

Araştırma Makalesi

Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkisinin Aracı Rolü

The Mediating Role of Employee Coaching Relationship in the Effect of Psychological Empowerment on Organizational Agility

Seray TOKSÖZ

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

seraytoksoz@esenyurt.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3563-9643>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
08.08.2025	15.09.2025

Öz

Bu çalışmanın amacı, psikolojik güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında, çeşitli sektörlerde görev yapan 372 yöneticiden elde edilen veriler, SPSS 30.0 ve AMOS 25.0 programlarıyla analiz edilmiştir. Araştırmada psikolojik güçlendirme (PSG), çalışan koçluk (KCL) ve örgütsel çeviklik (ORC) değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiş; ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği Cronbach's alpha, birleşik güvenilirlik (CR) ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleriyle değerlendirilmiştir. Tüm ölçeklerin DFA uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu, birleşik güvenilirlik ve yakınsama-ayırışma geçerliliklerinin sağlandığı belirlenmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde oluşturulan yol analizi, bootstrapping yöntemiyle (n=5000) test edilmiş ve modelin uygunluk değerlerinin hoşgörü sınırları içinde olduğu bulunmuştur ($\chi^2/df = 2.876$, CFI = 0.932, RMSEA = 0.0765). Analiz sonuçlarına göre, psikolojik güçlendirme alt boyutları olan anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki değişkenlerinin, çalışan koçluğu alt boyutları olan ilişkinin özgünlüğü, etkili iletişim, ilişkide rahatlık ve gelişimi kolaylaştırma üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri tespit edilmiştir. Ayrıca bu ara değişkenlerin tamamı örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkiler göstermiştir. Modelde, anlamlılık değişkeni örgütsel çevikliği negatif yönde etkilerken ($\beta = -0.094$, $p < 0.05$), diğer değişkenlerin (özellikle özerklik, yeterlilik ve etki) pozitif etkileri gözlemlenmiştir. Çalışan koçluk ilişkisi, psikolojik güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık rolü üstlenmektedir. Bu bulgular, işletmelerde çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesinin, etkili bir koçluk ilişkisiyle desteklenmesi durumunda örgütsel çevikliği artırabileceğini göstermekte ve yöneticilere insan kaynağı geliştirme süreçlerinde stratejik bir perspektif sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Çeviklik, Çalışan Koçluk İlişkisi, Örgütsel Davranış, Çeviklik

Jel Kodları: M1, M12, M54.M52

Abstract

The aim of this study is to examine the mediating role of employee coaching relationship in the effect of psychological empowerment on organizational agility. Within the scope of the research, data obtained from 372 managers working in various sectors were analyzed using SPSS 30.0 and AMOS 25.0 programs. The scales used to measure psychological empowerment (PSG), employee coaching (KCL), and organizational agility (ORC) variables were tested using confirmatory factor analysis (CFA); validity and reliability of the scales were assessed using Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and average variance explained (AVE). It was determined that the CFA fit indices of all scales were at acceptable levels, and composite reliability and convergent-divergent validities were achieved. The path analysis created within the framework of structural equation modeling was tested using the bootstrapping method (n=5000), and the fit

Önerilen Atf /Suggested Citation

Toksöz, S, 2025, Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkisinin Aracı Rolü, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(3), 3357-3372.

values of the model were found to be within the tolerance limits ($\chi^2/df = 2.876$, $CFI = 0.932$, $RMSEA = 0.0765$). According to the analysis results, the psychological empowerment sub-dimensions (meaningfulness, competence, autonomy, and impact) were found to have significant and positive effects on the employee coaching sub-dimensions (relationship authenticity, effective communication, relationship comfort, and development facilitation). Furthermore, all of these intervening variables demonstrated significant effects on organizational agility. In the model, the meaningfulness variable negatively affected organizational agility ($\beta = -0.094$, $p < 0.05$), while the other variables (especially autonomy, competence, and impact) had positive effects. The employee coaching relationship plays a significant mediating role in the relationship between psychological empowerment and organizational agility. These findings demonstrate that psychological empowerment of employees in businesses, when supported by an effective coaching relationship, can enhance organizational agility and offer managers a strategic perspective in human resource development processes.

Keywords: Psychological Empowerment, Organizational Agility, Employee Coaching Relationship, Organizational Behavior, Agility

Gel Codes: M1, M12, M54.M52

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, hızlı değişen ve belirsizleşen iş ortamlarında varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajını koruyabilmek amacıyla örgütsel çeviklik geliştirmeye odaklanmaktadır. Bu kapsamda, çalışanların işlerine yönelik içsel motivasyonlarını artıran ve çevik davranışlarını destekleyen bir psikososyal dinamik olarak psikolojik güçlendirme yaygın bir şekilde değerlendirilmektedir (Naqach & Chaouki, 2023; Amanda, Ariawuri & Hanifah, 2024). Ayrıca, örgütlerin çeviklik kazanımında yöneticilerin çalışan koçluğu yaklaşımının kritik bir rol oynadığı, bu ilişkinin koordinasyon, destek ve gelişim bağlamında olumlu katkılar sağladığı görülmektedir (Touni, Abdelaziz & Hussien, 2025).

