

## PERFORMANS YÖNETİMİNDE KOÇLUK

Burcu ARISOY<sup>1</sup>

### Öz

Günümüzde örgütler için rekabet üstünlüğünü elde tutmak önemlidir. Bu doğrultuda çalışanlarının ve örgütlerinin performanslarını yükseltmek durumundadırlar. Bunu yaparken aralarında koçluğun da olduğu farklı yöntemler uygulanmaktadır. Koçluğun olması gerektiği gibi gerçekleştirilmesi, hem çalışanların performanslarının ve potansiyellerinin farkına varmalarını sağlar hem de hatalarını tekrarlamalarını azaltmalarına yardımcı olur. Bu çalışmanın amacı, koçluk kavramı ile çalışanların performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Koçluk, Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi

## COACHING IN PERFORMANCE MANAGEMENT

### Abstract

It is important to sustain competitive advantage for organizations nowadays. In this regard, they have to upgrade the performance of their employees and their organization. In doing so, different methods are used, including coaching. Realization of coaching as it should to be performed both enables employees to realize their performance and their potential and helps them to avoid repetition of their mistakes. The purpose of this study is to put forth the relationship between the concept of coaching and the performances of employees.

**Keywords:** Coaching, Performance Assesment, Performance Management

---

<sup>1</sup> Öğr.Gör.,Beykent Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Bölümü, e-posta: burcuarisoy@beykent.edu.tr

## Giriş

1980 lerden sonra Dünyada yaşanan ekonomik, toplumsal, teknolojik gelişmeler, çalışma ilişkilerinde, şirketlerin üretim sistemlerinde ve yönetim anlayışlarında değişiklik sürecini beraberinde getirmiştir.

Çok Uluslu şirketlerin piyasalarda yer almasıyla rekabet önemli bir kavram haline gelmiştir. Şirketler günümüzde rekabet üstünlüğünü elde tutmak, varlıklarını sürdürebilmek için, klasik yönetim anlayışı yerine, çevredeki değişikliklere önem veren modern yönetim anlayışına yönelmek durumunda kalmışlardır. Bu modern yönetim anlayışı içerisinde çalışanlara sürekli öğrenim ortamı sağlanması, çalışanların devamlı geliştirilmeleri, güçlü ve zayıf yönlerinin keşif edilerek, doğru pozisyonda doğru işte konumlandırılmaları önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları bu amaçların gerçekleştirilmesi bakımından önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminin şirketlerde bu amaçlar doğrultusunda yapmış olduğu uygulamalardan biri de koçluk uygulamalarıdır.

Koçluk uygulamaları çalışanların yeteneklerini keşfetmesini, potansiyellerini kullanarak sorumluluklarını yerine getirmelerini, örgüt içi iletişimin iyileşmesini, performans gelişimini sağlamaktadır. Koçluk, performans için motive edilmiş bir ortam yaratmaktadır. Çalışanın başarısına yönelik geri bildirimde bulunulması, çalışanın kendisini tanınmasına açıklık ve destek vermektedir. Böylelikle çalışana kendi performansı ile ilgili gerçekleri işitme şansı verilerek, davranışlarını başarı için nasıl adapte edeceğini gösterebilmektedir. Koçluğun olması gereken şekilde uygulanması, çalışanların bireysel olarak öğrenmeyi ve sürekli geliştirmelerini sağlayacaktır. Koçluk uygulaması çalışan temellidir. Koçluğun benimsenmesi gereken rol önem kazanmaktadır.

Koçluk, örgütlerde yapılan işin yeniden tasarımı, örgütün yeniden yapılanması, esnekleştirilen iş hedefleri gibi yeniliklerin yanı sıra çalışanların kapasitelerini keşfetmek, yaratıcılıklarını açığa çıkarmak, hayal güçlerini korku ve şüpheden arındırmak ve onların örgütün bir parçası olduklarını hissettirmek açısından kritik bir yere sahiptir. Koçluk hem çalışana bireysel olarak hem de örgüte genel olarak fayda sağlamaktadır.

## 2. Koçluk Kavramı ve Tanımı

Coach (Koç) İngilizcede kelime olarak otobüs, yolcu vagonu, genellikle iki kapılı kapalı otomobil, posta arabası, trenlerde ve uçaklarda yemekli ekonomik sınıf yolcu tarifesi anlamlarına gelmektedir, 16. Yüzyılda yüksek kalitede at arabalarının yapıldığı Macaristan'ın bir köyünde kullanılan "Kocs" kelimesinden ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılda İngiliz üniversite öğrencileri, akademik kariyerlerinde onları başarıya taşıyan özel öğretmenler için bu kelimeyi kullanmaya başlamıştır (Barutçu 2009: 48).

