

# ALGILANAN YÖNETİCİ KOÇLUK DAVRANIŞI VE İŞTE GELİŞİM: MOTİVASYON VE CİNSİYETE İLİŞKİN BİR DURUMSAL ARACILIK MODELİ

**Meryem Derya YEŞİLTAS**

Dr. Öğretim Üyesi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, deryayesiltas@osmaniye.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5067-4538

Yeşiltas, Meryem Derya. "Algılanan Yönetici Koçluk Davranışı ve İşte Gelişim: Motivasyon ve Cinsiyete İlişkin Bir Durumsal Aracılık Modeli". ulakbilge, 80 (2023 Ocak): s. 27-42. doi: 10.7816/ulakbilge-11-80-03

## ÖZ

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişime yol açtığını göstermiştir, ancak bu sürecin altında yatan aracı ve düzenleyici mekanizmalar hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu araştırmanın amacı algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonu ve işte gelişimi üzerindeki etkisini, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimi üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolünü ve bu dolaylı etkinin cinsiyete göre farklılaşmasını belirlemektir. Veriler kolayda ve kartopu örnekleme teknikleriyle 333 (K:225 E:108) devlet okulu öğretmeninden toplanmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde Process Macro Model 4 aracılık, Model 1 düzenleyici ve Model 7 durumsal aracılık regresyon analizleri kullanılmıştır. Sonuçlar, algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişimi ve motivasyonu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimi üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolünü ortaya koymuştur. Durumsal aracılık analizi sonucunda, algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisi bakımından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark vardır. Algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolü erkek çalışanlarda anlamlıyken, kadın çalışanlarda anlamlı değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan koçluk, motivasyon, işte gelişim, cinsiyet, öğretmen

*Makale Bilgisi:*

Geliş: 12 Aralık 2022

Düzeltilme: 13 Ocak 2023

Kabul: 19 Ocak 2023

## Giriş

Değişen ve gelişen dünyada koçluk sadece yöneticiler ve çalışanlar için değil aynı zamanda örgütler için de önemli bir olgu (Bennett ve Bush, 2009) ve ünlü bir yönetim uygulaması olarak kabul edilmektedir (Liu ve Batt, 2010). Yönetimsel koçluk, çalışanların işle ilgili becerilerini ve yeteneklerini öğrenmelerini ve geliştirmelerini sağlayan, davranışları harekete geçirerek öğrenmeyi kolaylaştırıcı olarak hizmet eden bir süpervizör/yönetici özelliğidir (Ellinger, Ellinger vd., 2011: 68). Koçluk, son zamanlarda uygulamalı pozitif psikolojide bir yöntem (Kışlalı, 2019) ve iş yerinde astların olumlu duygularını geliştirmek için etkili bir yaklaşım olarak görülmektedir (Matsuo, 2018). Yönetimsel koçluk, yöneticilerin iş hedeflerine ulaşmak için çalışanların gelişiminin ve yetkilendirilmesinin kullanılması, koçluk davranışı sergilemeleridir (Pousa ve Mathieu, 2015). Ancak koçluk yeni bir kavram değildir. Spor psikolojisi, genç ve yetişkin eğitimi, danışmanlık, klinik psikoloji, endüstriyel ve örgütsel psikoloji ile yönetim araştırmalarında koçluk kavramı ile sıklıkla karşılaşmaktadır (McLean vd., 2005). Sonuç olarak, yönetimsel koçluk, örgütlerde yeni bir liderlik yöntemi olarak son yıllarda büyük ilgi görmüştür (Gilley, 2000; McGill ve Slocum, 1998).

İşte gelişim (iş yerinde başarılı olma) kavramı pozitif örgütsel davranış alanında son dönemde dikkat çeken (Abid, 2016) bir diğer kavramdır. Gelişim, bireyin işyerinde başarılı olma, büyüme ve gelişme kapasitesi olarak tanımlanmış psikolojik bir fenomendir (Ren vd.,2015). Akademisyenler, işte gelişimi deneyimleyen insanların rahat ve güvenli olduklarını, kendilerine değer verildiğini hissettiklerini gözlemlemiştir (Ren vd.,2015). İşyerinde gelişimin olumsuz psikolojik sonuçlara karşı çalışan için bir tampon görevi gördüğü düşünülmektedir (Abid vd., 2020b). Günümüzün çalışma ortamındaki olumsuzluklara karşın iyileşme fırsatları giderek azalmaktadır (Sonnentag ve Fritz, 2007). Bireylerin değişken kariyerlere adapte olmaları, performanslarının, sağlıklarının ve iyi oluşlarının devamlılığı (Pfeffer, 2010) için gelişim önem taşımaktadır (Porath vd., 2012). Çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçları göz önüne alındığında, işte gelişimi destekleyen faktörlerin daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Paterson, Luthans ve Jeung, 2013: 434). Destekleyici iş arkadaşı davranışı, destekleyici liderlik davranışı ve algılanan örgütsel destek işte gelişimin öne çıkan öncüllerindedir (Kleine vd., 2019). Ahmed Iqbal ve Arkadaşları(2021) çalışanların motivasyon düzeyine ve tutumuna göre doğru liderlik tarzının kombinasyonu ile işte gelişimin arttığına işaret etmektedir. Daha önce işte gelişim, hizmetkar liderlik (Mortier vd., 2016), dönüşümcü liderlik (Niessen vd., 2017; Chiamaka, Stephen ve Collins, 2020), lider-üye etkileşimi (Srivastava vd.,2006), yetkilendirici liderlik ve serbest bırakıcı liderlik (Ahmed Iqbal, vd., 2021) ile incelenmiştir. Bu araştırmada ise çalışanların algıladıkları yönetici koçluk davranışının işte gelişimleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yönetimsel koçluk, liderlerin çalışanlarının gelişimini kolaylaştırmadaki rolü ile ön plana çıkmaktadır (Stanković ve Radojević, 2022: 20). Birçok çalışma, koçluğun örgütlerde çalışanları motive etme, geliştirme ve elde tutma ile ilgili potansiyel sonuçlarını ifade etmektedir (Evered ve Selman, 1989). Nitekim çalışanın gelişimi için yöneticilerin kimi zaman eğitimci (Cohen ve Tichy, 1998) ve koç (McGill ve Slocum, 1998) gibi davranması gerekmektedir. Yönetimsel koçluk popüler olmasına rağmen, konuyla ilgili akademik çalışmaların uygulamaya yetişemediği (Ellinger, Ellinger ve Keller, 2003), örgütlerde koçluğun etkinliğine ilişkin araştırmalara ihtiyacın devam ettiği ifade edilmektedir (Beattie vd., 2014; Boyatzis, Smith ve Beveridge, 2012). Genel olarak koçluk ve liderlik arasındaki bağlantı ve koçluk ile istenen sonuçlar arasındaki bağlantı yönetimsel koçluk yapısı hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmek, koçluğun etkisini belirlemek için önemlidir (Hagen ve Peterson, 2015). Yönetimsel koçluğun çıktıları ve etkisindeki aracı değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmalar olsa da yönetimsel koçluk ile ilgili düzenleyici değişkenlerin incelenmesi nispeten keşfedilmemiş durumdadır (Pousa vd.,2018). Mevcut çalışmaların koçluk davranışı sergileyen yöneticilerin performanslarına ilişkin olduğu gözlenmektedir (Anderson, 2013; Ye vd., 2016; Pousa vd., 2018). Algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Cinsiyetin motivasyon üzerindeki rolü konusunda netlik bulunmasa da algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimine motivasyon vasıtasıyla dolaylı etkisinin tüm çalışanlar için aynı yoğunlukta olması pek olası değildir. Cinsiyetin bu süreçte rol oynayabilmesi mümkündür.

Etkileşimli işlevleri, çeşitli insan kaynağını ve hedeflerini yöneten karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan okullar (Crick vd.,2015) çeşitli zorluklar barındırmaktadır (Saiti, 2015). Hizmet öncesi eğitimlerin öğretmenlerin öğretim uygulamalarında karşılaşılabilecekleri çeşitli sorunların üstesinden gelmesini sağlamak konusunda zayıf kaldığı belirtilmektedir (İlğan, 2017; 2020). Öğretmenlerin hem kısa hem de uzun vadede yeni bilgi ve becerileri kazanmaları ve bunları sınıf uygulamalarına dahil etmelerine yardımcı olmak için sürekli ve özel bir takibin gerekli olduğu; bunun da koçluk ile sağlanabileceği ifade edilmektedir (Guskey, 2000; Gareth vd., 2001; Wei vd., 2009).

