben yöneticimin iş hedeflerini karşılamak amacıyla normalde gerekli olanın ötesinde çaba sarf etmeye hazırım.	0,930
Yöneticim için kendimi zorlayarak çalışmaktan rahatsız olmam.	0,929
Yöneticim için iş tanımında belirtilenin ötesinde çalışırım.	0,909
<i>2. Boyut: Bağlılık</i>	
Yöneticim yaptığım işte istemeden bir yanlış yaptığımda diğerlerine karşı beni savunur.	0,824
Yöneticim başkalarının karşıt görüşleri karşısında benim kararlarımı savunur.	0,817
Yöneticim kendi bilgisi dahili dışında aldığı kararları savunur.	0,767
<i>3. Boyut: Etki</i>	
Yöneticim insanların arkadaşlık etmek isteyeceği birisidir.	0,801
Yöneticimi insan olarak çok severim.	0,737
<i>4. Boyut: PS</i>	
Yöneticimin iş ile ilgili bilgi ve yeteneklerine saygı duyuyorum.	0,811
Yöneticimin mesleki yeteneklerini takdir ederim.	0,669
Yöneticim birlikte çalışmaktan zevk alınacak bir kişidir.	0,597
ÖVD	
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	0,746
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	0,722
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim.	0,701

Tablo 3 devam

Çalışma arkadaşlarıma sorun çıkarmaktan kaçınıyorum.	0,673
İşletmedeki değişiklikleri sürekli takip ederim.	0,663
Davranışlarımın diğer çalışanların işlerine olan etkisine dikkat ederim.	0,657
Aldığım paranın hakkını vermenin gerekliliğine inanırım.	0,628
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki yaratabileceği etkiyi göz önünde bulundururum.	0,492
Önemsiz konularla ilgili şikâyet ederek çok zaman kaybederim. ®	0,841
Kurumun yaptıkları ile ilgili daima bir kusur bulurum. ®	0,778
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım. ®	0,750
Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir. ®	0,742
Pireyi deve yaparım. ®	0,699
Fazladan molalar vermem.	0,549
İşle ilgili problemleri olan iş arkadaşlarıma kendi isteğimle yardım ederim.	0,537
Zorunlu olmadığım halde işe yeni başlayanların ortama alışmalarına yardım ederim.	0,484
Kimse görme de şirket kural ve düzenlemelerine uyarım.	0,483
Katılmam zorunlu olmadığı halde kurum imajının yararına olacak toplantılara katılırım.	0,764
Zorunlu olmasa da önemli toplantılara katılırım.	0,723
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim.	0,645
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim.	0,666
İşe devamlılığım standartların üzerindedir.	0,529
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım.	0,550

Temel Bileşenler Faktör Analizi ® Ters Kodlama 0,30'un üzerindeki faktör yükleri verilmiştir.

YKD, LÜE ve ÖVD ölçeklerinin faktör yapısı belirlenirken faktörleştirme yöntemi temel bileşenler analizi olarak, döndürme yöntemi ise maksimum değişkenlik (varimax) yöntemi olacak şekilde belirlenmiştir. Faktör yük değeri .30 kabul düzeyinin altında kalan ifadeye rastlanmamıştır. YKD'nin orijinal ölçek ifadeleri beş alt boyutta toplanırken, araştırmamızda Takım Yaklaşımı TY, Gelişimi Kolaylaştırma GK ve İnsanlara Değer Verme İDV olmak üzere üç alt boyutta toplanmıştır. Ölçekte yer alan 20 ifade ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç faktör toplam varyansın %65,77'sini açıklamaktadır. LÜE orijinal ölçek ile paralel olarak etki, katkı, bağlılık, profesyonel saygı PS olmak üzere dört alt boyutta toplanmıştır. Ölçekte yer alan 12 ifade ve öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör toplam varyansın %79,86'sını açıklamaktadır. ÖVD ölçeği orijinal ölçekte beş alt boyutta toplanmıştır. Araştırmamızda modelin karmaşıklıklaşmaması adına LÜE ile ÖVD tek boyutta ele alınmıştır.

