

Koçluğa Dayalı Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*

Kutay Özdemir¹

Received/ Başvuru: 23.02.2025

Accepted/ Kabul: 02.06.2025

Published/ Yayın: 29.07.2025

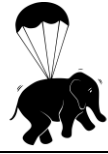
Öz

Bu araştırmanın amacı, Peláez Zuberbühler ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğini Türkçeye uyarlayarak, geçerlik ve güvenirliğini test etmektir. Araştırmanın örneklemi Isparta ilindeki özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 337 çalışana ulaşılmıştır. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliğini sınamak amacıyla iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış, açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Buna ek olarak, ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliği de sınanmıştır. AFA sonucuna göre, toplam varyansın %76'sının açıklandığı ve 15 maddenin 4 faktör altında toplandığı belirlenmiştir. DFA sonucunda ise, dört faktörlü modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği ortaya konmuştur ($\chi^2/df=2,39$; CFI=0,97; NFI=0,95; TLI=0,96; GFI=0,93; AGFI=0,90; RMSEA=0,06). Ölçek boyutlarına ait iç tutarlılık katsayılarının 0,83 ile 0,91 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Ayrıca, ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliği açısından gerekli kriterleri sağladığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türk kültürüne uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: koçluğa dayalı liderlik, ölçek uyarlama, güvenirlik, geçerlik

* Bu çalışma için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 11.02.2025 tarih ve 207/11 sayılı kararı ile etik onay izni alınmıştır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Türkiye, kutayozdemir@isparta.edu.tr, Orcid: 0000-0003-0161-148X



Coaching-Based Leadership: A Scale Adaptation Study

Abstract

The aim of this study is to adapt the Coaching-Based Leadership Scale developed by Peláez Zuberbühler et al. (2023) into Turkish and to test its validity and reliability. The sample of this research consists of private sector employees in the province of Isparta. In this context, 337 employees were reached using the convenience sampling method. In order to test the reliability and validity of the scale, internal consistency coefficients were calculated, exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were conducted. In addition, the convergent and discriminant validity of the scale were also tested. According to the exploratory factor analysis result, it was determined that 76% of the total variance was explained and 15 items were grouped under four factors. As a result of the confirmatory factor analysis, it was revealed that the four-factor model showed a good level of fit ($\chi^2/df=2.39$, CFI=0.97, NFI=0.95, TLI=0.96, GFI=0.93, AGFI=0.90, RMSEA=0.06). It was determined that the internal consistency coefficients of the scale dimensions varied between 0.83 and 0.91. Moreover, it was specified that the scale met the necessary criteria in terms of convergent and discriminant validity. The findings show that the Coaching-Based Leadership Scale can be used as a valid and reliable measurement tool suitable for Turkish culture.

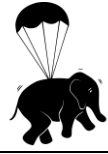
Keywords: coaching-based leadership, scale adaptation, reliability, validity



EXTENDED ABSTRACT

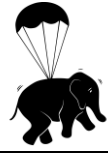
Background & Purpose: The success of a business cannot rely solely on its past performance. Adapting to changing market conditions, emerging technologies, consumer demands, and other environmental factors, as well as investing in more agile, innovative, and technologically advanced infrastructures, and prioritizing employee quality, has become a key determinant of success. Employee quality, which is inevitably linked to the quality of leadership, has gained increasing importance in general trend of economic developments. Consequently, rapidly evolving market demands have significantly altered our understanding of leadership. At the core of this transformation, according to Yanfei et al. (2016), is the transition of leaders from traditional "management" roles to stronger "coaching" and "mentorship" roles. By the late 20th century, coaching-based leadership had gained popularity due to its notable effects and became an integral part of corporate management. Eventually, it emerged as a new leadership model (Peláez Zuberbühler et al., 2023). Coaching-oriented leaders prioritize the needs of their subordinates, establish emotionally and compassionately driven alliances with them, and support their employees in maximizing their potential (Dello Russo et al., 2017). Some researchers have defined coaching-based leadership as a leadership style that utilizes accurate behavioral knowledge as a guiding principle and employs coaching techniques such as empowerment and motivation to reveal the employees' potential (Cox and Jockson, 2010; Hagen and Gavrilova Aguilar, 2012; Gazelle et al., 2015; Grant et al., 2017; Ollis and Shananhan, 2022). These kinds of leaders apply coaching skills to engage with employees, guiding them toward finding solutions to their own problems, enhancing performance, and fostering development (Milner et al., 2018). Although coaching skills and coaching behaviors may be perceived as distinct concepts, they are interrelated and should be integrated into a comprehensive framework characterizing a leader who acts as a coach. Based on this necessity, Peláez Zuberbühler et al. (2023) developed the Coaching-Based Leadership Scale (CBLS) by considering professional coaching practices and the relationships that coaching-based leaders establish with employees within organizational contexts. This study aims to adapt the Coaching-Based Leadership Scale (CBLS) into Turkish. The availability of a scale that evaluates leaders and managers in terms of coaching characteristics within the Turkish cultural context is expected to contribute to the leadership literature.

Research Method: The adaptation process of the Coaching-Based Leadership Scale into Turkish in this study followed a series of standard methodological steps. Firstly, the scale items were translated into the target language, followed by a back-translation into the original language. Then, expert opinions were obtained, and a pilot study was conducted. Finally, the reliability and validity of the measurement tool were assessed. For reliability analysis, Cronbach's Alpha coefficient was calculated, while Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA) were conducted as part of the validity assessment. To evaluate criterion validity, the relationship between the Coaching-Based Leadership Scale and the Workplace Emotional Well-Being Scale was examined. Data analysis was carried out using IBM SPSS and AMOS statistical software.



The research sample consisted of private sector employees in the province of Isparta, Türkiye. A convenience sampling method was employed, and a total of 337 participants were included in the study. The original scale, developed by Peláez Zuberbühler et al. (2023), comprises 16 items categorized under four dimensions and is rated using a 7-point Likert scale (0 = Strongly Disagree, 6 = Strongly Agree). The internal consistency coefficient of the scale was found to be 0.94, and upon factor-based examination, all dimensions exhibited internal consistency coefficients above 0.80. EFA and CFA were conducted to assess the construct validity of the scale. In addition, analyses were performed to evaluate convergent and discriminant validity.

Conclusion: The scale was translated into Turkish by linguistic experts, and the content validity ratio was calculated based on expert evaluations. The findings indicate that the scale possesses content validity. Furthermore, the scale was found to meet the criteria for convergent and discriminant validity and to be consistent with its original version. The reliability analysis confirmed that the scale is a highly reliable measurement tool. Accordingly, the study hypothesis (**H₁**: The Coaching-Based Leadership Scale demonstrates acceptable psychometric properties in terms of validity and reliability within the Turkish cultural context) was supported. The results suggest that the Coaching-Based Leadership Scale, comprising 15 items and four dimensions, is appropriate for the Turkish cultural context and can be used as a valid and reliable measurement tool.