Bu araştırmanın amacı algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonu ve işte gelişimi üzerindeki etkisini, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimi üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolünü ve bu dolaylı etkinin cinsiyete göre farklılaşmasını belirlemektir. İlgili yerli ve yabancı literatürde, yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar (Mushtaq, vd., 2017; Beattie vd., 2014; Raza vd., 2017; Raza vd., 2018) olsa da bu etki üzerinde aracı etkisi olduğu düşünülen motivasyon ile ilgili çalışmalara rastlanılmamıştır. Dolayısıyla, değişkenler arasındaki ilişkileri birlikte ele alan benzer bir çalışmanın olmamasının yanı sıra yönetici koçluk davranışının çıktılarının ve işte gelişimin belirleyicilerinin incelenmesi ve cinsiyete göre farklılaşmasının test edilmesi bu araştırmanın özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular ile hem alan yazına katkı sağlamak hem de uygulamacılara faydalı öneriler sunmak amaçlanmıştır.

## Literatür Taraması

### Yönetimsel Koçluk ve Yönetici Koçluk Davranışı

Koçluk, çalışanlara, gruplara ve örgütlere performans ve yetenek edinmeleri için rehberlik eden, kişisel gelişimlerini, verimliliklerini ve büyümelerini artıran yeni uzmanlık, destekleyici ve yardımcı uygulamalardır (Akhtar, 2017). Yönetimsel koçluk, genellikle eylem öğrenimini kullanarak müşterinin/danışanın yönetimsel ve/veya liderlik performansını artırmak için profesyonel bir koç ile yönetim düzeyindeki bir müşteri arasında resmi olarak sözleşme yapılan bire bir gelişim süreci olarak belirtilmektedir (Lee, Malette ve Feltz, 2002). Bununla birlikte uygulamada çoğunlukla yöneticiler, koçluk davranışı sergileyerek günlük etkileşimde iş hedeflerine ulaşmaya odaklanan, çalışanın öğrenmesini kolaylaştıran ve performansını destekleyen bir yaklaşımda bulunmaktadır (Fillery-Travis ve Lane, 2006). Koçluk geleneksel olarak düşük performans için bir çare olarak algılsa da işletme bağlamında yönetici koçluk davranışı bundan daha fazlası olup, bilgi paylaşımı, geri bildirim ve takdir, yetkilendirme ve ilgilenme davranışlarını da içermektedir (Ellinger, Hamlin ve Beattie, 2008). Koçluğun örgütte pek çok faydası bulunmaktadır. Koçluk ile astlar sorunlar üzerinde farklı düşünmeye ve daha geniş açıdan bakmaya teşvik edilmektedir (Ellinger vd., 2011). Yönetici koçluk davranışı ile astlar çözüm odaklı bakış açısına yönlendirilmekte, astların güçlü yönleri ön plana çıkartılmakta, astların kendilerini daha iyi tanımaları ve ilerlemeleri desteklenmektedir (Kışlalı, 2019; Toker ve Kılıç, 2019). Böylece potansiyellerini ve yeteneklerini en üst düzeye çıkararak yetkinliklerini geliştirmektedir (Kim, 2014). Yöneticiler astların katılım, rehberlik ve ilham alma deneyimlerini destekleyerek bir tür kaynak görevindedir. Yönetimsel koçluk, astların rollerine bağlı sorumlulukları anlamalarına ve etkili iş performanslarını geliştirmelerine yardımcı olabilecek geri bildirim sağlamaktadır (Ellinger vd., 2011). Geri bildirim ile astların hem kariyer hem de kişisel gelişimleri artmaktadır (Kim, 2014). Yönetimsel koçluk ile astların yeterlilik, özerklik ve kişisel gelişim için motivasyonları tetiklenmekte dolayısıyla da işlerinde olumlu deneyim ve duygu elde edebilmektedir (Warr, 1990). Yönetimsel koçluk aynı zamanda ilişki kurma, aktif dinleme becerileri, mantıksal beceriler, hızlı yanıt verme ve bir iş ortamında yeni inançlara açıklığı da ifade etmektedir. Böylece çalışanların karar verme ve bilişsel yeteneklerinin geliştirilmesi, amaç ve hedeflerin genişletilmesinin yanı sıra açık iletişim ve takım çalışması ile örgütte işbirlikçi bir atmosfer oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Cox, Bachkirova ve Clutterbuck, 2010). Bir yöneticinin koçluk davranışı sergilemesi, astlar arasında sorumluluk duygusunu beslemekte ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşılmasını desteklemektedir (Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer ve Sutcliffe, 2013).

Yönetimsel koçluk, koçluk davranışına dayalı yaklaşım (Ellinger vd., 2003) ve beceriye dayalı yaklaşım (Park vd., 2008a) olmak üzere iki düşünce çerçevesi ile ele alınmaktadır. İlk yaklaşımda yönetici, bir bireyi koç olarak tanımladığı düşünülen davranışları sergileme açısından değerlendirilmektedir. Eyleme dayalı bu tanımlayıcılar, çalışanlarla açık iletişim kurma, çalışanları takdir etme, çalışanları güçlendirme, çalışanlara meydan okuma ve çalışanlardan geri bildirim sağlama ve onlardan geri bildirim isteme gibi davranışları içermektedir (Amy, 2008; Graham vd., 1994). İkinci yaklaşımda ise, yöneticileri koçluk zihniyetini gösteren davranışların yanı sıra tutum veya inançları da sergilemesi durumunda koç olarak değerlendirilmektedir (Park vd., 2008a). Bu çalışmada Ellinger ve arkadaşları (2003)'nın davranışa dayalı yaklaşımı ile yöneticinin gösterdiği davranış kalıpları temelinde incelemeler gerçekleştirilmiştir.

Birçok araştırmacı, yönetimsel koçluğun iş performansı (Kalkavan ve Katrinli, 2014; Kim, 2014; Ali, Lodhi, Raza ve Ali, 2018), rol netliği (Kalkavan ve Katrinli, 2014; Kim, 2014), örgütsel vatandaşlık davranışı (Raza, Ali, Ahmed ve Moueed, 2017; Raza, Ali, Ahmed ve Ahmad, 2018a); Raza, Moueed, ve Ali, 2018; Kim ve Kuo, 2015) ve işte gelişim (Mushtaq, Sarwar, ve Ahmed, 2017; Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger ve Hamlin, 2014; Abid vd., 2019; Raza, Ali, Ahmed ve Moueed, 2017; Raza, Ali, Ahmed ve Ahmad, 2018;

Raza, Moueed, ve Ali, 2018), iş yerinde iyi oluş (Zhao ve Liu, 2019), güvenilirlik (Kim ve Kuo, 2015), işe adanma, lider-üye-etkileşimi kalitesi (Ali vd., 2018), iş tatmini (Kalkavan ve Katrinli, 2014; Ali vd., 2018; Park, Yang ve McLean, 2008b; Kim, 2014), içsel tatmin (Wang, 2013) ve örgütsel bağlılık (Kim, 2014; Ali vd., 2018; Park, Yang ve McLean, 2008b), çalışanların öğrenmesi (Park, Yang ve McLean, 2008b), kariyer bağlılığı (Kalkavan ve Katrinli, 2014), girişimcilik (Çetinkaya ve Canbolat, 2020) ve azalan işten ayrılma niyetleri (Park, Yang ve McLean, 2008b) ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Önceki çalışmalara bakıldığında koçluğun çalışan performansı (Agarwal vd., 2009; Ellinger vd., 2003, Ellinger vd., 2005; Pousa ve Mathieu, 2014a, 2014b, Trépanier, 2010) örgütsel bağlılık (Kim, 2014; Kim vd., 2013), öz yeterlilik (Pousa ve Mathieu, 2015), müşteri odaklılık (Pousa ve Mathieu, 2014a), takım çalışması ve bağlılık (Weer vd., 2016), iş tatmini (Agarwal vd., 2009; Kim, 2014; Kim vd., 2013) ve rol netliği (Kim vd., 2013) konuları ile ilişkilendirildiği görülmüştür.

### **İşte Gelişim**

İşte gelişim, bireylerin hem öğrenme hem canlılık duygusunu deneyimledikleri psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant, 2005). Gelişmekte olan bireyler hem enerjik ve canlı hissetme duygusu (canlılık) hem de yaptıkları işte sürekli olarak geliştikleri ve daha iyi hale geldikleri duygusu (öğrenme) ile büyüme ve ivme yaşarlar (Porath vd., 2012). Nitekim işte gelişim, öğrenme ve canlılık olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır (Spreitzer vd., 2005). Boyutlardan öğrenme, yeni bilgi ve becerilerin edinilmesini (Elliott ve Dweck, 1988), canlılık ise bu bilgilerin uygulanmasını (Bernstein, 2004) ifade etmektedir. Bu iki boyut birlikte kişisel gelişimin psikolojik deneyiminin hem duygusal (canlılık) hem de bilişsel (öğrenme) özünü oluşturmaktadır (Porath vd., 2012). Hem öğrenme hem de canlılık birbirini geliştirmektedir (Porath vd., 2011). Canlılık ve öğrenmenin aynı anda deneyimlenmesinin hem bireyler hem de örgütler için daha olumlu sonuçlar getireceği belirtilmiştir (Spreitzer, Porath ve Gibson, 2012).