Koçluk neyin yapıldığı kadar yapılanların yapılış yoludur. Performansın artırılması yolunda hedeflerin iyi bir şekilde belirlenmesi önemlidir. Soru bunun en iyi şekilde nasıl yapılacağıdır? Koçluk ; performansı tepeye çıkarmak için var olan potansiyelin kilidini açmaktır, çalışanlara öğretme yerine çalışanların öğrenmelerine yardım etmektir (Whitmore 2002: 7).

Günümüzde kullanılan koç ise, çalışma da yol gösteren güvenilir bir danışman, rehber, eğitici veya mentördür. Koç, sorunlarda teşhis koyar, uygun çözümler sunar, aynı zamanda çalışanları motive etmek ve çalışanların başarılarını en üst seviyeye çıkarmak için uğraşır. Koç, her bir çalışana analiz eder, çalışanların düzelmesi gereken yönlerine ve alması gereken önlemlerine dair geri bildirim verir (Payne 2007: 2).

Koçluk; diğer insanların gelişmelerine yardım eden, bir şeyler öğrenmelerini, performanslarını bir üst seviyeye çıkarmalarını sağlayan interaktif bir süreçtir. Koçluk süreçlerinde koç, birilerine daha fazla akıl ve tecrübe ile sahip olduklarını aktarır. Her etkileşim koçluk değildir. Gündelik hayatta kişilerle yapmış olduğumuz iletişim girişimi koçluk sayılmaz. Kurulan iletişimin koçluk sayılması için, gerçek koç - danışan ilişkisi kurulmalıdır. Koçluk, koçluk yapılan kişinin ihtiyaçları üzerine dayandırılmalıdır ve açık olarak tanımlanmış bir süreci takip etmelidir. Bunun için koçluğun tanımını yapmak zordur.. Koçluk koçluk edilen kişinin hakkındaki her şey olan, bir fonksiyon bir pozisyon değil, bir çeşit bilinç durumudur. Liderler, yöneticiler, işverenler ve danışmanlar iyi koç olabilmek için ; koç rolünde iken koçluk felsefesini uyarlamaya istekli olmalıdır, koç rolünderken ve diğer rollerdeyken ayırım yapmalıdır, koçluk bilincine sahip olmalıdır (Payne 2007: 115).

Koçluk hakkında birkaç yanlış anlaşılma vardır. Zaman içinde insanlar liderlikten danışmanlığa kadar her şeye koçluk etiketi yapıştırmışlardır. Çoğu insan koçluğu sporla ilişkilendirirken, bazı yöneticiler koçluğun bir jargon olduğu hissine kapılabilir. Çalışanlar koçluğun yöneticilerinin artık onlara ne yapmaları gerektiğini söylememesi olarak düşünürler. Her iki kabul de yanlıştır. Koçluk sofistike bir yönetim sistemidir. Çalışanın emniyet ve rekabetini tesis ederek ilişkiler geliştirmektir. Vurgu kontrol izleme değil daha yüksek seviye de performans geliştirme üzerinedir. Çalışanlar yapmak istediklerinde serbest değildirler, ortak performans planlaması toplantıları tertip etmektedir. Genel hedef daha iyi kuruluş amaçları ve daha iyi performans için çalışan bağlılığını sağlamaktır (Johson <http://hrweb.mit.edu>, 27 Mayıs 2015'te erişildi).

Koçluğu kullanma amaçlarımız; personeli motive etme, temsil etme, problem çözümü, çıraklık ve değerlendirme, iş performansı, planlama ve tekrar gözden geçirme, personel gelişimi, takım çalışmasıdır. Takımlar performans

hedeflerini önceden belirlenmiş, belirli bir amacı gerçekleştirmeye odaklanmış olan ve birbirini tamamlayıcı yeteneklere sahip, birkaç üyeden oluşan iş gruplarıdır. Farklı kişiliklere sahip takım üyelerinin rolleri takımın ve bireylerin performanslarını etkiler. Yönetici idaresi altındakilerin her bir takım üyesinin potansiyelini tanıyarak ona göre davranmalı, her bir takım üyesi de kendi gizli potansiyelini bilmelidir (Withmore 2002: 7).