Tablo 4: Araştırma Hipotezleri

H₁: Yönetici Koçluk Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Yönetici Koçluk Davranışlarının Takım Yaklaşımı Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Yönetici Koçluk Davranışlarının Gelişimi Kolaylaştırma Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Yönetici Koçluk Davranışlarının İnsanlara Değer Verme Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Yönetici Koçluk Davranışları ile Takım Yaklaşımı, Gelişimi Kolaylaştırma ve İnsanlara Değer Verme alt boyutları yöneticilerin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₂: Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Regresyon Analizi

3.4. Yönetici Koçluk Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Üzerindeki Etkisi

Tablo 5: YKD ile ÖVD Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,028	B	Std. hata	Beta	t	p	Tolerans	VIF
Sabit Terim	3,355	,095		35,212	,000		
YKD	0,83	,025	0,166	3,372	,001	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: ÖVD, F:11,373

Analize göre sonuç anlamlıdır ve YKD ‘nin ÖVD üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (F:11,373; p<0,05). YKD ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. ($\beta=0,166$; p<0,05).YKD’deki değişimin %2,8 ‘inin örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklanabileceği bulgulanmıştır. ‘*H₁: Yönetici Koçluk Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır*’ hipotezi kabul edilmiştir.

3.5. Yönetici Koçluk Davranışlarının Takım Yaklaşımı Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 6: YKD’nin Takım Yaklaşımı Boyutu ile ÖVD Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,022	B	Std. hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit Terim	3,406	,091		37,592	,000		
TY	0,069	,023	0,148	2,992	,003	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: ÖVD, F:8,954

Analize göre sonuç anlamlıdır ve YKD’nin Takım Yaklaşımı Boyutunun ÖVD üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (F: 8,954; p<0,05). (YKD)’nin Takım Yaklaşımı Boyutu ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. ($\beta=0,148$; p<0,05). YKD’nin

Takım Yaklaşımı Boyutundaki değişimin %2,2 'sinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklanabileceği bulgulanmıştır. ' H_{1a} : Yönetici Koçluk Davranışlarının Takım Yaklaşımı Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

3.6. Yönetici Koçluk Davranışlarının Gelişimi Kolaylaştırma Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 7: YKD'nin Gelişimi Kolaylaştırma Boyutu ile ÖVD Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,005	B	Std. hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit Terim	3,540	,094		37,795	,000		
GK	0,034	,023	0,72	1,444	,150	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: ÖVD, F:2,084

Analize göre sonucun anlamlı olmadığı görülmüştür (F:2,084; p>0,05). YKD'nin Gelişimi Kolaylaştırma Boyutunun ÖVD üzerinde etkisi olduğu söylenememektedir. YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutundaki değişimin %0,5 'inin örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklanabileceği raporlanmıştır. ' H_{1b} : Yönetici Koçluk Davranışlarının Gelişimi Kolaylaştırma Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır' hipotezi reddedilmiştir.

3.7. Yönetici Koçluk Davranışlarının İnsanlara Değer Verme Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 8: YKD'nin İnsanlara Değer Verme Boyutunun ÖVD Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 0,103	B	Std. hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit Terim	3,363	,049		69,328	,000		
İDV	0,091	,013	0,321	6,753	,000	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: ÖVD, F:45,608

Analize göre sonuç anlamlıdır ve YKD 'nin İnsanlara Değer Verme Boyutunun ÖVD üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (F:45,608; p<0,05). YKD'nin İnsanlara Değer Verme Boyutu ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. (β=0,321; p<0,05). YKD'nin İnsanlara Değer Verme Boyutundaki değişimin %10,3 'ünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklanabileceği bulgulanmıştır. ' H_{1c} : Yönetici Koçluk Davranışlarının İnsanlara Değer Verme Boyutunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır' hipotezi kabul edilmiştir.

3.8. Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tablo 9: LÜE'nin ÖVD ile Regresyon Analizi Sonuçları

R ² = 001	B	Std. hata	(β)	t	p	Tolerans	VIF
Sabit Terim	3,733	,098		38,044	,000		
LÜE	-,016	,026	0,0031	-,628	,530	1,000	1,000

Bağımlı Değişken: ÖVD, F:0,394

Analize göre sonucun anlamlı olmadığı görülmüştür (F:0,394; p>0,05). LÜE'nin ÖVD üzerinde etkisi olduğu söylenememektedir. LÜE'deki değişimin %0,1 'inin ÖVD ile açıklanabileceği raporlanmıştır. ' H_2 : Lider – Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde İstatistiksel Olarak Anlamlı Bir Etkisi Vardır' hipotezi reddedilmiştir.