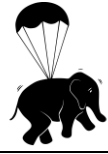


1. GİRİŞ

21. yüzyılın başından itibaren dijitalleşme ve bilişim teknolojileri alanında yaşanan devrim niteliğindeki gelişmeler ekonominin şekillenmesinde belirleyici rol oynamıştır. Özellikle inovasyon ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte bilgidaki hızlı güncellemeler, işletmeleri hızla adapte olmaya zorlamaktadır. Darwin'in evrim teorisine göre, yalnızca fiziksel olarak en güçlü türler değil, çevresine en iyi uyum sağlayan türler hayatta kalır. Bu kavram iş dünyası için de aynı ölçüde geçerlidir. Bir işletmenin başarılı olması için yalnızca geçmiş performans yeterli değildir. Değişen piyasa koşullarına, yeni teknolojilere, tüketici taleplerine ve diğer çevresel faktörlere uyum sağlamak, daha çevik, yenilikçi ve teknolojik altyapılara yatırım yapmak ve çalışanların kalitesini önemsemek başarının öncülleri haline gelmiştir. Kaçınılmaz olarak liderin kalitesine bağlı olan çalışan kalitesi, ekonomik gelişmelerin genel eğiliminde giderek önem kazanmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak hızla değişen piyasa talepleri, liderliğe ilişkin anlayışımızı önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu değişimin merkezinde Yanfei ve arkadaşlarına (2016) göre liderlerin geleneksel “yönetim” rollerinden daha güçlü “koçluk” ve “mentörlük” rollerine geçişi yer almaktadır. 20. yüzyılın sonlarında, dikkat çekici etkileri nedeniyle popüler hale gelen ve çeşitli şirketlerin yönetiminin önemli bir parçası olan koçluğa dayalı liderlik nihayet yeni bir liderlik modeli haline gelmiştir (Peláez Zuberbühler vd., 2023).

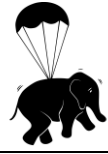
2. KOÇLUĞA DAYALI LİDERLİK

Koçluğa dayalı liderlik kavramını ilk öneren Goleman (2006), şefkatli ilişkileri teşvik etmek için duygusal ve sosyal yeterliliklerden yararlanan liderlerin tarzının şefkatli bir koçluk ilişkisi olduğunu ileri sürmüştür. Liderin astlarıyla duygusal olarak senkronize olması, onlara yardım etmeye kararlı olması, onların potansiyellerini ortaya çıkarması ve kişisel kaynak ve yeterliliklerini geliştirmesi koçluğa dayalı liderliğin amaçlarındandır (Goleman, 2004). Koçluğa dayalı liderler astlarının ihtiyaçlarını önemser, onlarla duygusal ve şefkate dayalı bir müttefiklik ilişkisi geliştirir ve çalışanlarının yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarında yardımcı olur (Dello Russo vd., 2017). Bazı araştırmacılar koçluğa dayalı liderliği doğru davranış bilgisini bir rehber olarak kullanan ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmak için güçlendirme ve motivasyon gibi koçluk tekniklerini kullanan bir liderlik tarzı olarak değerlendirmiştir (Cox ve Jockson, 2010; Hagen ve Gavrilova Aguilar, 2012; Gazelle vd., 2015; Grant vd., 2017; Ollis ve Shanahan, 2022). Hamlin ve arkadaşları (2009) koçluğa dayalı liderliği; çalışanların yeni beceriler edinmesine, yeteneklerini geliştirmesine ve performanslarının artmasına yardımcı olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Wang ve arkadaşları (2021) bu liderlik tarzının; rehberlik etme, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olma, üst-ast ilişkilerinde etkileşimi güçlendirme ve stresi azaltabilecek birçok iş kaynağı sağlama gibi rollere odaklandığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Cardoso ve arkadaşları (2014) koçluğa dayalı liderliği iletişim, geri bildirim verme ve alma, yetkilendirme, etki yaratma ve ekibin organizasyonel hedeflere ulaşmasını destekleme gibi birkaç yapısal öğeye ayırarak liderliğin önemli rollerine vurgu yapmıştır.



Koçluk, bir koç ile danışan arasındaki hedeflere ulaşmayı ve bireysel değişimi kolaylaştırmayı amaçlayan işbirlikçi bir ilişki olarak tanımlanır (Grant ve Gerrard, 2020). Bu tür ilişkilerde liderler yapıcı konuşmaya dayalı bir yaklaşım kullanır (Digirolamo ve Tkach, 2019). Günlük etkileşimlerinde çalışanları arasında bir güven ortamı geliştirir ve kişiselleştirilmiş öğrenme yoluyla değişim ve gelişim sağlamaya çalışırlar (Ellinger vd., 2011). Bu tarz liderler koçluk becerilerini kullanarak çalışanlarla konuşurken onların sorunlarına kendilerinin cevap bulmalarını, daha fazla performans ve gelişime ulaşmalarını sağlar (Milner vd., 2018). Kişisel tanınma, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon gibi nitelikleriyle dönüşümsel liderlik tarzı ile ilişkilendirilen koçluğa dayalı liderlik (Grant, 2007), bireysel gelişimi teşvik etmek için lider ile çalışan arasındaki birebir etkileşimi içermesi (Anderson, 2013) ve liderlerin çalışanlarının içsel ihtiyaçlarını karşılamak için duygusal ihtiyaçlarına duyarlılık ve empati gibi duygusal yeteneklere sahip olması gerekliliği (Lange vd., 2018) açısından dönüşümsel liderlikten farklılaşmaktadır. Koçluğa dayalı liderlik, dönüşümsel liderliğin yanı sıra otoriter, hümanist ve kapsayıcı liderlik yaklaşımlarıyla da kavramsal olarak çeşitli benzerlik ve farklılıklar taşımaktadır. Özellikle çalışanların performansını artırmak ve kişisel potansiyellerini ortaya çıkarmak amacıyla empatiye ve iş birliğine dayalı ilişkiler geliştiren koçluğa dayalı liderlik (Milner vd., 2018; Grant ve Gerrard, 2020), kontrolcü ve güç odaklı yaklaşımları içeren otoriter liderlikten belirgin bir şekilde ayrılmaktadır (Schaubroeck vd., 2017). Diğer yandan, empati ve bireysel duyarlılık açısından hümanist liderlikle benzerlik gösterse de koçluğa dayalı liderlik daha belirgin ve somut performans hedeflerine yönelirken hümanist liderlik, çalışanların bütüncül refahı ve etik değerleri üzerinde daha geniş kapsamlı bir bakış açısına sahiptir (Ono ve Ikegami, 2020). Ayrıca kapsayıcı liderlikle çalışanların bireysel değerlerine önem verme noktasında ortak özellikler sergileyen koçluğa dayalı liderlik, kapsayıcı liderliğin çeşitlilik yönetimi ve aidiyet duygusuna yaptığı geniş çaplı vurgudan farklı olarak, daha çok bireysel düzeyde gelişim ve performans odaklanır (Randel vd., 2018). Böylece koçluğa dayalı liderlik, bireysel gelişime odaklanarak diğer liderlik tarzlarından kavramsal olarak ayrılmaktadır. Koçluğa dayalı liderlik, çalışanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmalarını sağlamak, olumlu iş sonuçları elde etmeleri için kendi çözümlerini üretmelerine rehberlik etmek (Peláez Zuberbühler vd., 2020), gelişimlerini desteklemek, refahlarını ve performanslarını artırmak (Lee vd., 2019), çalışanların potansiyellerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanıyan yapıcı geri bildirimler sağlamak (Ellinger ve Ellinger, 2021), yüksek düzeyde karşılıklı güven ve saygıya dayalı bir iletişim ortamı oluşturmak ve çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak empati kurmak (Pousa vd., 2017) gibi temel liderlik davranışlarını temsil etmektedir.