### 3. Çalışan Performansının İyileştirilmesinde Koçluk

Performans, örgütler için en önemli konulardan biridir. Örgütsel performansın temeli bireysel performansa dayanmaktadır. Örgütsel performans etkinlik, verimlilik ve iş tatmininden oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütün performansı örgüte çalışanların performansına bağlı olmaktadır. Bireysel performansın yüksek olması örgüt performansını da yükseltecektir. Bu anlamda örgütsel performansın yükselmesinden sorumlu olan yöneticilerin sorumluluklarından biri de çalışanların performanslarını yükseltmektir.

Performans bir işi yapan bireyin, bir grubun veya bir işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği bir başka deyişle neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesidir (Tınaz 2005: 77). Performans belli bir işi yapmanın sonrasında elde edilen çıktılar. Bu çıktılar yeterli ise çalışanın başarılı olduğu, yetersiz ise yetersiz olduğu düşünülür.

Performans değerlendirme sistemi ise; bir zaman kesiti içinde çalışanın kendisine verilen işi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir (Okakin ve Şakar 2013: 139). Performans değerlendirme sisteminin amaçları; iş performansı hakkında bilgi edinmek, çalışanların iş tanımlarında ve iş gerekliliklerinde saptanmış olan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına dair geribildirim sağlamak, her çalışana kendi başarısı hakkında geribildirim sağlamak, çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyararak ve bunların nasıl düzeleceğine ilişkin bilgi sağlamak, çalışanlara yaptıkları iş ve çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilmelerine olanak sağlamak, çalışanlar arasında başarılıları saptamak, ücret düzenleme ve ödüllendirme alt yapısını oluşturmak, eğitim gereksinimlerini saptamak, insan gücü kaynağını planlamak ve norm kadroları belirlemek, personel istihdamındaki başarıyı ölçmek olarak sayılabilir (Tınaz 2005: 79).

Performans değerlendirme sistemi yöntemlerine bakıldığında bunun birkaç değişik metodunun olduğu görülmektedir. Burada izlenecek yolun belirlenmesi hangi konunun ölçülmek istendiğine ve sonucun neye göre ölçüleceğine bağlı olarak değişir. Kullanılacak olan değerlendirme sistemi o örgütün kendi iç yapısına, kültürüne veya uygulanabilirliğine göre değişkenlik gösterir. Ayrıca yapılan değerlendirmenin sonucunda elde edilmek istenen sonuç da kullanılacak yöntemin belirlenmesinde önemli bir ölçüttür. Bu bağlamda her değerlendirme yöntemi her kuruma uygun değildir. Unutulmaması gereken bir diğer husus da her performans değerlendirme sisteminin kendine göre olumlu ya da olumsuz yanlarının olduğudur. Bütün bunlar değerlendirildiğinde hangi sistemin kullanılacağı ölçülecek konuya ve sonuçların hangi amaçla kullanılacağına göre dikkatlice seçilmelidir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan performans değerlendirme 360 derece denilen yöntemdir. Bu yöntemin diğer klasik performans değerlendirme yöntemlerinden farkı, tek bir kaynak tarafından değil birden fazla kaynak tarafından çalışanın değerlendirilmesidir. Çalışan yöneticisi, iş arkadaşları, müşteriler tarafından değerlendirilmekte, kendi değerlendirmesini (öz değerlendirme) yapmaktadır. Bu sistemde geri bildirim, kişinin kendisiyle ilgili potansiyelin ortaya konulması, farkındalığının sağlanması önemlidir. Bu noktada koçluk becerileri, yaklaşımı önem kazanmaktadır.

Performans koçluğu, kurum içinde çalışanların performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Genellikle kurum içindeki özel eğitim almış koçlar, kendi astlarına veya başka bölümlerde çalışanlara koçluk yapmaktadır. Koçların çalışanları değerlendirdiği, performansları hakkında geri bildirimde bulunduğu bu uygulamada kurum performansındaki sorunlar, kişiler arası anlaşmazlıklar, çalışanların karşılaştıkları problemler gibi sorunların çözümüne yönelik çalışmalar yapmaktadır (Uçkun ve Kılınç 2007: 44).

Performans koçluğu sürecinde başlangıçta çalışma grubu planları gözden geçirilmeli, hedefler belirlenmeli, oyun planı geliştirilmelidir. Koçluk görüşmesi esnasında çalışanın performansı gözlemlenmeli, zamanında geri bildirim yapılmalı, hedefler ve aktiviteler ayarlanmalı, çalışanın performansı kaydedilmelidir. Koçluk görüşmesi sonunda çalışana ilişkin performansı gözden geçirilmeli, değerlendirme sonucu hazırlanmalıdır.