İşte gelişimin pek çok bireysel ve örgütsel sonuçları bulunmaktadır (Spreitzer ve Sutcliffe, 2007). İşte gelişim, iş performansı (Paterson vd., 2013; Porath vd., 2012; Spreitzer vd., 2005), psikolojik sermaye (Paterson, Luthans ve Jeung, 2014), genel sağlık ve kariyer geliştirme girişimi (Porath vd., 2012), yenilikçi iş davranışı (Carmeli ve Spreitzer, 2009; Abid, Zahra, ve Ahmed, 2015), kişisel gelişim (Paterson vd., 2013; Spreitzer ve Sutcliffe, 2007), yapıcı ses davranışı (Carmeli ve Spreitzer, 2009), pozitif sağlık (Porath vd., 2012), destekleyici iklim (Paterson vd., 2013), kariyer uyumluluğu (Jiang, 2017), öznel iyi oluş (Basinska, 2017), duygusal örgütsel bağlılık (Walumbwa vd., 2017), yaşam doyumu (Zhai, Wang ve Weadon, 2017) ve iş tatmini (Abid vd., 2015) ile pozitif ilişkilidir. Öte yandan işte gelişim gerginliği, tükenmişliği (Porath vd., 2012) ve işten ayrılma niyeti (Abid, Zahra ve Ahmed, 2015) ile negatif ilişkilidir.

### **Motivasyon**

Adair (2006) motivasyonu bir eylemin yapılması için gerekli güdü ve dürtüleri sağlamak olarak açıklamaktadır. Motivasyon, genel olarak insan davranışının en güçlü tahmin edicilerinden biri olarak karakterize edilmiştir. Uygulayıcılar için performansın temel bir öncülü ve teorisyenler için davranış teorileri yaratmada çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Steers vd., 2004). Motivasyon genel olarak içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır. İçsel motivasyon bir şeyi doğası gereği ilginç veya eğlenceli olduğu için, dışsal motivasyon ise bir şeyi bir sonuca yol açtığı için yapmayı ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2000). İnsanlar, içsel ve dışsal güdülerin kombinasyonu da dahil olmak üzere birçok nedenden dolayı bir faaliyette bulunabilmektedir (Weiss ve Ferrer Caja, 2002). İçsel motivasyon, yüksek kaliteli öğrenme ve yaratıcılıkla sonuçlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). İçsel olarak motive olan bireylerin dışsal motivasyon yönelimine sahip olanların aksine, dışsal ödüller ve takviyeler mevcut olmadığında da çok çalışmayı seçmesi, düşük performansla ilgili kaygı yaşamaması ve beceri öğrenme olasılığı daha yüksektir (Weiss ve Ferrer Caja, 2002). Bununla birlikte dışsal motivasyon da içsel motivasyonla eşit derece önemlidir (Ryan ve Deci, 2000).

### **Yönetici Koçluk Davranışı ve İşte Gelişim**

Yönetimsel koçluğun kullandığı soru sorma (Ellinger vd., 2003), geri bildirim ve önerilerde bulunma (Ellinger vd., 2003; Graham vd., 1994), halihazırda başarılı olanın ötesine geçme isteğini teşvik etme (Evered ve Selman, 1989), çalışanların bakış açılarını genişletme (Ellinger vd., 2003) ve bir kaynak olma (Ellinger vd., 2003) teknikleri çalışanların gelişimini kolaylaştırmaya fayda sağlamaktadır (Park, McLean, Yang, 2008a). Sağlıklı ve destekleyici bir ortam oluşturularak işte gelişimi arttırmakta ve böylece çalışanlar yapıcı bir tutum sergilemektedir (Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, 2001). Nitekim, işte gelişim koçluğun pozitif sonuçlarından biri olarak gözlemlenmiştir (Mushtaq vd., Abid, Sarwar, ve Ahmed, 2017; Beattie vd.,

2014; Raza vd., 2017; Raza vd., 2018a). Bu nedenle  $H_1$  hipotez ileri sürülmüştür;

$H_1$ : Algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

### **Yönetici Koçluk Davranışı ve Motivasyon**

Etkili koçluk davranışı, açık iletişim kurmayı, bireysel bir yaklaşım yerine ekibi benimsemeyi, görevlerden çok insanlara değer vermeyi ve çalışma ortamlarının belirsiz doğasını kabul etmeyi içermektedir (McLean vd., 2005). Bu davranışlar bir bütün olarak ele alındığında çalışanların bakış açılarını ve verilen görevleri yerine getirme motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Wang, 2013). İsmail, Ahmad, ve Zainol (2016), yönetimsel koçluğun her açıdan çok etkili olduğunu ve artan çalışan motivasyonunda önemli bir bileşen olduğunu ifade etmiştir. Serhan, Al Achy ve Nicolas (2018) araştırma bulgularında, iyi koçluğun sağlıklı bir çalışma ortamı sağladığı ve çalışanların baskı olmadan çalışmasına yardımcı olduğu durumlarda, koçluğun çalışanları motive etmede önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Akhtar ve Arkadaşları (2014) ile Brych ve Arkadaşları (2018) tarafından yürütülen araştırmaların sonuçları koçluğun çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler ışığında algılanan yönetimsel koçluğun çalışanların motivasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi olması beklenmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak  $H_2$  hipotezi önerilmiştir.

$H_2$ : Algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

### **Motivasyonun Aracılık Rolü**

Lider-üye etkileşimi (LMX) çalışanların liderlerini algılama şeklinin, çalışanların davranışlarını ve işlerine karşı tutumlarını önemli ölçüde etkilediğini (Chullen, Dunford, Angermeier, Boss ve Boss, 2010), desteklediğini ve kolaylaştırdığını (Pastoriza, Ariño ve Ricart 2008) ifade etmektedir. Hackman ve Wagemen (2005), bu nedenle yöneticilerin, performans iyileştirmeleri elde etmek amacıyla çalışanlarını motive etmek ve eğitmek için normal denetim veya kontrol rollerinin ötesine geçerek koçluk davranışı sergilemesi gerektiğini savunmaktadır. Etkili yönetici koçluk davranışı, çalışanların bakış açılarını ve atanan bir görevi başarma isteklerini etkileyebilecek bilgi paylaşımı, geri bildirim ve tanıma, yetkilendirme ve ilgi göstermeyi içermektedir (Ellinger, Hamlin ve Beattie 2008). Yönetici, destek ve ilgi göstererek etkileşimi başlatır. İlişki geliştikçe çalışan, yöneticinin ve birimin hedeflerine bağlılık göstererek bu değiş tokuşlara karşılık vermek zorunda hissetmekte ve motivasyonu artmaktadır (Pousa ve Mathieu, 2014a, 2014b).

Öz belirleme teorisi kapsamında, bireyler içsel olarak motive olduklarında (yani, araçsal nedenlerle zorlanmak yerine kendi zevki veya ilgisi için bir şeyler yaptıklarında), davranışların daha az çaba gerektirdiğini ve daha az yorucu olduğunu öne sürmektedir (Spreitzer ve Porath, 2014). İşte gelişimin boyutları incelendiğinde Ryan ve Deci (2000) canlılığı, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasından doğrudan veya dolaylı olarak kişinin kullanabileceği enerji olarak tanımlamaktadır. Öznel zindelik, kişinin sahip olduğu coşku, canlılık ve pozitif enerji duygusunu yakalamaktadır (Ryan ve Deci, 2008). Araştırmalar, bireylerin içsel olarak motive olduklarında, davranışların daha az çaba gerektirdiğini ve canlılığın arttığını göstermektedir (Nix vd., 1999). Bu bilgilerin işte gelişimin canlılık boyutuyla tutarlı olduğu görülmektedir (Spreitzer ve Porath, 2014). Motivasyonun işte gelişim ile ilişkisini incelemeye yönelik bir araştırmaya rastlanmamış olmakla birlikte prososyal motivasyonun işte gelişim ile ilişkisini inceleyen araştırmalar bulunmaktadır (Abid, Sajjad, Elahi, Farooqi ve Nisar, 2018; Abid, Ahmed, Qazi ve Sarwar, 2020a). Bu çalışmalar prososyal motivasyonun işte gelişimi pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Abid vd., 2018; Abid vd., 2020a). Abid ve arkadaşları (2020a) çalışmalarında öz-yeterliğin prososyal motivasyonla doğrudan ilişkili olduğu, dolayısıyla işte gelişimi arttırdığı sonucuna varmıştır. Ayrıca, öz-yeterlik ve prososyal motivasyonun yönetimsel koçluk ile işte gelişim arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir (Abid vd., 2020a). Gebaeur ve Arkadaşları (2008), toplum yanlısı davranışın altında yatan unsurların kişisel zevk için (içsel motivasyon) veya genel kabul gören sosyal standartlara uymayı sağlamak için (dışsal motivasyon) olmak üzere iki grupta incelebileceğini ifade etmektedir. Prososyal motivasyonun iki türü arasındaki fark, kişinin onu motivasyonun alt boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon olarak görebilmesidir. Dolayısıyla çalışan motivasyonunun da işte gelişimi arttırabileceği düşünülmektedir. Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

$H_3$ : Algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişime etkisinde motivasyonun aracı rolü vardır.