Koçluğa dayalı liderlik çalışmalarına bakıldığında bu liderlik tarzının iş performansını ve çalışan performansını (Hagen, 2012; Dong, 2021; Khalid vd., 2023), çalışan refahını (Wang vd., 2021), başarısını (Kim, 2014; Peng vd., 2019), kariyer başarısını (Al-Ghazali, 2020), kariyer gelişimini (Horvath vd., 2024) ve duygusal kaynakları arttırdığı, stresi azalttığı (Berg ve Karlsen, 2013), çalışanların zekasını ve çalışma yeteneklerini harekete geçiren esnek süreçleri desteklediği (Yuan vd., 2019), içsel değişim ve gelişimi desteklediği (Hagen, 2012;

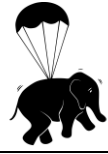


Mäkelä vd., 2024), örgütsel vatandaşlığı ve iş tatminini arttırdığı (Baird vd., 2020; Wee vd., 2020), kişinin örgüt içindeki rolüne ilişkin gelişmiş bir algıyı teşvik ettiği (Yuan vd., 2019) çalışanlar arasındaki çatışmaları çözmede etkili olduğu, algılanan sosyal desteği arttırdığı, örgüt içi iletişimi iyileştirdiği, çalışanların dış ve ek iş baskısını ve taleplerini yönetme becerilerini geliştirdiği (Meyer vd., 2021; Tummers ve Bakker, 2021; Giusino vd., 2022) görülmüştür.

2.1. Liderlerin Koçluk Davranışlarını Ölçen Ölçme Araçları

Çalışanlar ve örgüt açısından çeşitli faydaları olan bu nispeten yeni liderlik tarzıyla genel olarak ilişkilendirilen nitelikleri belirlemek ve bunun için ölçüm araçları geliştirmek, bu liderliğin kapsayıcı bir tanımının yapılması açısından önemlidir (Karlsen ve Berg, 2020). Koçluğa dayalı liderlik üzerine yapılan araştırmaların artışına paralel olarak belirli ve geçerli bir ölçüm stratejisi içeren ölçme araçlarının sayısı da artmaktadır. Bu ölçme araçlarının yer aldığı alanlar literatürde yönetsel koçluk veya profesyonel koçluk. Literatürde baskın olan yönetsel koçluk niteliklerini değerlendirmek için geliştirilen araçlardan bazıları, Koçluk Davranışları Envanteri (Ellinger vd., 2003), Koçluk Becerilerinin Ölçüm Modeli (Park vd., 2008) ve Davranış Gözlem Ölçeği'dir (Heslin vd., 2006). Geçtiğimiz on yılda geliştirilen ancak araştırmacılar arasında daha az popüler olan diğer araçlar arasında Hedef Odaklı Koçluk Becerileri Anketi (Grant ve Cavanagh, 2007), Çalışan Koçluk İlişkisinin Algılanan Kalitesi Ölçeği (Gregory ve Levy, 2011), Yönetmel Koçluk Değerlendirme Sistemi (David ve Matu, 2013) ve Yönetici ve Lider Koçluk Bileşik Ölçeği (DiGirolamo ve Tkach, 2019) yer almaktadır.

Bu çoklu yaklaşımlar, koçluk yöneticilerinin ve liderlerin niteliklerini belirlemeye yönelik akademik ilgiyi gösterse de ölçeklerin çoğu hem teorik hem de metodolojik olarak çeşitli sınırlılıklar barındırmaktadır (Hagen, 2012; Hagen ve Peterson, 2014; DiGirolamo ve Tkach, 2019). Ölçeklerdeki bazı maddelerin koçluktan çok yönetimle ilgili olması, dinleme, sorgulama, güven ve çalışma ittifakı geliştirme gibi koçluk literatüründe belirtilen önemli faktörleri ıskalması (Ellinger vd., 2003; McLean vd., 2005; Heslin vd., 2006; David ve Matu, 2013), ölçeklerin çoğunun titiz bir geçerlik ve güvenilirlik süreçlerinden geçmiş olmaması ve doğrulayıcı faktör analizlerinde uyum indekslerini yakalayamamış olması (Ellinger vd., 2003; Grant ve Cavanagh, 2007; David ve Matu, 2013; DiGirolamo ve Tkach, 2019) bu sınırlılıklardan bazılarıdır. Bu sınırlılıklara rağmen, yönetici ve liderlerin koçluk becerileri çerçevesinde çeşitli duygusal, bilişsel ve davranışsal teknikleri kullanarak çalışanlarıyla iletişim kurmaları ve bu sayede çalışanlarının performansını en iyi şekilde geliştirmeleri önemini kaybetmemiştir. Her ne kadar koçluk becerileri koçluk davranışlarından farklı olarak algılanabilse de bunlar ilişkilidir ve bu nedenle bir koç olarak hareket eden lideri karakterize eden bir çerçeveye entegre edilmelidir. Bu gereklilikten hareketle Peláez Zuberbühler ve arkadaşları (2023) profesyonel koçluğu ve koçluğa dayalı liderlerin örgütsel bağlamda çalışanlarıyla kurdukları ilişkiyi dikkate alarak Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğini (Coaching-Based Leadership Scale - CBLS) geliştirmiştir. Ölçekte temel koçluğa dayalı liderlik beceri ve davranışlarını içeren 8 özellik belirlenmiş ve bunlar 4 boyutta sınıflandırılmıştır. Çalışma ittifakı, açık iletişim, öğrenme ve geliştirme ve ilerleme ve sonuçlar boyutları altında bir çalışma



ittifakı geliştirme, aktif empatik ve şefkatli dinleme, güçlü sorgulama, gelişimi kolaylaştırma, geri bildirim sağlama, güçlü yönleri tespit etme ve geliştirme, planlama ve hedef belirleme ve ilerlemeyi yönetme özellikleri bulunmaktadır. 16 maddeden oluşan ölçek 7'li Likert (0=Kesinlikle Katılmıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum) tipi derecelendirme ile davranış ve tutum ölçmektedir.