Performans koçluğunun püf noktalarını şu şekilde sıralayabiliriz; koçluk sürecine kuruluşun amaçlarını inceleyerek başlanmalıdır. Çalışanların iş tanımları beklentileri hakkındaki bilgiler güncellenmelidir. Performansı izlemek ve geribildirimde bulunmalıdır. Çalışanla kurulan her iletişimde geliştirmeye çalışılmalıdır. Pozitif geribildirim iyi performanstan hemen sonra negatif geri bildirim ise bir görevi tekrar yapmadan önce verilmelidir. En kötüyü kurgulamak yerine ne olduğu sorulmalıdır. Performans periyodu sonunda çalışanlardan girdi sağlamak için onlardan performansları hakkında bilgi alınmalıdır. Bu esnada başarılı oldukları noktalar ve kendilerini geliştirmek için ne yaptıkları sorulabilir. Her çalışanın dosyası olmalı ve bilgileri güncel olmalıdır. Çalışanlar doğru bir iş yaptıklarında yakalanmalıdır (Chevalier 2007: 19).

Çalışanlar günümüzde performans kutularına konmuş gibidirler. O kutulardan kurtulmaları, çalışanlardan en iyi performansı elde etmek için şuna inanılması gerekir; en iyi onların içindedir, orada durmaktadır. Bu potansiyelin

ortaya nasıl, ne kadarının çıkarılacağı ve sürdürülebilir olması koçlukla mümkün olmaktadır. Çalışanın veriminin artması yöneticilerin ona inanması ile olur (Withmore 2002: 20).

Performans yönetimi çalışanlarla etkileşim için genel bir oyun planı sağlar. Performans danışmanlığı bir çalışana geri besleme için kılavuzluk eder. Şirketlerin çoğunda performans koçluğu yılda bir kere yapılan değerlendirme oturumuna indirgenmiştir. Neyin iyi gidip neyin gitmediğine dair toplantıya dönüşmektedir. Bu durumda performans yöneticiliği sürekli olmaktan ziyade yıllık bir etkinlik haline gelir. Alınan veriler eğitim, ödüllendirme, ücret artışı konularında kullanılır. Ancak çalışanların beklentilerinin açıkça ifade edilme ihtiyacının karşılanması soru işaretidir. Profesyonel koçluk sürecinde örgütün amaçları doğrultusunda ekip için genel bir plan olmalıdır. İlk adım ekibin hedeflerini belirlemekle başlar. Burada hedeflerin SMART olmasına dikkat edilmelidir. Planlama sürecinde 1. Örgütün amaçları gözden geçirilmelidir. 2. SMART hedefler belirlenmelidir. 3. Bu hedefler paylaşılmalıdır. 4. Hedefe ulaşmak için yollar belirlenmelidir. 5. Hedefler önceliklerine göre belirlenmelidir. 6. Ölçülebilir hedefler ve terminler oluşturulmalıdır. Koç bunları dikkate almalıdır.

#### 4.Sonuç

Küreselleşme, değişen toplumsal, ekonomik politikalar, Çok Uluslu Şirketlerin piyasalarda yer alması ile örgütler için rekabet üstünlüğü kavramı önem kazanmıştır. Örgütlerin ayakta kalmak ve varlıklarını sürdürmek için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. Rekabet üstünlüğünü elde etmek isteyen örgütler performanslarını arttırmalıdır. Etkinlik, verimlilik, çalışanların işten haz alarak, potansiyellerine göre çalışması, örgütün hedeflerine ulaşması konuları bu amaca hizmet etmektedir. Bu doğrultuda farklılık yaratmak ve çalışanların verimliliğinin artırılması için bir takım uygulamalar gündeme gelmiştir. Koçluk uygulamaları da bunlardan biridir. Çalışanların performanslarını arttıracak en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Koçluk; kendi performansını arttırmak için kişinin potansiyelinin kilitlerini açmaktır. Geribildirim bu kilitleri açmada önemlidir.

Günümüzde kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminde geribildirim önemlidir. Geribildirim yapılırken çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması sağlanmalıdır. Performans koçluğu yapılmalı, çalışanın kendi potansiyelini ortaya çıkarması sağlanmalıdır. Çalışanın performansı gözlenmeli, sonraki dönemlerdeki gelişmeleri kaydedilerek, kendisine ilişkin geribildirimde bulunulmalıdır.