### **Cinsiyetin Düzenleyici Rolü**

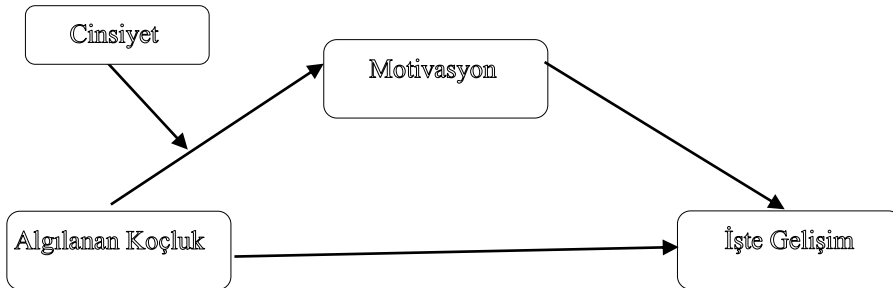
Kadınların da erkeklerin de kariyer hedeflerine ulaşmak için yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeleri ve kullanmaları gerekmektedir. Böylece yaşam doyumlarını ve genel psikolojik sağlıklarını

sürdürebilmeleri mümkündür (Meece, 2006). Yönetimsel koçluğun çıktıları ve etkisindeki aracı değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmalar olsa da, yönetimsel koçluk ile ilgili moderatörlerin incelenmesi nispeten keşfedilmemiş durumdadır (Pousa vd., 2018). Son zamanlarda araştırmacılar, yöneticilerin koçluk kullanımında cinsiyetin etkisine dikkat çekmeye başlamışlardır. Ancak bunun daha ziyade koçluk davranışı sergileyen yöneticilerin performanslarına ilişkin olduğu gözlenmektedir. Örneğin kadın yöneticilerin erkek meslektaşlarına kıyasla daha fazla koçluk davranışı gösterme eğiliminde oldukları ortaya konulmuştur (Anderson, 2013; Ye vd., 2016). Çalışanın cinsiyetini moderatör olarak kullanan ilk çalışmalardan biri olan Pousa ve Arkadaşları (2018) da kadın ve erkek çalışanlara koçluk yaparken performansta önemli farklılıklar beklenip beklenmediğini çalışanların gözünden değerlendirmektedir. Sonuçlar, yönetici koçluk davranışına kadın ve erkek çalışanların tepkilerinin beklenenden daha karmaşık olduğunu ancak koçluğun kadın çalışanların davranışsal performans ve sonuç performansını, erkek çalışanların ise davranışsal performansını olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini, erkeklerin sonuç performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermiştir. Algılanan koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışmaya ise rastlanmamıştır.

Kadınların yakın sosyal ağlarında başkalarıyla iyi geçinme veya bir sırdaşını kaybetme gibi kişilerarası sorunlara karşı daha hassas olduğu, erkekler için tipik stresörlerin ise iş kaybı, yasal sorunlar ve işle ilgili sorunları içerdiği ifade edilmektedir (Kendler vd., 2001). Nitekim Ayub ve Rafif (2011) araştırmalarında çalışma motivasyonu değişkeninde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğunu ve erkeklerin motivasyonlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bunun yanı sıra iş motivasyonunda cinsiyetler arası farkın önemsiz olduğunu veya hiç olmadığını öne süren çalışmalar da bulunmaktadır (Dubinsky vd., 1993; Pearson ve Chatterjee, 2002). Cinsiyetin motivasyon üzerindeki rolü konusunda netlik bulunmasa da savunmasız oldukları unsurların farklılığı gözönünde bulundurulduğunda algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimine motivasyonun aracılığıyla dolaylı etkisinin yoğunluğunun tüm çalışanlar için aynı olması beklenmemektedir. Cinsiyetin bu süreçte rol oynayabilmesi mümkündür. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>4</sub>: Algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.

H<sub>5</sub>: Algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişime olan dolaylı etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü vardır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## Yöntem

### Evren ve Örneklem

Çalışma evrenini devlet okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğrenci, veli, iş arkadaşları gibi farklı gruplarla çalışmaları, çok katmanlı çalışma ortamları ve okul müdürlerinin lider olarak kabul edildiği bir örgüt yapısı nedeniyle devlet okulunda çalışan öğretmenler seçilmiştir. Verilerin toplanmasında kolayda örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Gerekli örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında çeşitli ölçütler göz önünde bulundurulmaktadır. Önerilen örneklem büyüklüğü (N), tahmin edilen parametre (q) değerlerine oranının (N:q) en az 5:1 olması beklenmektedir (Hair vd., 2014: 171). Araştırma kapsamında toplam 346 anket toplanmış olup, özel sektörde çalışan 8 ve öğretmen olmayan 5 katılımcıya ait anket veri setinden çıkarılmıştır. Analizler geriye kalan anketlerden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş olup, örneklem büyüklüğü 333'tür. Veri toplama araçlarındaki toplam ifade sayısı (tahmin edilen parametre sayısı) ise 39'dur. Dolayısıyla bu oran  $333/39= 8.54$  olarak hesaplanmış ve gerekli ölçütün sağlandığı kabul edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Yaş	Sıklık	Yüzde	Toplam Görev Süresi	Sıklık	Yüzde
Kadın	225	67.6	20-25	4	1.2	1 yıldan az	3	.9
Erkek	108	32.4	26-30	25	7.5	1-5 yıl	16	4.8
Toplam	333	100	31-35	63	18.9	6-10 yıl	67	20.1
			36-40	106	31.8	11-15 yıl	97	29.1
<b>Medeni Hal</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	41-45	75	22.5	16-20 yıl	76	22.8
Evli	291	87.4	46-50	37	11.1	21-25 yıl	50	15.0
Bekar	42	12.6	51-55	18	5.4	26 yıl ve üzeri	24	7.2
Toplam	333	100	56 ve üzeri	5	1.5	Toplam	333	100
			Toplam	333	100			
<b>Kurumdaki görev süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Yönetici ile çalışma süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Eğitim</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
1 yıldan az	42	12.6	1 yıldan az	65	19.5	Lise	1	.3
1-5 yıl	128	38.4	1-3 yıl	144	43.2	Ön Lisans	2	.6
6-10 yıl	100	30.0	4-6 yıl	86	25.8	Lisans	271	81.4
11-15 yıl	34	10.2	7-9 yıl	37	11.1	Yüksek lisans/ Doktora	59	17.7
16-20 yıl	18	5.4	10-12 yıl	0	0	Toplam	333	100.0
21-25 yıl	8	2.4	13 yıl ve üzeri	1	.3	<b>İdari Görev</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
26 yıl ve üzeri	3	.9	Toplam	333	100	Var	67	20.1
Toplam	333	100				Yok	266	79.9
						Toplam	333	100

### Veri Toplama Araçları

Yönetici koçluk davranışı ölçeğine, Ellinger ve arkadaşlarının (2003) geliştirdiği, Türkçe versiyonu Eğri (2013)'nin çalışmasından sadeleştirilerek adapte eden Dur Aydın (2019)'ın tez çalışmasından ulaşılmıştır. Tek boyut ve 8 ifadeden oluşmaktadır. Ryan ve Deci (2000) geliştirdiği, Tulunay ve İhtiyatlıoğlu (2019)'nun Türkçe'ye uyarladığı 21 ifadeli, içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutlu motivasyon ölçeği kullanılmıştır. İşte gelişim ölçeği ise Porath ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilmiş olup, Toksöz ve arkadaşları (2020) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiştir. 10 ifade ve 2 boyutlu bir yapıya sahiptir. Öğrenme ve zindelik birbirinden bağımsız olarak çalışılmış olsa da, işte gelişime odaklanan son araştırmalar, bunları birlikte değerlendirmenin faydaları olduğunu göstermektedir (Spreitzer vd., 2012). İşte bu psikolojik durumların her ikisinin de aynı anda deneyimlemenin bireyler ve örgütleri için olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiş olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle analizlerde tek boyut olarak ele alınmıştır. Kişisel bilgi formunda ise, cinsiyet, yaş, medeni hal, eğitim durumu ve çalışma süresine ilişkin sorular yöneltilmiştir.