Yönetici veya lideri koçluk nitelikleri açısından ölçen araçların literatürde var olmasına karşın bu araçlardan herhangi birinin Türk kültüründe kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak test edilmemiş olması akademik bir boşluğu işaret etmektedir. Bu çalışma Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin (CBLS) uyarlamasının yapılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın hipotezi, “**H₁**: Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği Türk kültüründe geçerlik ve güvenilirlik açısından kabul edilebilir psikometrik özellikler göstermektedir.” şeklindedir.

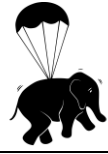
Lider ve yöneticileri koçluk özellikleri açısından değerlendiren bir ölçeğin, Türk kültüründe kullanılabilecek olmasının liderlik literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Daha sonraki çalışmalarda bu ölçeğin kullanılarak koçluğa dayalı liderlik davranışlarının psikolojik sermaye, iş katılımı, performans ve çalışan refahı gibi sonuçlarla ilişkilerini belirlemek ilgili çalışma alanına katkı sağlayacaktır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Ölçek uyarlama, bir ölçme aracının farklı kültür ve dillerde kullanılabilir hale getirilmesi amacıyla geçerlik ve güvenilirlik gibi psikometrik değerlendirmelerin yapılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Deniz, 2007). Bu çalışmada kullanılan Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanma süreci sırasıyla; ölçekte yer alan ifadelerin hedef dile çevrilmesi, hedef dilden orijinal dile geri çevrilmesi, uzman/hakem görüşlerinin alınması, ön test uygulaması ve ölçme aracının güvenilirlik ve geçerliğinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanırken, geçerlik çalışmaları kapsamında AFA ve DFA uygulanmıştır. Ayrıca ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliği de sınanmıştır. Kriter geçerliğini test etmek amacıyla Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği ile İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma verilerinin analizinde IBM SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılmıştır. Bu çalışma, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 11.02.2025 tarih ve 207/11 sayılı kararıyla etik kurul izni alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanma süreçleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini Isparta ilindeki özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örneklemin özel sektör çalışanlarından oluşturulmasının temel nedeni, koçluğa dayalı liderliğin; çalışan gelişimi, geri bildirim süreçleri ve performans yönetimi gibi alanlarda etkin bir liderlik yaklaşımı gerektirmesi ve bu liderlik tarzının uygulamadaki karşılıklarının özel sektörde daha belirgin biçimde gözlemlenmesidir. Ayrıca, özel sektör çalışanlarının farklı pozisyon, sektör ve



kurumsal yapı özelliklerine sahip olmaları, heterojen bir örneklem oluşturarak ölçeğin psikometrik özelliklerinin test edilmesi açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve bu kapsamda toplam 348 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak kontrol sorusunu işaretleyen 11 katılımcının verileri analiz dışı bırakılmış ve analizler 337 katılımcının verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kline (1994), bir ölçeğin madde sayısının en az 10 katı büyüklüğünde bir örnekleme ulaşmanın, evreni temsil edebilmesi açısından yeterli olacağını ifade etmiştir. Bu doğrultuda, araştırmada elde edilen örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu düşünülmektedir.

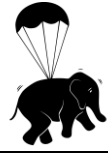
Katılımcıların demografik özelliklerini tespit edebilmek için anket formunda yaş, cinsiyet ve eğitim durumu hakkında ifadeler yer verilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 36 (SS=6,68) olarak hesaplanmış olup, örneklemin %59'unu kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %52'sinin lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılmış ve katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmıştır. Ayrıca, katılımcıların diledikleri zaman anketi bırakabilecekleri belirtilmiştir. Bu araştırmada veri toplamak amacıyla demografik bilgi formu, Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği ve İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır.

Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği: Peláez Zuberbühler ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği toplam 16 maddeden oluşmakta olup, 4 farklı boyutta değerlendirilmiş ve 7'li Likert (0=Kesinlikle Katılmıyorum, 6=Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir. Peláez Zuberbühler ve arkadaşları (2023) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı 0,96 olarak rapor edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları ise çalışma ittifakı boyutu için 0,81, açık iletişim boyutu için 0,78, öğrenme ve geliştirme boyutu için 0,84 ve ilerleme ve sonuçlar boyutu için 0,84 olarak verilmiştir. Ölçeğin boyutlarına ilişkin faktör yüklerinin ise 0,62 ile 0,95 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin orijinal formu 7'li Likert tipi olarak geliştirilmiş olmakla birlikte, Türkçe uyarlama sürecinde 5'li Likert tipine dönüştürülmüştür. Bu tercihte, Türk kültüründe katılımcıların aşırı uçlardan kaçınma ve karar vermede temkinli davranma eğilimlerinin etkili olduğu; dolayısıyla 5'li Likert tipinin daha güvenilir ve uygulanabilir bir ölçüm aralığı sunduğu düşünülmektedir (Gökdemir ve Yılmaz, 2023).

İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği: Dünya sağlık örgütü (1998) tarafından geliştirilen ölçek (WHO-5 Well Being Index) Alparslan (2016) tarafından İşyerinde Duygusal İyi Oluş Ölçeği olarak Türkçeye uyarlanmıştır. Alparslan (2016) tarafından yapılan çalışmada, 5 madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,83 olarak rapor edilmiştir.



4. BULGULAR

Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmasında, dil ve kapsam geçerliği, yapı geçerliği ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilerek elde edilen bulgular sunulmuştur.

4.1. Dil ve Kapsam Geçerliği

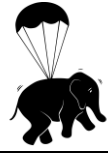
Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği, öncelikle üç dil bilimci tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Çeviri sürecinde, maddelerin birebir çevirisinden ziyade anlamın korunması ve kavramsal olarak eşdeğer ifadelerin kullanılmasına özen gösterilmiştir. Yapılan çeviriler değerlendirilmiş ve en uygun çeviri seçilerek, farklı iki dil bilimci tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Çevrilen ölçek, orijinal formuyla karşılaştırılarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra, ölçeğin kapsam geçerliğini değerlendirmek amacıyla çalışma alanında uzman öğretim üyeleri ve sektör profesyonellerinden oluşan on kişiden görüş alınmıştır. Kültürel bağlamda farklı anlamlara yol açabileceği düşünülen ifadeler uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir. Kapsam geçerliği analizinde Lawshe'nin (1975) yöntemi kullanılmış ve kapsam geçerlik oranı (KGO) hesaplanmıştır. Bu yöntemle göre uzmanlardan ölçek maddelerini "1=Uygun, 2=Uygun ancak düzeltilmeli, 3=Çıkarılmalı" şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. KGO, -1 (red) ile +1 (kabul) arasında değişen değerler alabilmektedir. Ayre ve Scally (2014), $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde on uzman için KGO değerinin en az 0,80 olması gerektiğini ifade etmektedir.

Bu çalışmada, ölçek maddelerine ilişkin KGO değerleri 1 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin, minimum kabul edilebilir seviyenin üzerinde olması, Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin kapsam geçerliğine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Uzman görüşlerinin değerlendirilmesi sonucunda, ölçeğin bu çalışmada kullanılmasına karar verilmiştir. Ön test sürecinde, ölçeğin son hali 42 katılımcıya uygulanarak her bir maddenin anlaşılabilirliği ve ifade ettiği anlam değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin nihai formu oluşturulmuştur.