3.9. Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Farklılıklarının Analizi

Ölçek skorlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarının araştırılmasında iki grup içeren değişkenler (koçluk eğitimi alıp almamama, yöneticinin koçluk eğitimi alıp almaması) için bağımsız gruplar arası t-testi, ikiden fazla grup içeren değişkenler (sektör) için de çok faktörlü varyans analizi (ANOVA) ile farklılıklar bulgulanmıştır.

Gruplar arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığının tespiti amacı ile ANOVA testi uygulanmaktadır. Hangi grubun diğerinden farklı olduğunu tespit edebilmek içinde "post hoc" testleri uygulanmaktadır (Kayri, 2009). Bu kapsamda araştırmada, karşılaştırılan gruplardaki varyansların homojen olma durumunda Hochbergs'ın GT3 Testi, homojen olmaması durumuna Dunnett's T3 testleri uygulanmıştır.

3.9.1. Değişkenlerin Katılımcıların Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 10: Katılımcıların Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi (t Testi)

Değişkenler	Koçluk Eğitimi	N	Ort	Std. Sapma	t	F	p																																																								
YKD	Evet	41	3,8398	,93820	,187	10,111	,85																																																								
	Hayır	362	3,8193	,62814				Takım Yaklaşımı	Evet	41	3,8696	,96127	,231	7,021	,817	Hayır	360	3,8425	,67740	Gelişimi Kolaylaştırma	Evet	41	3,8841	1,02801	-,552	12,408	,581	Hayır	361	3,9485	,66235	İnsanlara Değer Verme	Evet	41	3,5488	1,19271	,819	,040	,413	Hayır	360	3,3903	1,17176	LÜE	Evet	41	3,7127	,79514	-,499	3,358	,618	Hayır	362	3,7658	,62681	ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608
Takım Yaklaşımı	Evet	41	3,8696	,96127	,231	7,021	,817																																																								
	Hayır	360	3,8425	,67740				Gelişimi Kolaylaştırma	Evet	41	3,8841	1,02801	-,552	12,408	,581	Hayır	361	3,9485	,66235	İnsanlara Değer Verme	Evet	41	3,5488	1,19271	,819	,040	,413	Hayır	360	3,3903	1,17176	LÜE	Evet	41	3,7127	,79514	-,499	3,358	,618	Hayır	362	3,7658	,62681	ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608	Hayır	360	3,6745	,31549								
Gelişimi Kolaylaştırma	Evet	41	3,8841	1,02801	-,552	12,408	,581																																																								
	Hayır	361	3,9485	,66235				İnsanlara Değer Verme	Evet	41	3,5488	1,19271	,819	,040	,413	Hayır	360	3,3903	1,17176	LÜE	Evet	41	3,7127	,79514	-,499	3,358	,618	Hayır	362	3,7658	,62681	ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608	Hayır	360	3,6745	,31549																				
İnsanlara Değer Verme	Evet	41	3,5488	1,19271	,819	,040	,413																																																								
	Hayır	360	3,3903	1,17176				LÜE	Evet	41	3,7127	,79514	-,499	3,358	,618	Hayır	362	3,7658	,62681	ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608	Hayır	360	3,6745	,31549																																
LÜE	Evet	41	3,7127	,79514	-,499	3,358	,618																																																								
	Hayır	362	3,7658	,62681				ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608	Hayır	360	3,6745	,31549																																												
ÖVD	Evet	41	3,6464	,45578	-,513	2,892	,608																																																								
	Hayır	360	3,6745	,31549																																																											

Katılımcıların YKD ve alt boyutları, LÜE ile ÖVD ölçeklerine göre verdikleri cevapların, katılımcıların koçluk eğitimi alıp almama durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediği raporlanmıştır (p>0,05).