### İşlem

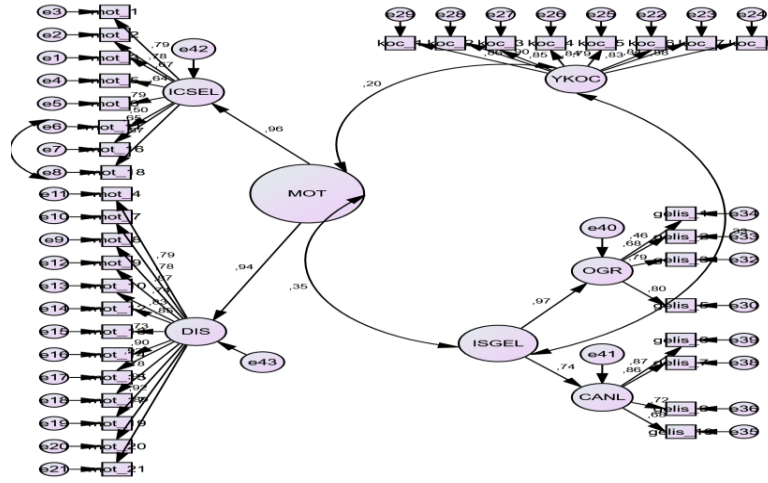
Araştırmanın yapılabilmesi için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan Etik Onay (Evrak Tarih ve Sayısı: 14/06/2022-E.72047) alınmıştır. Veriler 10.11.2022-29.11.2022 tarihleri arasında devlet okullarında çalışan öğretmenlerden gönüllülük esasıyla toplanmıştır. Google forms online soru formu sosyal medya araçları ve öğretmen grupları aracılığıyla online veri toplama yöntemi ile dağıtılmıştır.

### Bulgular

Öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin testler yapılmış ardından verilerin normal dağılımı test edilmiştir. Son olarak hipotezlerin test edilmesi için SPSS Process Macro (Versiyon 3.4) Model 4 aracılık (mediation), Model 1 düzenleyici (moderation) ve Model 7 durumsal aracılık (moderated mediation) analizlerinden yararlanılmıştır.

### Ölçeklere İlişkin Bulgular

Ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Faktör yükleri düşük olması sebebiyle işte gelişim ölçeğinin iki boyutundan da birer madde analizden çıkarılmıştır.



Şekil 2. DFA Modeli

Modelin anlamlı kabul edilebilmesi için IFI, TLI ve CFI değerlerinin 0.90'dan büyük, CMIN/Df değerinin 5'ten küçük, RMSA değerinin ise 0.05-0.08 aralığında olması gerekmektedir (Bayram, 2010; Meydan ve Şeşen, 2011, Hair vd., 2014). DFA sonucunda modelin uyum iyiliği değerleri, CMIN/Df=2.561;  $p=0.000$ ; IFI=0.908; TLI=0.901; CFI=0.908; RMSEA=0.069 ve SRMR=0.0551 olduğu belirlenmiştir. Değerlerin kabul edilebilir aralığında yer aldığı görülmektedir. İçsel motivasyon boyutunda AVE değerinin 0.50'ye yakın olduğu görülmektedir (Stanimir, 2020: 353). Fornell ve Larcker (1981: 48), AVE değerinin 0.50'den küçük olduğu durumda genel indekslerin kontrol edilmesini önermektedir. Bileşik güvenilirlik (CR) 0.60'dan yüksek olduğu durumda, AVE'nin 0.40 olarak kabul edilebileceğini, yapının yakınsak geçerliliğinin hala yeterli olduğunu ifade etmiştir (Huang vd., 2013: 219). Bu bilgilerden hareketle ölçek yapılarının geçerli olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 2. Normallik ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	İfade Sayısı	Ort.	S.H.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha	AVE	CR
<b>Algılanan Yönetici Koçluk Davranışı</b>	8	3.5649	.05642	1.02957	-.412	-.577	0.954	0.723	0.834
<b>Motivasyon</b>	21	4.2258	.03911	.71365	-1.794	3.992	0.963	0.613	0.970
İçsel Motivasyon	8	3.9842	.04124	.75253	-.988	1.412	0.874	0.705	0.968
Dışsal Motivasyon	13	4.3745	.04087	.74575	-1.990	4.513	0.968	0.464	0.871
<b>İşte Gelişim</b>	8	4.1006	.02909	.53079	-.131	-.214	0.869	0.552	0.905
Öğrenme	4	4.2500	.02730	.49811	-.156	-.384	0.780	0.483	0.782
Canlılık	4	3.9512	.03772	.68826	-.451	.647	0.863	0.621	0.866

Çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha katsayıları Tablo 2'de görüldüğü gibi 0.780 ile 0.968 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar literatürde kesme değeri olarak kabul edilen 0.70'in üzerindedir (Hair vd., 2014: 25). Çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  ve basıklık değerlerinin  $\pm 10$  aralığında olması sebebiyle verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (Kline, 2011, s.63).

### Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon analizi ile algılanan yönetici koçluk davranışının genel motivasyon, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, işte gelişim davranışı ve onun alt boyutları olan öğrenme ve canlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonucunda değişkenlerin birbirleriyle anlamlı pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.



**Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 Algılanan Yönetici Koçluk Davranışı	1						
2 Motivasyon	.195**	1					
3 İçsel Motivasyon	.195**	.925**	1				
4 Dışsal Motivasyon	.180**	.972**	.808**	1			
5 İşte Gelişim	.283**	.336**	.299**	.333**	1		
6 Öğrenme	.293**	.329**	.302**	.321**	.852**	1	
7 Canlılık	.225**	.280**	.243**	.282**	.926**	.591**	1

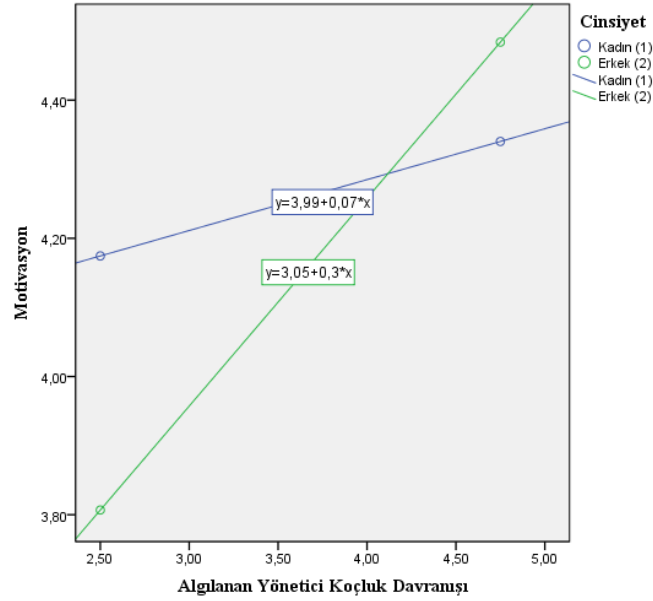
### Hipotezlerin Test Edilmesi Motivasyonun Aracı Rolü

Öncelikle aracılık analizlerini gerçekleştirmek için Hayes (2018)'in önerdiği Process Macro (V3.4) Model 4 aracılık (mediation) regresyon analizi kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilebilmesi için analizler bootstrap yöntemi kullanılarak 5000 yeniden örneklem %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Modele göre algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki toplam etkisi pozitif yönde anlamlıdır (B= 0.1461; SH = 0.0272; t = 5.3747; p < 0.0001; c yolu). Algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon (B=0.1349; SH = 0.0374; t = 3.6093; p < 0.001; a<sub>1</sub> yolu) üzerindeki etkisinin pozitif yönde anlamlı olduğu belirlenmiştir. Algılanan yönetici koçluk davranışı arttıkça çalışanların işte gelişimi ve motivasyonu artmaktadır. Bu verilerden hareketle H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotezleri desteklenmiştir.

Aracılık analizinden elde edilen sonuçlara göre tüm modelin anlamlı olduğu ve algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu ile birlikte işte gelişimin varyansının % 12.60'ını açıkladığı görülmüştür [R<sup>2</sup>=0.1621; F (31.9212); p < 0.0001]. Aracılık rolü olduğu düşünülen motivasyonun (B=0.2169; SH = 0.0382; t = 5.6771; p < 0.0001; b<sub>1</sub> yolu) işte gelişim üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olduğu belirlenmiştir. Algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki direk etkisinin (B=0.1168; SH = 0.0265; t = 4.4103; p < 0.0001; p < 0.0001; c' yolu) pozitif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (Dolaylı Etki (DE) =0.0293; GA[0.0128, 0.0435]). Güven aralıklarının sıfır içermemesi sebebiyle algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisi (motivasyon vasıtasıyla) istatistiksel olarak anlamlıdır (Hayes, 2018; Bozkurt, 2021). Sonuç olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın işte gelişim davranışı üzerindeki etkisine motivasyon aracılık etmektedir. H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmektedir.

### Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

İkinci olarak cinsiyetin motivasyon üzerindeki düzenleyici etkisini test etmek için Hayes (2018) 'in önerdiği Process Macro (V3,4) Model 1 düzenleyici (moderation) regresyon analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için Bootstrap 5000 yeniden örneklem %95 güven aralığında elde edilen sonuçlarda güven aralıkları (GA) incelenmiştir. Analiz çıktılarında algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolüne ilişkin bulgular incelenmiştir. Bulgulara göre algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki pozitif etkisinde cinsiyetin düzenleyici etkisi bulunmaktadır (B=0.2273; SH=0.0817; t=2.7820; p<0.01; GA[0.0666, 0.3880]). Düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Şekil 3'te gösterilmiştir. Cinsiyet değişkeni veri girişi esnasında Kadın (1), Erkek (2) olarak kodlanmıştır. Düzenleyici etkinin ayrıntıları izlendiğinde ise cinsiyetin kadın ve erkek olduğu durumda algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı regresyon istatistiği görülmektedir. Buna göre kadın çalışanlarda algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlı değildir (B=0.0736; SH=0.0444; t=1.6598; p=0.0979; GA[-0.0136, 0.1609]). Erkek çalışanlarda ise algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisi anlamlıdır (B=0.3010; SH=0.0686; t=4.3863; p<0.0001; GA[0.1660, 0.4359]). Sonuç olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisi erkek çalışanlar için anlamlıyken kadın çalışanlar için anlamlı değildir. Algılanan yönetici koçluk davranışı erkek çalışanların motivasyonunu pozitif yönde anlamı olarak etkilemektedir. Bu durum algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinin cinsiyet tarafından düzenlendiğini ifade etmektedir. H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir.



Şekil 3. Cinsiyetin Algılanan Yönetici Koçluk Davranışının Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Rolü

### Durumsal Aracılık

Son olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim davranışına olan dolaylı etkisinin cinsiyet tarafından düzenlenebileceği düşünülmektedir. Söz konusu durumsal aracılık etkisinin test edilmesi için Process Macro (V3,4) Model 7 durumsal aracılık (moderated mediation) regresyon analizi kullanılmıştır. Bootstrap 5000 yeniden örneklem %95 güven aralığında elde edilen bulgulardan hareketle algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişime olan dolaylı etkisinin çalışanın cinsiyeti tarafından düzenlendiği gözlenmektedir (endeks =0.0493; GA[0.0161, 0.0897]). Model güven aralıklarının sıfır içermemesi sebebiyle istatistiksel olarak anlamlıdır. Yani algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisi bakımından kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bulgular detaylı incelendiğinde kadın çalışanlarda algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmektedir (B=0.0160; GA[-0.026, 0.0365]). Erkek çalışanlarda ise algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (B=0.0653; GA[0.0342, 0.1046]). Sonuç olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışan motivasyonu vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisinin erkekler için anlamlıyken kadınlar için anlamlı olmadığı görülmüştür. Algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişim üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolünün sadece erkek çalışanlarda anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Bu durum algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişim üzerindeki dolaylı etkisinin cinsiyet tarafından düzenlendiğini ifade etmektedir. H<sub>5</sub> hipotezi desteklenmiştir.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın amacı algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonu ve işte gelişimi üzerindeki etkisini, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimi üzerindeki etkisinde motivasyonun aracılık rolünü ve bu dolaylı etkinin cinsiyete göre farklılaşmasını belirlemektir. Bu amaçla hipotezler belirlenmiş, kolayda ve kartopu örnekleme teknikleriyle 333 devlet okulu öğretmeninden oluşan örneklem ile test edilmiştir.

İlk olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların işte gelişimi ve motivasyonu üzerindeki etkisi test edilmiş ve pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Algılanan yöneticinin koçluk davranışının işte gelişimi pozitif yönde etkilemesi bu etkiyi inceleyen önceki çalışmaları desteklemektedir (Mushtaq vd., 2017; Beattie vd., 2014; Abid vd., 2019; Raza vd., 2017; Raza vd.,2018; Raza, Moueed, ve Ali, 2018). Algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonu pozitif yönde etkilemesi Serkan, Al Achy ve Nicolas (2018), Akhtar ve Arkadaşları (2014) ile Brych ve Arkadaşları (2018)' nın çalışmaları ile uyumludur. Yöneticilerin algılanan koçluk davranışı arttıkça çalışanların motivasyonunda arttığı görülmektedir.

İkinci olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının işte gelişime etkisinde motivasyonun aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Bu değişkenleri beraber ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan alan yazına bir katkı niteliği taşıdığı ifade edilebilir. Çalışanların işte gelişimini desteklemek için yöneticiler farklı şapkalar takarak farklı roller üstlenebilmektedir. Yöneticiler kimi zaman eğitimci (Cohen ve Tichy, 1998) ve/veya koç (McGill ve Slocum, 1998) olarak hareket etmek durumundadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki günlük etkileşimlerde yönetimsel koçluk ile yenilikçi davranışlar teşvik edilerek iş başında öğrenme ve deneyimleme kolaylaştırılabilir (Cabrera ve Salgado, 2006). Örgütler bu konuda çalışanları motive etmek ve desteklemek için yöneticilerin koçluk ve mentörlük eğitimleri ile bu becerilerini geliştirmesine katkıda bulunabileceği gibi, bu tür uygulamaları örgütte yaygınlaştıracak faaliyetler veya düzenlemeler gerçekleştirebilir.

Üçüncü olarak, algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanların motivasyonuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünün test edilmesine yönelik analiz bulguları cinsiyetin düzenleyici rolünün olduğunu, erkek çalışanlarda algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyonlarına etkisinin anlamlı, kadın çalışanlarda ise anlamsız olduğunu göstermiştir. Algılanan yönetici koçluk davranışı motivasyonu erkek çalışanlarda pozitif yönlü anlamlı olarak etkilerken, kadın çalışanlarda anlamlı olarak etkilememektedir. Son olarak çalışmada algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişime olan dolaylı etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü sınanmıştır. Bulgular algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişime olan dolaylı etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolünü ortaya koymuştur. Değişkenler arasındaki motivasyon aracılığıyla dolaylı etkinin erkek çalışanlarda anlamlıyken, kadın çalışanlarda anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Cinsiyetin algılanan yönetici koçluk davranışının çalışanın motivasyonu üzerindeki etkisinde veya cinsiyetin algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon vasıtasıyla işte gelişime olan dolaylı etkisinde düzenleyici rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Cinsiyetin düzenleyici rolünün pek çok sebebi olabilir; kadın çalışanların performansına katkılarını erkek meslektaşlarına göre daha düşük düzeyde değerlendirmeleri (Pousa, 2018), kadınların kişilerarası sorunlara karşı da hassasiyet yaşarken erkekler için çoğunlukla işle ilgili sorunların tipik stresörler olması (Kendler vd., 2001) ve çalışanların yöneticilerinden genellikle işle ilgili konularda destek görmesi düşünülebilir. Çalışmada algılanan yönetici koçluk davranışı hem lider-üye etkileşimi (LMX) kapsamında hem de öz belirleme teorisi kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon aracılığıyla işte gelişimi etkilediği görülmektedir. Yöneticiler koçluk davranışı ile çalışanların işe ve örgüte bakış açısını şekillendirebilir. Yönetici, koçluk faaliyetleri ile etkileşimi başlatarak çalışanları motive edebilir ve işte gelişime özendirir.

Koçluk, öğrenmenin güçlendirilmesi ve kolaylaştırılması yoluyla çalışanların ve örgütlerin performansının iyileştirilmesini de içeren yönetsel bir paradigma olup yaygın hale gelmektedir (Ellinger vd., 2008: 241). Yönetimsel koçluğun sonuçları ve etkisindeki aracı değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmalar olsa da, yönetimsel koçluk ile ilgili düzenleyici değişkenlerin incelenmesine yönelik araştırmaların gerekliliği belirtilmektedir (Pousa vd., 2018). Bu çalışma ile algılanan yönetici koçluk davranışının motivasyon üzerindeki etkisi ve koçluk algısının işte gelişim üzerindeki etkisinde motivasyonun aracı rolünün yanı sıra dolaylı etkide cinsiyetin düzenleyici rolü de ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre bu üç konuda katkısı olduğu ifade edilebilir.