Ölçeğin yapı geçerliğini test etmeden önce, güvenirliğini değerlendirmek için iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Elde edilen iç tutarlık katsayısı 0,94 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.2. Yapı Geçerliği

Ölçeğin yapı geçerliğini değerlendirmek amacıyla, öncelikle verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, verilerin normal dağılım gösterdiğini desteklemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Faktör analizi öncesinde, verilerin analize uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, KMO değeri 0,94 olarak belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün



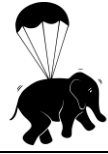
faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testi sonuçları ($\chi^2_{(91)}=3348,278$; $p<0,001$) ise maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Tablo 1. Koçluğa dayalı liderlik ölçeği açımlayıcı faktör analizi sonuçları

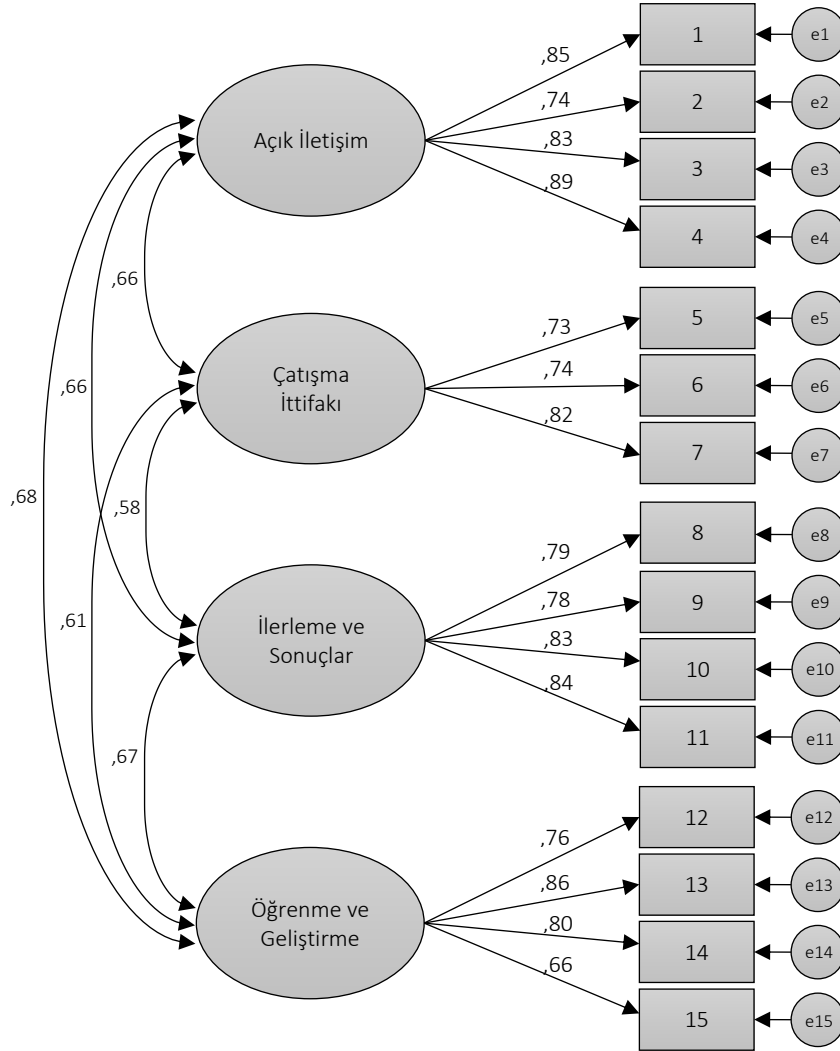
Madde No.	Açık İletişim	Çalışma İttifakı	İlerleme ve Sonuçlar	Öğrenme ve Geliştirme
1	,911			
2	,807			
3	,747			
4	,667			
5		,898		
6		,652		
7		,602		
8			,836	
9			,795	
10			,768	
11			,612	
12				,884
13				,698
14				,640
15				,623
16			(,490)	(,392)
Özdeğer	6,326	1,944	1,720	1,652
Açıklanan Varyans	53,475	8,744	7,145	6,654
Açıklanan Toplam Varyans			76,018	
N=337				

Temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen AFA sonucunda, ölçeğin dört faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin toplam varyansın %76,01'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Çok faktörlü yapıların toplam varyansın en az %50'sini açıklaması gerektiği düşünüldüğünde (Streiner, 1994), bu oran yeterli düzeyde kabul edilmiştir. Faktörlerin ayrı ayrı açıklanan varyans yüzdeleri incelendiğinde, açık iletişim boyutunun %53,47, çalışma ittifakı boyutunun %8,74, ilerleme ve sonuçlar boyutunun %7,14 ve öğrenme ve geliştirme boyutunun %6,65 oranında varyans açıkladığı görülmüştür.

Yapılan faktör analizi sonucunda, tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,50'nin altında olmadığı belirlenmiştir. Ancak Tablo 1'de görüldüğü üzere 16. madde olan “Yöneticimin güçlü yönlerime ilişkin bakış açısını takdir ederim çünkü bunlar bana işimi daha iyi yapmam konusunda yardım eder.” ifadesi birden fazla faktörde yüksek yük değeri (binişik) gösterdiği için çıkartılmıştır. AFA'nın ardından, DFA gerçekleştirilerek faktör yapısının uygunluğu test edilmiştir. DFA sonuçlarına ait parametre değerleri Şekil 1'de gösterilmiştir.

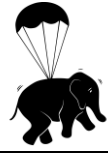


Şekil 1. Koçluğa dayalı liderlik ölçeği birinci düzey DFA modeli



AFA'nın ardından 15 madde ile gerçekleştirilen DFA sonucunda, standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,66 ile 0,89 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde ($\chi^2/df=2,39$; CFI=0,97; NFI=0,95; TLI=0,96; GFI=0,93; AGFI=0,90; RMSEA=0,06), elde edilen χ^2/df , GFI ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir düzeyde, CFI, NFI, TLI ve AGFI değerlerinin ise mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, önerilen dört faktörlü modelin istatistiksel olarak kabul edilebilir olduğu ifade edilebilir (Hu ve Bentler, 1999; Schermelleh-Engel vd., 2003; Kline, 2011; Byrne, 2016). DFA sonuçlarına ek olarak, faktörlerin birleşim ve ayrışım geçerliğini değerlendirmek amacıyla CR (Bileşik Güvenirlik), AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) ve MSV (Maksimum Paylaşılan Varyans) değerleri incelenmiştir.