3.9.2. Değişkenlerin Katılımcıların Yöneticilerinin Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumlarına Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 11: Katılımcıların Yöneticilerinin Koçluk Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Farklılıklarının Analizi (t testi)

Değişkenler	Yöneticinin Eğitimi	N	Ort	Std. Sapma	t	F	p
YKD	Evet	100	4,1163	,65773	5,254	,175	,000
	Hayır	303	3,7260	,63942			
Takım Yaklaşımı	Evet	100	4,1642	,69627	5,329	,112	,000
	Hayır	301	3,7414	,67740			
Gelişimi Kolaylaştırma	Evet	100	4,1405	,68423	3,265	,637	,001
	Hayır	302	3,8775	,67904			
İnsanlara Değer Verme	Evet	100	4,0400	,19271	6,500	21,879	,000
	Hayır	301	3,2010	1,17060			
LÜE	Evet	100	3,6310	,62394	- 2,353	,704	,019
	Hayır	303	3,8050	,64706			
ÖVD	Evet	100	3,7419	,37311	2,425	1,657	,016
	Hayır	301	3,6497	,31399			

Katılımcıların LÜE ile ÖVD ölçeklerine göre verdikleri cevapların, yöneticilerinin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği raporlanmıştır ($p>0,05$).

Katılımcıların YKD ve alt boyutlarının yöneticilerinin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Yöneticileri koçluk eğitimi alan katılımcıların, yönetici koçluk davranışlarını algılama düzeyinin almayanlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Evet Mean: 4,1163 > Hayır Mean: 3,7260). Bu sonuca göre; ' H_{1d} : Yönetici Koçluk Davranışları ile Takım Yaklaşımı, Gelişimi Kolaylaştırma ve İnsanlara Değer Verme alt boyutları yöneticilerin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir' hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.9.3. Değişkenlerin Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Farklılıklarının Analizi

Tablo 12: Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Farklılıklarının Analizi (ANOVA Testi)

Değişkenler	Sektör	N	Ort	Std. Sapma	F	p
YKD	Tekstil	143	3,8539	,46007	3,546	,030
	Gıda	141	3,9017	,73561		
	Sağlık	120	3,6913	,76091		
Takım Yaklaşımı	Tekstil	143	3,7908	,77058	4,047	,018
	Gıda	141	3,9807	,72208		
	Sağlık	118	3,7531	,77058		
Gelişimi Kolaylaştırma	Tekstil	143	4,0864	,41517	8,210	,000
	Gıda	141	3,9660	,78775		
	Sağlık	119	3,7403	,82909		
İnsanlara Değer Verme	Tekstil	143	3,4930	1,14447	,573	,564
	Gıda	141	3,3546	1,29358		
	Sağlık	118	3,3729	1,05447		
LÜE	Tekstil	143	3,8113	,45385	2,886	,057
	Gıda	141	3,6567	,72574		
	Sağlık	120	3,8242	,72163		
ÖVD	Tekstil	141	3,6883	,39420	,553	,576
	Gıda	141	3,6774	,30810		
	Sağlık	120	3,6462	,33157		

*p < 0,05

Analiz sonuçlarına göre YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutu açısından; katılımcıların tekstil, gıda ya da sağlık sektöründen olmasına göre anlamlı farklılıklar olduğu raporlanmıştır (p<0,05). Farklılıkların hangi sektörlerden kaynaklandığını tespit etmek için yapılmış test sonuçları Tablo 13'de görülmektedir.

Tablo 13: Katılımcıların (YKD) 'nin Gelişimi Kolaylaştırma alt boyutu ile Çalıştıkları Sektörlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma (Hochberg's GT2)

Ölçek	Sektör (I)	Sektör (J)	Ort. Farkı (I-J)	Std.hata	P değeri
GK	Sağlık	Tekstil	-34603*	,08607	,000
		Gıda	-,22562*	,08635	,028

*p < 0,05

Analiz sonucuna göre, sağlık sektöründen olan katılımcıların, tekstil ve gıda sektörü katılımcılarına nazaran YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutu düzeyinin daha düşük olduğu görülmüştür.