Yönetimsel koçluğun kullandığı soru sorma (Ellinger vd., 2003), geri bildirimde bulunma (Ellinger vd., 2003; Graham vd., 1994) ve bir kaynak olma (Ellinger vd., 2003) özellikleri ile çalışanların bakış açılarını genişletmesi (Ellinger vd., 2003) ve böylece çalışanın işte gelişimine katkı sağlaması mümkündür. Yönetici koçluk davranışının çalışan tarafından algılanabilmesi için yöneticilerin bu konuda eğitilmesi ve gerekli özellikleri taşıması da önemlidir. Baloch, Malik ve Danish (2021) çalışmalarında örgütlerin yönetici seçiminde liderlerin dinleme, anlama, farkında olma, cesaretlendirme, ihtiyatlılık ve yöneticilik gibi kritik hizmetkar liderlik özelliklerini öğrenebilecekleri ve sergileyebilecekleri eğitim programlarına odaklanmalarını ifade etmektedirler (Lin, vd., 2020). Koçluk davranışı özellikleri bu özellikler ile kesişmektedir. Bu tür eğitim programları ile yöneticilere dinleme, anlama, farkında olma ve cesaretlendirme gibi beceriler kazandırılabilir. Bu beceriler ile yöneticiler örgütte işbirlikçi bir ortam yaratılmasını (Wayne ve Liden, 2014) ve çalışanların işte gelişimlerini destekleyebilir. Araştırmalar, tek bir konudaki bir günlük çalıştaylar gibi geleneksel mesleki gelişim modellerinden, akademik konulara odaklanan, öğretmenlere uygulamalı öğrenme fırsatları sunan, okul hayatı ve günlük yaşamla bütünleştirilen sürekli mesleki gelişim fırsatlarının daha faydalı olduğunu göstermektedir (Garet vd., 2001). Yönetici koçluk davranışı çalışanlara kendi potansiyellerini fark etmeleri, performanslarını gerçekleştirmelerinin önündeki içsel ve dışsal engellerin ayırıcılığına varmalarını, kendi çözümlerini bulup çözüm konusunda sorumluluk alma becerileri gibi gelişim fırsatları sağlamaktadır (Toker ve Kılıç, 2019). Böylece, yöneticinin koçluk davranışı sergileyerek okul hayatı ile bütünleştirmesinin

öğretmenlerin gelişimine katkı sunması mümkündür.

Bu araştırmanın sonuçları, literatürde algılanan koçluk, motivasyon ve işte gelişim konularında bakış açısını genişletecek bulgular ortaya koymakla birlikte bazı sınırlılıklara sahiptir. Değişkenler tek boyut olarak analiz edilmiş, alt boyutlar düzeyinde incelenememişlerdir. Özellikle araştırma modelinin aracı değişkeni olan motivasyonun içsel ve dışsal motivasyon olarak test edilmesi cinsiyetin düzenleyici rolüne yönelik daha detaylı bilgilere ulaşılmasını sağlayabilir. Algılanan koçluk konusunda moderatörlerin incelenmesine yönelik ihtiyaç (Pousa vd., 2018) göz önünde bulundurularak kavramın öncül ve ardılları düzenleyici analizler ile irdelenebilir. Ayrıca çalışanların gelişimi grup, örgüt ve departman düzeylerinde incelenebilir (Spreitzer vd., 2005). Böylece daha detaylı ve somut öneriler geliştirilmesi sağlanabilir. Bu çalışmada Ellinger ve arkadaşları (2003)'nın davranışa dayalı yaklaşımı ile yöneticinin gösterdiği davranış kalıpları temelinde incelemeler gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan koçlukla ilgili farkındalığa katkıda bulunulmaya çalışılmıştır. İlerideki çalışmalarda yönetimsel koçluk beceriye dayalı yaklaşım (Park vd., 2008a) ile ele alınabilir. Kısıtlardan hareketle gelecek çalışmalarda hangi liderlik stilinin ve becerilerinin koçluk için etkili olduğunun incelenmesi örgütlerde koçluk davranışının yaygınlaşmasına faydalı olabilir.

Çalışma, maliyet ve zaman kısıtlamaları nedeniyle online olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın kesitsel bir örneklem üzerinde yapılmış olması sebebiyle, elde edilen bulgular yalnızca bu kesiti yansıtmaktadır. Ayrıca verilerin kolayda ve kartopu örnekleme yöntemleri ile oluşturulan bir örneklemden toplanması sonuçların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Araştırma modeli Türk toplumu bağlamında devlet okulunda çalışan öğretmenlerden elde edilen veriler ile test edilmiştir. Gelecekte, araştırma modeli özel sektör çalışanları, farklı bir meslek grubu veya çeşitli mesleklerden katılımcılar ile oluşturulan farklı gruplar ile test edilebilir. Özellikle yönetici olan öğretmenlere koçluk eğitimi verilerek, eğitim öncesi ve sonrası incelemeler yapılabilir. Böylelikle koçluk eğitimi alan yöneticilerdeki değişimler ve astlarına yansımaları deneysel olarak ölçülebilir. Kültürler arasındaki farklılığının da test edilmesi önerilmektedir. Araştırmanın uluslararası örneklemeler kullanılarak yürütülmesinin dikkat çekici sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Abid, G. (2016). How does thriving matter at workplace. *International Journal of Economics and Empirical Research*, 4(10), 521-527.
- Abid, G., Contreras, F., Ahmed, S., & Qazi, T. (2019). Contextual factors and organizational commitment: Examining the mediating role of thriving at work. *Sustainability*, 11(17), 4686. <http://doi.org/10.3390/su11174686>
- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent-Business & Management*, 5 (1), 1-19.
- Abid, G., Ahmed, S., Qazi, T. F., & Sarwar, K. (2020). How managerial coaching enables thriving at work. A sequential mediation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(2), 132-160.
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- Adair, J. E. (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page Publishers.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 2110-2134. <https://doi.org/10.1080/09585190903178054>
- Ahmed Iqbal, Z., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and laissez-faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European journal of investigation in health, psychology and education*, 11(3), 667-685.
- Akhtar, N., Aziz, S., Hussain, Z., Ali, S., & Salman, M. (2014). Factors affecting employees motivation in banking sector of Pakistan. *Journal of Asian Business Strategy*, 4(10), 125-133.
- Ali, M., Lodhi, S. A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 12(1), 253-282.
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Amy, A.H. (2008), Leaders as facilitators of individual and organizational learning, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 212-234.
- Ayub, N., & Rafif, S. (2011). The relationship between work motivation and job satisfaction. *Pakistan Business Review*, 13(2), 332-347.
- Baloch, B. K., Malik, B., & Danish, M. (2021). Impact of servant leadership on thrive at work with mediating effect of workplace spirituality. *International Journal of Business and Management Sciences*, 2(4), 222-243.
- Basinska, B. A. (2017). Thriving in a multicultural workplace. In M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, & S. Magala (Eds.), *Intercultural interactions in the multicultural workplace* (pp. 109-121).
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş*. Ezgi Kitabevi.

- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 184-201.
- Bennett, J., & Bush, M. (2009). Coaching in organizations. *Od Practitioner*, 41(1), 2-7.
- Bernstein, J. H. (2004). Vitality [zest, enthusiasm, vigor, energy]. In C. Peterson, & M. E. P. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 273-290). New York: Oxford University Press/Washington DC: American Psychological Association.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2012). Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178.
- Bozkurt, S. (2021). Pazarlama alanında en sık kullanılan Process makro modellerinin veri setleriyle incelenmesi. *Ekin Yayınevi*.
- Brych, V., Yazlyuk, B., Hudratian, S., Snihur, K., & Dermanska, L. (2018). Prospects for use of coaching in Ukrainian Banks. *Banks and bank systems*, 13(2), 116-129
- Cabrera A, W Collins and JF Salgado (2006) Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management* 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169- 191.
- Chiamaka, O. J., Stephen, E. I. & Collins, I. N., (2020) Leader-member Exchange and Transformational Leadership Style: A Prediction to Thriving at Work. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 12 (3). pp. 37-43. ISSN 2582-3248
- Cohen, E., & Tichy, N. (1998). Teaching: The heart of leadership. *The Healthcare Forum Journal*, 41(2), 20-30.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. London, England: Sage.
- Crick, R.D., Barr, S. Green, H., & Pedder, D. (2016). Evaluating the wider outcomes of schools: Complex systems modelling for leadership decisioning. *Educ. Manag. Adm. Leadersh.* 45, 719-743.
- Chullen, L. C., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, W. R., & Boss, A. D. (2010). Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: The effects of supportive leadership and job design. *Journal of Healthcare Management*, 55(6), 381-398.
- Çetinkaya, A. Ş., & Canbolat, M. A. (2020). Koçluk ve mentorluk ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide KOSGEB desteklerinin rolü. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 9(2), 94-127.
- Dubinsky, A. J., Jolson, M. A., Michaels, R. E., Kotabe, M., & Lim, C. U. (1993). Perceptions of motivational components: salesmen and saleswomen revisited. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 25-37.
- Dur Aydın, R. *Yönetici koçluk davranışlarının çalışanların tükenmişlik ve örgüte bağlılıklarına etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi
- Eğri, A., 2013. Örgütlerde Algılanan Çalışan Koçluğunun İşten Ayrılma İsteği ile İlişkinde İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y. L., & Elmadağ Bas, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, E. & Keller, S., (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction and warehouse employee performance: a dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*. 14 (4).435-458
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). Behavioural indicators of ineffective managerial coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*. 32(4), 240-257.
- Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5-20.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18(4), 16-32.
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does coaching work or are we asking the wrong question?. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 24-36.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50
- Garet, M., Porter, A., Desimone, L., Birman, B., & Yoon, K.S. (2001). What makes Professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915-945.
- Gebauer, J. E., Riketta, M., Broemer, P., & Maio, G. R. (2008). Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.
- Gilley, J. W. (2000). Manager as learning champion. *Performance Improvement Quarterly*, 13, 106-121.
- Graham, S., Wedman, J. F., & Carvin-Kester, B. (1994). Manager coaching skills: What makes a good coach? *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94.
- Guskey, T.G. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hackman JR and R Wagemen (2005) A theory of team coaching. *Academy of Management Review* 30(2), 269-287.
- Hagen, M. S., & Peterson, S. L. (2015). Measuring coaching: Behavioral and skill-based managerial coaching scales. *Journal of Management Development*, 34(2), 114-133.
- Hair, JF Jr., Black, WC, Babin, BJ & Anderson, RE (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7th edition. New Jersey, NJ: Prentice Hall
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Huang, J. T., & Hsieh, H. H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(1), 42-58.
- Huang, C. C., Wang, Y. M., Wu, T. W. ve Wang, P. A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217.