Performansın geliştirilmesinde koçluk uygulamalarının bir strateji olarak kullanılmasının nedeni, beceri transferine olanak sağlaması ve yöneticileri öğrenmeye yönlendirmesidir. Öğrenmeye yönlendirmek, yöneticinin sadece kendisini geliştirmesi bağlamında değil, koçluk ilişkisi sürecinde gerçekleştirilen bilgi ve beceri transferinin iş sonuçlarına aktarılmasıdır. Yöneticiler koçluk sürecinde elde ettikleri becerileri etki alanlarındaki kişilere aktarabilme kabiliyetine de sahip olmaktadır.

Koçluk uygulaması, olması gereken şekilde şirketlerde uygulandığında çalışanların performansını arttırmaya yardımcı olduğu görülmektedir. Bunu çalışanlara; başarı güdüsü kazandırma, hedeflerinin net şekilde belirlenmesinin sağlanması, beklenenin net olarak ortaya konulması, problem çözme yeteneğinin geliştirilmesi, çalışanda cesaret, sorumluluk aidiyet duygusunun gelişimini sağlaması, örgütte açık iletişimi gerçekleştirilmesi, farkındalık ve farklılık yaratma ile gerçekleştirilmektedir. Koçluk ile aynı zamanda çalışanın doğru unvan ve işte çalışıp çalışmadığı ortaya çıkmaktadır. Koçluğun uygulamaları, kişinin değerli olduğu anlayışından yola çıkarak kişinin kendi potansiyelini görmesini sağlamak mantığına dayanmalıdır.

## Kaynaklar

- BALTAŞ, Acar (2016). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- BARUTÇU E , ÖZBAY Ö (2009). "Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)* 1: 47-62 <<http://dergipark.gov.tr/kilisibfakademik/issue/19248/204491>>
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- CHEVALIER, Roger (2007). *Improving Workplace Performance*. Newyork: Amacom books.
- ÇALIK, Temel (2003). *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayınları.
- ÇINAR, Zehra (2016). "Coaching ve Mentoring", ( <https://www.makaleler.com/coaching-ve-mentoring/> 31 Aralık 2016'da erişildi.)
- DAMAŞ, Güliz (2010). *Kariyer Geliştirme Aracı Olarak Koçluk ve Yönetim Becerilerini Geliştirmeye Yönelik Örnek Bir Koçluk Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DENİSON, Jim (2007). *Coaching Knowledges*. London: AC Black
- DRANSFIELD, Rob (2000). "Human Resource Management", <https://books.google.com.tr/> 09 Mayıs 2015'te erişildi.
- DOĞA, Can (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk : Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EROL, Eren (2003). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- HAYES, Phil (2006). *NLP Coaching*. Newyork: Open University Press.
- HOLIDAY Micki (2001). *Coaching Mentoring ang Managing*. USA: Career Press.
- Johnson Alyce. "What is Coaching" <http://hrweb.mit.edu/learning-development/learning-topics/leading/articles/what-is-coaching> 27.05.2015'de erişildi.
- KABADAYI Tümer, Ebru (2002). "İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi". *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5: 61-75 <http://oaji.net/articles/2016/670-1469709308.pdf>
- KALKAVAN, Selma (2014). *Farklı Örgütsel Kültürlerde Yönetici Koçluk Davranışının Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Performans Algılarına Etkisi*. Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAZAZOĞLU, Olcay (2009). *Koçluk Sürecine İletişimin Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KOÇEL, Tamer (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- MERT SANİ, İbrahim (2011). "Çalışanların Performansı Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları". *Business and Economics Research Journal* 2 (3): 87-108 [www.berjournal.com](http://www.berjournal.com)
- OKAKIN, Neslihan ve ŞAKAR, Müjdat, (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÖZBAY, Özlem (2008). *Koçluk Yaklaşımının Yönetici Üzerine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PAYNE, Vivette (2007). *Coaching For High Performance*, USA: American Management Association,
- UÇKUN, Gazi ve KILINÇ, İlhan (2007). *Koçluk ve Mentorluk Tarihsel Gelişimi, Yöntemleri ve Uygulamalar*. Ankara: Ürün Yayınları.
- TINAZ, Pınar (2005). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Whitmore, John (2002). *Coaching for Performance*. Third Edition London: Nicholas Brealey Publishing
- YILDIRIM, Evren (2011). *Çalışan Performansının Geliştirilmesinde Koçluk Uygulaması Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.