4. Sonuç ve Tartışma

Araştırma ve yayın etiğine uygun olarak yürütülen bu çalışma sonuçlarına göre; günümüzde önemi yeni artan ve dinamik bir liderlik yaklaşımı olan yönetici koçluk davranışları çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki etmektedir. Diğer bir liderlik yaklaşımı olan ve lider ile üye arasında farklı ilişkiler geliştiğini savunan LÜE ise ÖVD'yi etkilememektedir. Bu çalışmada YKD ile alt boyutları LÜE ile alt boyutları ve ÖVD arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca çalışanın ve yöneticisinin koçluk eğitimi alma durumu, çalışılan sektör ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. YKD'nin çalışanların rol içi performanslarına, örgüt içerisindeki davranışlarına pozitif etkide bulunması koçluğun tek kazanımı değildir. Park vd. (2008) elde edilen performans artışının sadece belirli bir zamanı kapsamadığı ve bu koçluk davranışı sonucu elde edilen performansın süreklilik arz ettiğini bulgulamışlardır. Grant vd. (2009) çalışmalarında koçluk eğitimi alan yöneticilerin çalışanlara yaklaşımında olumlu yönde artışlar raporlamışlardır.

Analiz sonuçlarına göre; YKD ile ÖVD arasındaki ilişki istatistiksel çerçevede anlamlıdır ve pozitif yönlüdür ($\beta=0,166$; $p<0,05$). YKD'nin takım yaklaşımı boyutu ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür. ($\beta =0,148$; $p<0,05$). Çalışmamız bu yönüyle literatürdeki (Park vd., 2008; Kalkavan & Katrinli 2014) çalışmaları ile örtüşmektedir. YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutunun ÖVD üzerinde etkisi olduğu söylenememektedir ($p>0,05$). YKD'nin insanlara değer verme Boyutu ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($\beta=0,321$; $p<0,05$). LÜE 'nin ÖVD üzerinde etkisi olduğu söylenememektedir ($p>0,05$). YKD'nin takım yaklaşımı, gelişimi kolaylaştırma ve insanlara değer verme alt boyutlarının yöneticilerin koçluk eğitimi alıp almama durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulgulanmıştır ($p<0,05$). Çalışmamız bu yönüyle literatürdeki (Grant, 2009; McCarthy & Milner, 2013.) çalışmaları ile örtüşmektedir. YKD'nin gelişimi kolaylaştırma boyutu ile LÜE'nin katkı boyutu açısından; katılımcıların tekstil, gıda ya da sağlık sektöründen olmasına göre anlamlı farklılıklar olduğu raporlanmıştır ($p<0,05$). Çalışmamızın bu yönüyle literatüre sektörel analiz hususunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara bağlı olarak, yönetici ve liderlere yönelik şu öneriler sıralanabilir: liderler çalışanları ile iyi ilişkiler geliştirmeli ve çalışanlarının gelişimini kolaylaştırıcı, takım yaklaşımını destekleyici davranışlarda bulunmalıdır. Liderler çalışanlarına değerli olduklarını hissettirerek bu doğrultuda çalışanlarını yönlendirmelidir. Araştırmada maliyet, zamansal kısıtlar ve ulaşılabilirlik sebepleri kapsamında evrenin tamamına ulaşılmamış olup örneklem alınmıştır. Bu çalışma, süre kısıtından ve bölge gerçekliğinin yansıtılması açısından Adana ilinde faaliyet gösteren tekstil, gıda ve sağlık sektörüne ait firmaların çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma esnasında Covid-19 pandemisine denk gelmek veri elde etme sürecini zorlaştıracak bir kısıt oluşturmuştur. Yönetici koçluk davranışları ve liderlik etkisinin daha iyi görüleceği düşünüleceğinden; araştırmada kurumsal büyük ölçekli firmalar tercih edilmiştir. Çalışmanın diğer bir kısıtı da, veri toplamada sadece anket yönteminin kullanılmasıdır. Bu konu hakkında gerçekleştirilecek gelecekteki çalışmalara, daha kapsamlı veri toplama teknikleri ile birlikte farklı sektörlerde araştırma gerçekleştirmeleri öneri olarak sunulabilir

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmanın tüm aşamalarında yazarların eşit katkısı bulunmaktadır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederiz.