- Ismail, A., Ahmad, N. N., & Zainol, A. (2016). Managerial coaching in enhancing Employees' motivation *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 12(3), 98-112.
- İlğan, A. (2020). Öğretmenler için etkili mesleki gelişim yaklaşımları ile bir model önerisi ve uygulama yönergesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 11(21), 171-197.
- İlğan, A. (2017). *Öğretmenlerin mesleki gelişimi ve denetimi*. Ankara: Anı yayıncılık
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 85-97. oi:10.1016/j.jvb.2016.10.003
- 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.
- Kendler, K. S., Thornton, L. M., and Prescott, C. A. (2001). Gender differences in the rates of exposure to stressful life events and sensitivity to their depressogenic effects. *Am. J. Psychiatr.* 158, 587-593. doi: 10.1176/appi.ajp.158.4.587
- Kışlalı, İ. (2019). Koçluk hizmeti alan çalışanların mutluluk düzeyleriyle işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(1), 181-202.
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85.
- Kim, S., & Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(2), 152-176.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., & Kim, J. (2013). The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315-330. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9286-9>
- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Third Edition, Newyork: Guilford publications
- Lee, K. S., Malet, L., & Feltz, D. L. (2002). The Strength of Coaching Efficacy Between Certified and Noncertified Singapore Coaches. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 14(1).
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 357-379). Oxford University Press.
- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology*, 11: 1400, 1-19.
- Liu, X., & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 3(2), 265-298.
- Matsuo, M. (2018). How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132.
- McGill, M. E., & Slocum, Jr., J. W. (1998). A little leadership please? *Organizational Dynamics*, 39-49
- McLean ,G.N., Yang, B., Kuo, M.C., As Tolbert and C Larkin (2005) Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly* 16(2), 157-178.
- Meece, J. L. (2006). Introduction: Trends in women's employment in the early 21st century. *Educational Research and Evaluation*, 12, 297-303.
- Meydan, CH & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Mortier, A.; Vlerick, P.; Clays, E. (2016). Authentic leadership and thriving among nurses: The mediating role of empathy. *J. Nurs. Manag.* 24, 357-365.
- Mushtaq, M., Abid, G., Sarwar, K., & Ahmed, S. (2017). Forging ahead: How to thrive at the modern workplace. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(4), 783-818.
- Niessen, C.; Mäder, I.; Stride, C.; Jimmieson, N.L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *J. Vocat. Behav.* 103, 41-51.
- Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B., & Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008a). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. *Online Submission*.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008b). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. *Online submission*.
- Pastoriza D, MA Ariño and JE Ricart (2008) Ethical managerial behavior as an antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics* 78, 329-341.
- Paterson, T.A., Luthans, F., & Jeung, W. (2013). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *J. Organ. Behav.* 35, 434-446.
- Pearson, C. A., & Chatterjee, S. R. (2002). Gender variations in work goal priorities: a survey of Chinese managers. *International Journal of Management*, 19(4), 535.
- Porath, C.L.; Spreitzer, G.M.; Gibson, C.B.; Garnett, F.G. (2011). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *J. Organ. Behav.* 33, 250-275.
- Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 219-241.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20-35.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014a). Boosting customer-orientation through coaching: A Canadian study. *The International Journal of Bank Marketing*, 32(1), 60-81.

- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014b). The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75–92.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *The Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-45.
- Porath, C. L. (2011). Civility. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 439–448). New York: Oxford University Press.
- Porath, C., Spreitzer, G. M., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275.
- Pousa, C., Richards, D. A., & Trépanier, C. (2018). Managerial coaching of frontline employees: The moderating role of gender. *Human resource development quarterly*, 29(3), 219-241.
- Raza, B., & Ahmed, A. (2020). Linking managerial coaching and workplace deviance: the mediating role of thriving at work. *Iranian Journal of Management Studies*, 13(3).
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018a). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27-46.
- Raza, B., Moueed, A., & Ali, M. (2018b). Impact of managerial coaching on employee thriving at work: The moderating role of perception of organizational politics. *Journal of Business Strategies*, 12(1), 87-108.
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Moueed, A. (2017). Impact of managerial coaching on employee performance and organizational citizenship behavior: Intervening role of thriving at work. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(3), 790-813.
- Ren, H.; Yunlu, D.G.; Shaffer, M.; Fodchuk, K.M. (2015). Expatriate success and thriving: The influence of job deprivation and emotional stability. *J. World Bus.* 50, 69–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Serhan, C., Al Achy, E., & Nicolas, E. (2018). Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired. *International Journal Of Human Resource Studies*, 8(1), 249-273
- Sonenshein, S., Dutton, J. E., Grant, A. M., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2013). Growing at work: Employees' interpretations of progressive self-change in organizations. *Organization Science*, 24(2), 552-570.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204. 204-221
- Spreitzer, G. M., & Porath, C. (2014). Self-determination as nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth at work. *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 90, 245-258.
- Spreitzer, G. M., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. In Nelson, D.L & Cooper, C.L. (Eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 74-85). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
- Srivastava, A.; Bartol, K.M.; Locke, E.A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
- Stanimir, A. (2020). The Perception of the Generational Assessment of Selected Social Behaviour–A Confirmatory Factor Analysis. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 20(2). 346-360.
- Stanković, T., & Radojević, T. (2022). Employees motivation and managerial coaching during the pandemic COVID-19 at the research institute. *The European Journal of Applied Economics*, 19(1), 16-29.
- Steers R.M., Mowday R.T., Shapiro D.L., 2004, *The future of work motivation theory*, Academy of Management Review, 28(3). 379-387
- Toker, I. ve Kılıç, K.C. (2019). Koçluk eğitimi bir gelişim aracı mı, potansiyel bir iş mi?. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 25. 137-152.
- Toksöz, D., Pala, T., Çapar, G. (2020). İşte Gelişim Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *İzmir İktisat Dergisi*. 35(1). 177-186.
- Tulunay Ateş, A. & İhtiyaroğlu, N. (2019). Yetişkin motivasyon ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Kastamonu Education Journal*, 27(2), 611-620.
- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2017). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*. 39(3), 249-261.
- Wang, Y. L. (2013). R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 51(4), 491-515.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
- Wei, R. C., Darling-Hammond, L., Andree, A., Richardson, N., & Orphanos, S. (2009). Professional learning in the learning profession. *A status report on teacher development in the United States and Abroad*. Dallas, Tx: National Staff Development Council.
- Weiss, M. R., & Ferrer Caja, E. (2002). Motivational orientations and sport behavior. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (2nd ed., pp. 101–184). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of management*, 27(2), 213-229.
- Ye, R., Wang, X., Hein Wendt, J., Wu, J., & Euwema, M. (2016). Gender and managerial coaching across cultures: Female managers are coaching more. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1791–1812.

- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2017). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 1-17.
- Zhao, H., & Liu, W. (2020). Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 293-311.

# PERCEIVED SUPERVISOR COACHING BEHAVIOR AND THRIVE AT WORK: A MODERATED MEDIATION MODEL OF MOTIVATION AND GENDER

Meryem Derya Yeşiltas

## ABSTRACT

Recent research has shown that perceived supervisor coaching behavior leads to thriving at work, but little is known about the mediating and moderating mechanisms underlying this process. This research aims to determine the effect of perceived supervisor coaching behavior on employee motivation and thriving at work, the mediating role of motivation in the effect of perceived supervisor coaching behavior on thriving at work, and the differentiation of this indirect effect by gender. Data were collected from 333 (F:225 M:108) public school teachers using convenience and snowball sampling techniques. Process Macro Model 4 mediation, Model 1 moderation, and Model 7 moderated mediation regression analyses were used to test the hypotheses. The results showed that perceived supervisor coaching behavior positively affects thriving at work and motivation. In addition, it revealed the mediating role of motivation in the effect of perceived supervisor coaching behavior on thriving at work. As a result of the moderated mediation analysis, there is a significant difference between women and men in terms of the indirect effect of perceived supervisor coaching behavior on thriving at work through motivation. While the mediating role of motivation in the effect of perceived supervisor coaching behavior on thriving at work is significant in male employees, it is not significant in female employees.

**Keywords:** Perceived supervisor coaching, motivation, thrive at work, gender, teachers