Birleşim geçerliği, bir faktörü oluşturan maddelerin hem birbirleriyle hem de ait oldukları faktörle güçlü bir ilişki göstermesi anlamına gelmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Birleşim geçerliğini değerlendirmek amacıyla AVE ve CR değerleri hesaplanmaktadır. AVE değeri,



standardize faktör yüklerinin kareleri toplamının madde sayısına bölünmesiyle elde edilir (Yaşlıoğlu, 2017). CR değeri ise faktör yükleri ve hata varyansları dikkate alınarak hesaplanmaktadır. Birleşim geçerliğinin sağlanabilmesi için CR değerinin AVE değerinden büyük olması, ayrıca AVE değerinin 0,50'nin üzerinde, CR değerinin ise 0,70'in üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2019).

Ayrışım geçerliği ise bir faktörü oluşturan maddelerin, o faktör dışındaki faktörlerle olan ilişkisinin, kendi faktörleri ile olan ilişkisinden daha düşük olması anlamına gelmektedir. Ayrışım geçerliğini belirlemek için MSV değeri hesaplanmaktadır. MSV, bir faktörün diğer faktörlerle paylaştığı en yüksek varyansın karesini ifade eder (Yaşlıoğlu, 2017). Ayrışım geçerliğinin sağlanabilmesi için AVE değerinin MSV değerinden büyük olması ve AVE'nin karekök değerinin faktörler arası korelasyonlardan daha yüksek olması beklenmektedir (Hair vd., 2019).

Tablo 2. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik, geçerlik ve korelasyon değerleri

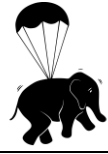
Değişkenler	Ort.	SS.	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5
1. Açık İletişim	4,29	,79	,85	,68	,47	(,82)				
2. Çalışma İttifakı	4,33	,78	,79	,58	,44	,66**	(,76)			
3. İlerleme ve Sonuçlar	4,23	,85	,84	,65	,44	,66**	,58**	(,80)		
4. Öğrenme ve Geliştirme	4,21	,79	,81	,59	,45	,68**	,61**	,67**	(,76)	
5. İşyerinde Duygusal İyi Oluş	4,25	,82	,87	,58	-	,54**	,53**	60**	,57**	(,76)

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Parantez içindeki değerler VAVE göstermektedir.

Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin birleşim ve ayrışım geçerliğine yönelik olarak faktörlere ait CR, AVE ve MSV değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, faktörlerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, AVE değerlerinin 0,50'den büyük olması ve CR değerlerinden düşük olması, ölçeğin birleşim geçerliğini sağladığını ortaya koymaktadır. AVE değerlerinin MSV değerinden daha yüksek olması ve $\sqrt{AVE}$ değerlerinin faktörler arası korelasyonlardan büyük olması, ayrışım geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliğine ilişkin tüm kriterlerin sağlandığı söylenebilir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, açık iletişim ($r=0,54$; $p<0,01$), çalışma ittifakı ($r=0,53$; $p<0,01$), ilerleme ve sonuçlar ($r=0,60$; $p<0,01$) ve öğrenme ve geliştirme ($r=0,57$; $p<0,01$) ile işyerinde duygusal iyi oluş arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgular, ölçeğin kriter geçerliğini desteklemekte ve teorik beklentilerle uyumlu olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliği sağlandıktan sonra, ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği değerlendirilmiştir.

4.3. Güvenirlik

Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin elde edilen bulgular ve maddelere dair istatistiksel veriler Tablo 3'de sunulmuştur.



Tablo 3. Koçluğa dayalı liderlik ölçeğine ilişkin madde analizi sonuçları

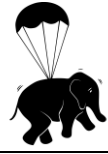
Boyut	Madde No.	Ort.	SS.	Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach Alfa
Açık İletişim	1	4,35	,86	,77	,89
	2	4,34	,92	,70	
	3	4,11	1,01	,75	
	4	4,36	,86	,82	
Çalışma İttifakı	5	4,46	,82	,63	,80
	6	4,22	1,03	,66	
	7	4,31	,90	,71	
İlerleme ve Sonuçlar	8	4,17	1,02	,69	,88
	9	4,22	,96	,70	
	10	4,30	,98	,74	
	11	4,21	,99	,78	
Öğrenme ve Geliştirme	12	4,08	,99	,68	,84
	13	4,31	,92	,78	
	14	4,15	,96	,72	
	15	4,28	,96	,63	
N=337					

Tablo 3’te görüldüğü üzere, madde ortalamalarının 4,08 ile 4,46 arasında değiştiği, madde-toplam korelasyonlarının ise 0,63 ile 0,82 arasında olduğu belirlenmiştir. Madde-toplam korelasyonlarının 0,30 ve üzerinde olması, ölçeğin yeterli düzeyde ayırt edici bir özelliğe sahip olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2010). Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,94 olarak hesaplanmış, faktör bazında incelendiğinde ise tüm faktörlerin iç tutarlılık katsayılarının 0,80’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, Peláez Zuberbühler ve arkadaşları (2023) tarafından geliştirilen Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Ölçek, dört dil bilimci tarafından orijinal dilinden Türkçeye çevrilmiş ve değerlendirilmiştir. Anlam ve dil bilgisi açısından en uygun çeviri seçildikten sonra, ölçek iki farklı dil bilimci tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiş ve orijinal formuyla karşılaştırılmıştır. Elde edilen Türkçe formun kapsam geçerliğini belirlemek amacıyla dokuz uzman görüşüne başvurulmuş ve KGO hesaplanmıştır. Sonuçlar, ölçeğin kapsam geçerliğine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için AFA ve DFA yapılmıştır. Ayrıca, birleşim ve ayrışım geçerliği analizleri de gerçekleştirilmiştir. Bulgular, ölçeğin birleşim ve ayrışım geçerliği kriterlerini karşıladığını ve orijinal formuyla uyumlu olduğunu göstermektedir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğu belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular, Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türk kültürüne uygun ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın hipotezi (**H₁**: Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği Türk kültüründe geçerlik ve güvenilirlik açısından kabul



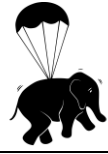
edilebilir psikometrik özellikler göstermektedir.) desteklenmiştir. Ölçeğin nihai formunda yer alan maddeler ve boyutlar Ek 1’de sunulmuştur.