Kaynakça

- Akın, A. & Ulukök, E. (2018). Bir liderlik tarzı olarak koçluk yöntemi ile yönetici yetiştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 541-560.
- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. & Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 494-505.
- Altunbaş, A. (2009). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışma değerlerinin analizi Altındağ ilçesi örneği (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık R., Coşkun R. & Bayraktaroğlu S. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemi. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Anand, S., Vidyarthi P. & Rolnicki S., (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 489-500.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. & İşcan, Ö. F. (2003). Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon, Bildiriler Kitabı, 494-508.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ. & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11)19, 75- 94.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme (Doktora Tezi). Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel vatandaşlık davranışı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, F. E. (2015). *Onkoloji alanında koçluk*. İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Day, V. D. (2001). Leadership development: A review in context, *leadership quarterly*. 11(4), 581-613.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *the Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219 –237.
- Demirel, Y., Seçkin Z. & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., Ferris, G. (2012). A Meta-analysis of antecedents and

- consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Eby L. T., Butts M. M., Hoffman B. J. & Sauer J. B. (2015). Cross-lagged relations between mentoring received from supervisors and employee OCBs: Disentangling causal direction and identifying boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1275-1285.
- Ellinger, A. D. & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning*, 19(7), 435-452.
- Estiri, M., Amiri, N., Khajehnein, D., Rayej, H. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8, 267-284.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (3rd Edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Fitzgerald, C. & J. G. Berger. (2002). *Executive coaching*. USA: Davies Black Publishing.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update., (10th Edition), Boston: Pearson.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Grant, A. M., Curtayne, L. & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.
- Kalkavan, S. (2014). Farklı örgütsel kültürlerde yönetici koçluk davranışının çalışanın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans algılarına etkisi (Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkavan, S. & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations*. (2nd Edition), New York: Wiley.
- Kavuncu, M. (2019). Lider – üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayri, M. (2009). Araştırmalarda gruplar arası farkın belirlenmesine yönelik çoklu karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(19), 51-64.
- Keleşoğlu, S. (2019). Örgüte bağlılık yaratmada yönetim koçluğu becerilerinin etkisi ve lider – üye etkileşiminin aracılık rolü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, C. K. & Özgen, M. (2022). Yönetici koçluk davranışının rol içi, rol dışı performansa ve iyi oluşa

- etkisinde psikolojik dayanıklılığın aracılık etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Adana Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ladyshevsky, R. & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial coaching and work engagement using the measurement model of coaching skills and the utrecht work engagement scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 25-42.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader- member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24 (1), 43-72.
- Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D. & Nakhle, S.F. (2022). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: Case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*, 17 (1), 21-45.
- Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., Lee, A. & Epitropaki, O. (2016). Leader-member exchange (LMX) and performance: A Meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69, 67-121.
- McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768-779.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. England: Lexington Books.
- Özalp, İ. & Demirci, A. (1999). İşletme yönetiminde rehberlik (coaching) kavramı. *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 15 (1-2), 37-52.
- Özdemir, C., Yaman, R. & Şendir, M. (2019). Rehber hemşirelik. *Adıyaman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1394-1400.
- Öztürk, Ş. (2015). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürü ve öğretmen liderliği: Lider- üye etkileşiminin aracılık rolü (Doktora Tezi). *Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Park, S., McLean, G. N. & Yang, B. (2008). Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations. Online Submission.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Pürçek, I. K. (2015). Ankara ili devlet ilköğretim okul müdürlerinin koçluk davranışı ve öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri ile ilişkisi (Doktora Tezi). *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*.
- Sezer, H. & Şahin, H. (2015). Koçluk: Tıp ve sağlık bilimleri. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 14(42), 33-42.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552.
- Stevens, N. (2007). *Learning to coach: For personal and professional development (2nd Edition)*. Oxford: How to Content Publishing.
- Sürücü, L., Şeşen, H. & Maslakçı, A. (2023). Regression, Mediation/ Moderation, and Structural Equation Modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro. *Livre de Lyon, France*.
- Uğur, E. (2010). Yönetici hemşirelerin koçluk becerileri ve öz-etkililik-yeterlilik algılamaları (Doktora Tezi). *İstanbul Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.