Koçluğa dayalı liderlik, geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak çalışanların gelişimine, motivasyonuna ve iş yerinde psikolojik sermayelerinin artırılmasına odaklanan bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Grant, 2007; Hagen, 2012). Önceki çalışmalar, bu liderlik tarzının çalışanların refahı (Wang vd., 2021), iş tatmini (Wee vd., 2020), örgütsel vatandaşlık davranışı (Baird vd., 2020) ve genel performans üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları da literatürle uyumlu olup, koçluğa dayalı liderliğin çalışanlar için duygusal ve psikolojik olarak destekleyici bir liderlik modeli sunduğunu göstermektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların değerli ve anlaşılmış hissetmelerini sağlayarak iyi oluş düzeylerini artırmakta; aynı zamanda stresin azalmasına ve pozitif örgütsel duyguların gelişmesine katkı sunmaktadır (Grant, 2007; Baird vd., 2020; Tummers ve Bakker, 2021; Wang vd., 2021). Özellikle açık iletişim ve çalışma ittifakı gibi boyutların sosyal destek algısını güçlendirdiği ve bu sayede duygusal iyi oluşu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Ancak, koçluğa dayalı liderlik tek başına tüm örgütsel problemleri çözebilecek bir yaklaşım olarak değerlendirilmemelidir. Liderlerin koçluk becerilerini geliştirmesi kadar, örgütsel kültürün de bu liderlik modelini desteklemesi gerekmektedir. Daha önce yapılan araştırmalar, bireysel liderlik gelişiminin ancak uygun bir örgütsel bağlamda sürdürülebilir olabileceğini vurgulamaktadır (Pousa vd., 2017; Ellinger ve Ellinger, 2021). Örneğin, liderlerin koçluk becerilerini uygulayabilmesi için örgüt içinde açık iletişimi teşvik eden ve çalışanların gelişimine önem veren bir kültür oluşturulması gerekmektedir. Eğer iş ortamı destekleyici değilse, liderlerin bireysel çabaları sınırlı kalabilir ve beklenen olumlu etkiler ortaya çıkmayabilir (Dello Russo vd., 2017).

Çalışmada kullanılan ölçeğin dört temel boyutu açık iletişim, çalışma ittifakı, öğrenme ve geliştirme, ilerleme ve sonuçlar koçluğa dayalı liderliğin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu boyutların iş yerinde uygulanabilirliği, yöneticilerin sadece çalışanları desteklemekle kalmayıp aynı zamanda onlara güven ortamı sunmasını ve gelişim süreçlerini teşvik etmesini gerektirmektedir (Grant ve Gerrard, 2020). Bu durum, koçluğa dayalı liderliğin bireysel gelişim ve örgütsel başarı arasındaki dengeyi nasıl sağladığını anlamak açısından kritik bir noktadır. Ancak, liderlerin yalnızca koçluk becerilerini öğrenmesi yeterli değildir; aynı zamanda bu becerileri işyerindeki yapısal engelleri aşacak şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir.

Araştırma, koçluğa dayalı liderliğin iş yerindeki olumlu etkilerini desteklemekle birlikte, bu liderlik tarzının belirli sınırları olduğuna da işaret etmektedir. Öncelikle, çalışmanın örneklemini yalnızca özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır; bu nedenle, farklı sektörlerde (kamu, akademi, sağlık vb.) benzer çalışmaların yapılması gerekmektedir. Ayrıca, araştırmanın kesitsel bir çalışma olarak tasarlanmış olması koçluğa dayalı liderliğin uzun vadeli etkilerinin daha kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi için boylamsal araştırmaları gerekli kılmaktadır. Literatürde, liderlerin zaman içinde koçluk becerilerini nasıl geliştirdiğine ve bu becerilerin



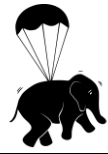
çalışan performansı üzerindeki etkilerinin nasıl evrildiğine dair sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Kim, 2014; Yuan vd., 2019).

Gelecekteki araştırmalar, koçluğa dayalı liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkilerini daha detaylı inceleyerek, hangi boyutların bu liderlik tarzının başarısını artırdığını belirlemeye odaklanmalıdır. Örneğin, çalışanların algıladığı lider desteği ile koçluğa dayalı liderlik arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiği veya liderlerin bu becerileri hangi örgütsel bağlamlarda daha etkin kullanabildiği araştırılmalıdır (Hagen ve Gavrilova Aguilar, 2012). Ayrıca, liderlerin koçluk davranışlarının çalışan refahı üzerindeki uzun vadeli etkileri araştırılarak, iş tatmini, motivasyon ve tükenmişlik gibi sonuçlarla nasıl bir etkileşim içinde olduğu belirlenmelidir (Berg ve Karlsen, 2013; Tummers ve Bakker, 2021).

Sonuç olarak, bu çalışma Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik açısından test edilmesiyle, liderlik araştırmalarına önemli bir katkı sunmaktadır. Ölçeğin farklı sektörlerde ve örneklemelerde test edilmesi, daha geniş bir kültürel bağlamda geçerliliğinin desteklenmesine yardımcı olabilir. Gelecek araştırmalar, koçluğa dayalı liderliğin uzun vadeli etkilerini ve farklı örgütsel bağlamlardaki uygulanabilirliğini daha derinlemesine inceleyerek, işyerinde liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yönelik daha kapsamlı bir çerçeve sunabilir.

Kaynakça

- Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: A serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 993-1013. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0455>
- Alparslan, A. M. (2016). Emek işçilerinde fazladan rol davranışının öncülü: İş tatmini mi işyerinde mutluluk mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory. *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266. <https://doi.org/10.1080/13678868.2013.771868>
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Baird, N., Martin, L. J., & Benson, A. J. (2020). A dynamic view of coach transformational leadership: How leadership perceptions relate to task cohesion and team potency. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101789. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101789>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2013). Managing stress in projects using coaching leadership tools. *Engineering Management Journal*, 25(4), 52-61. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431995>



- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Yayıncılık
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Cardoso, M. L. A. P., Ramos, L. H., & D’Innocenzo, M. (2014). Coaching leadership: Leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. *Einstein (São Paulo)*, 12(1), 66-74. <https://doi.org/10.1590/S1679-45082014AO2888>
- Cox, E., & Jackson, P. (2010). Developmental coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (pp. 217-230). SAGE Publications.
- David, O. A., & Matu, S. A. (2013). How to tell if managers are good coaches and how to help them improve during adversity? The managerial coaching assessment system and the rational managerial coaching program. *Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*, 13(2a), 259-274.
- Dello Russo, S., Miraglia, M., & Borgogni, L. (2017). Reducing organizational politics in performance appraisal: The role of coaching leaders for age-diverse employees. *Human Resource Management*, 56(5), 769-783. <https://doi.org/10.1002/hrm.21799>
- Deniz, K. Z. (2007). Psikolojik ölçme aracı uyarlama. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 40(1), 1-16.
- DiGirolamo, J. A., & Tkach, J. T. (2019). An exploration of managers and leaders using coaching skills. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(3), 195-218. <https://doi.org/10.1037/cpb0000138>
- Dong, X. (2021). Research on the influence of coaching leadership on employees' work performance. *Academic Journal of Business & Management*, 3(11), 92-98. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2021.031118>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: Optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1078>
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85. <https://doi.org/10.1177/1350507610384329>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>



- Gazelle, G., Liebschutz, J. M., & Riess, H. (2015). Physician burnout: Coaching a way out. *Journal of General Internal Medicine*, 30, 508-513. <https://doi.org/10.1007/s11606-014-3144-y>
- Giusino, D., De Angelis, M., Mazzetti, G., Christensen, M., Innstrand, S. T., Faiulo, I. R., & Chiesa, R. (2022). "We all held our own": Job demands and resources at individual, leader, group, and organizational levels during COVID-19 outbreak in health care. A multi-source qualitative study. *Workplace Health & Safety*, 70(1), 6-16. <https://doi.org/10.1177/21650799211038499>
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Goleman, D. (2006). The socially intelligent. *Educational Leadership*, 64(1), 76-81.
- Gökdemir, F., & Yılmaz, T. (2023). Likert tipi ölçekleri kullanma, modifiye etme, uyarlama ve geliştirme süreçleri. *Journal of Nursology*, 26(2), 148-160.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257-266. <https://doi.org/10.1108/00197850710761945>
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). The goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 35(6), 751-760. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.751>
- Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused coaching approach: Solution-focused coaching questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61-77. <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1599030>
- Grant, A. M., Studholme, I., Verma, R., Kirkwood, L., Paton, B., & O'Connor, S. (2017). The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organization and Management*, 31(2), 237-252. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0187>
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2011). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67-88. <https://doi.org/10.1037/a0024152>
- Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 17-39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- Hagen, M. S., & Peterson, S. L. (2014). Coaching scales: A review of the literature and comparative analysis. *Advances in Developing Human Resources*, 16(2), 222-241. <https://doi.org/10.1177/1523422313520203>
- Hagen, M., & Gavrilova Aguilar, M. (2012). The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 363-388. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21140>



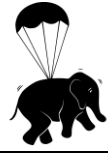
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th Edition). Cengage.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of 'coaching,' 'organization development,' and 'human resource development'. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(1), 13-38.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59(4), 871-902. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00057.x>
- Horvath, Z., Wilder, R. S., & Guthmiller, J. M. (2024). The power of coaching: Developing leaders and beyond. *Journal of Dental Education*, 88(S1), 671-677. <https://doi.org/10.1002/jdd.13535>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Karlsen, J. T., & Berg, M. E. (2020). Coaching leadership style: A learning process. *International Journal of Knowledge and Learning*, 13(4), 356-368. <https://doi.org/10.1504/IJKL.2020.111143>
- Khalid, K., Munir, S., Haide, S., & Kanwal, M. (2023). Relationship between coaching leadership style and follower's job performance: Role of involvement and consistency as moderator. *Journal of Policy Research*, 9(4), 295-302. <https://doi.org/10.61506/02.00152>
- Kim, S. (2014). Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 25(1), 59-85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21175>
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford Press.
- Lange, S., Bormann, K. C., & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: Mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49, 139-147. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0413-y>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>



- Mäkelä, L., Kangas, H., Korkiakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual-and team-level strength use at work. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2293469. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2293469>
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1131>
- Meyer, B., Zill, A., Dilba, D., Gerlach, R., & Schumann, S. (2021). Employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic in Germany: A longitudinal study of demands, resources, and exhaustion. *International Journal of Psychology*, 56(4), 532-550. <https://doi.org/10.1002/ijop.12743>
- Milner, J., McCarthy, G., & Milner, T. (2018). Training for the coaching leader: How organizations can support managers. *Journal of Management Development*, 37(2), 188-200. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0135>
- Ollis, L., & Shanahan, P. (2022). Stress, psychological distress and support in a health care organization during Covid-19: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 359-366. <https://doi.org/10.1111/jonm.13526>
- Ono, K., & Ikegami, J. J. J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: Lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(4), 627-644. <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2020-0022>
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008, February 20-24). *Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations*. Proceedings from Academy of Human Resource Development Conference in the Americas, Panama City, Florida.
- Peláez Zuberbühler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology*, 10, 3066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peláez Zuberbühler, M. J., Coo Calcagni, C., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2023). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. *Current Psychology*, 42, 648-669. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01460-w>
- Peng, Z., Gao, B., & Zhao, H. (2019). Coaching leadership and subordinates' career success: The mediating role of leader-member exchange. *Social Behavior and Personality*, 47(11), 1-8. <https://doi.org/10.2224/sbp.8406>
- Pousa, C., Mathieu, A., & Trépanier, C. (2017). Managing frontline employee performance through coaching: Does selling experience matter?. *International Journal of Bank Marketing*, 35(2), 220-240. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2016-0005>



- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203-214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Streiner, D. L. (1994). Sample-size formulae for parameter estimation. *Perceptual and Motor Skills*, 78(1), 275-284. <https://doi.org/10.2466/pms.1994.78.1.275>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Edition). Allyn & Bacon.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Effects of employee well-being and self-efficacy on the relationship between coaching leadership and knowledge sharing intention: A study of UK and US employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10638. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010638>
- Wee, K. H., Bang, W. S., & Park, J. Y. (2020). A study on effect relationships of coaching leadership job satisfaction, organizational commitment, turnover intention. *International Journal of Social Welfare Promotion and Management*, 7(1), 1-8. <https://doi.org/10.21742/IJSWPM.2020.7.1.01>
- World Health Organization. Regional Office for Europe. (1998). *Wellbeing measures in primary health care/the DepCare Project: report on a WHO meeting: Stockholm, Sweden, 12–13 February 1998*. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/349766> (Erişim Tarihi: 10 Aralık 2025).
- Yanfei, W., Jingru, Z., Xingchi, L., Lianghai, Z., & Yu, Z. (2016). A literature review of coaching leadership behavior and prospects. *Foreign Economics & Management*, 38(05), 44-57.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 485-498. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0009>



Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.

EKLER

EK 1. Koçluğa Dayalı Liderlik Ölçeği

Açık İletişim

1. Yöneticime problemlerimi anlattığımda beni sabırla dinler.
2. Zor bir zamandan geçtiğimde, yöneticim bana karşı şefkatli olmaya çalışır.
3. Yöneticim durumumu daha iyi anlamam ve kendimi geliştirmem için yapabileceklerimi görmeme yardımcı olan sorular sorar.
4. Yöneticimle konuştuğumda beni çok dikkatli dinler.

Çalışma İttifakı

5. Yöneticim ve ben, birbirimize karşı saygılıyız.
6. Yöneticimin bana karşı bağlılık duygusu hissettiğine inanıyorum.
7. Yöneticimin beni gerçekten önemseydiğine inanıyorum.

İlerleme ve Sonuçlar

8. Yöneticim, hedeflerime ilerlemem konusunda her zaman kendisini bilgilendirmemi ister.
9. Yöneticimle belirlediğimiz hedefler iddialı, ama ulaşılabilir.
10. Yöneticim, hedeflerime yönelik ilerlememi yeterince takip eder ve değerlendirir.
11. Yöneticim, açık, basit ve ulaşılabilir eylem planları geliştirmeme yardım etme konusunda çok iyidir.

Öğrenme ve Geliştirme

12. Yöneticim, işimde daha fazla sorumluluk almam için bana bilfiil fırsatlar sağlar.
13. Yöneticim, performansımı geliştirebilmem için sürekli olarak geri bildirim sağlar.
14. Yöneticim, çalışanların güçlü yanlarını kolaylıkla belirler.
15. Çalışanların eğitimi ve gelişimi, yöneticimin temel sorumluluklarından biridir.

Ölçek 5’li Likert olarak derecelendirilmiştir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).