Son yıllarda yapılan çalışmalar, psikolojik güçlendirmenin iş performansı, adaptasyon becerisi ve çeviklik gibi iş sonuçları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Örneğin, Naqach ve Chaouki (2023) Fas'taki KOBİ'lerde yeterlilik ve anlamlılık boyutlarının, çalışanların çeviklik davranışlarını anlamlı şekilde artırdığını saptamıştır. Benzer şekilde, Amanda ve arkadaşları (2024) Endonezya kamu sektöründe yürüttükleri çalışmada, psikolojik güçlendirmenin işyerinde çeviklik üzerinde %56,2 seviyesinde büyük bir etki yarattığını bulmuşlardır.

Buna ek olarak, örgütsel öğrenmenin işyeri çevikliğine etkisinde psikolojik güçlendirmenin hem aracılık hem de düzenleyici (moderasyon) rol oynadığına dair bulgular da dikkat çekmektedir (Rezki Amaliah & arkadaşları, 2023). Endüstri uygulamalarına bakıldığında, “Agile Empower” adlı bir müdahale programı kapsamında psikolojik güçlendirme boyutlarının, çalışanların çeviklik algılarını önemli ölçüde artırdığı da gözlemlenmiştir (Alqumairah & Purba, 2024).

Bu literatür ışığında, psikolojik güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi doğrudan değil, daha çok çalışan-koçluk ilişkisi aracılığıyla incelemek, kuramsal ve pratik alanda önemli bir boşluğu dolduracaktır. Bu çalışma, psikolojik güçlendirmenin örgütsel çevikliğe etkisinde çalışan koçluğu ilişkisinin aracı rolünü güvenilir niceliksel verilerle ortaya koymayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, bireylerin işlerine anlam yüklemeleri, yeterli hissetmeleri, karar süreçlerine katılmaları ve işlerini özerk biçimde yönetebilmeleri anlamına gelmektedir. Bu kavram ilk olarak Thomas ve Velthouse tarafından dört temel boyutta tanımlanmış; anlamlılık, yetkinlik, özerklik ve etki (impact) olarak sınıflandırılmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, bu dört boyutun tamamının işgücü çevikliği ile farklı derecelerde ilişkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Naqach ve Chaouki (2023), Fas'taki KOBİ çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada özellikle “anlamlılık” ve “yeterlik” boyutlarının çalışan çevikliği üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu saptamışlardır. Aynı çalışmada, “etki” ve “özerklik” boyutlarının çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin bulunmadığı belirtilmiştir (Naqach & Chaouki, 2023).

Benzer biçimde, Amanda, Ariawuri ve Hanifah (2024) tarafından Endonezya kamu sektöründe yürütülen bir çalışmada, psikolojik güçlendirmenin çalışan çevikliği üzerindeki etkisi incelenmiş ve özellikle “yeterlik” boyutunun çevik davranışlar üzerinde yüksek düzeyde belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda psikolojik güçlendirmenin, çalışanların belirsiz ve değişken koşullara karşı daha esnek ve proaktif yanıtlar üretmesine yardımcı olduğu sonucuna varılmıştır (Amanda et al., 2024). Bu durum, çalışanların kendi yetkinliklerine dair algı düzeylerinin artmasıyla birlikte iş ortamında daha çevik hareket ettiklerini göstermektedir.

Sudiardhita ve arkadaşları (2024) ise kamu hizmetlerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında, psikolojik güçlendirmenin örgütsel çevikliğe geçişte önemli bir ara değişken olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmada, bürokratik liderlik altında dahi çalışanların çeviklik sergileyebilmeleri, onların psikolojik olarak güçlendirilmiş hissetmeleriyle açıklanmıştır. Bu bulgular ışığında, psikolojik güçlendirmenin yalnızca bireysel performansa değil, aynı zamanda organizasyonun genel çeviklik kapasitesine katkı sağlayan stratejik bir unsur olduğu değerlendirilebilir (Sudiardhita et al., 2024).

2.2. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen pazar koşulları, teknolojik gelişmeler ve belirsizlik içeren çevresel faktörlere hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kabiliyetidir. Bu kavram, esneklikten farklı olarak yalnızca tepki verme değil, aynı zamanda ön alıcı hareket etme, stratejik yeniden yapılanma ve inovasyon yaratma yetkinliklerini de kapsamaktadır (Motwani & Katatricia, 2024; Öztürk, 2023).

Motwani ve Katatricia (2024) tarafından gerçekleştirilen sistematik derlemede, örgütsel çeviklik üç temel düzeyde incelenmiştir: stratejik çeviklik, operasyonel çeviklik ve bireysel çeviklik. Stratejik çeviklik, örgütün genel yönünü çevresel sinyallere göre yeniden şekillendirebilme kapasitesini; operasyonel çeviklik, süreçlerin yeniden düzenlenmesini; bireysel çeviklik ise çalışanların kişisel adaptasyon yeteneklerini ifade etmektedir.

Rabal Conesa ve arkadaşları (2024), İspanya'daki imalat sektörü bağlamında yaptıkları ampirik araştırmada, örgütsel çevikliğin "çevresel inovasyon" üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Araştırmada, müşteri katılım düzeyinin bu etkiyi artırıcı bir rol oynadığı bulunmuştur. Yani çevik yapılar, hem çevreye duyarlı uygulamaların hem de sürdürülebilir inovasyonun önünü açmaktadır (Rabal Conesa et al., 2024). Bu da çevikliğin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda ekolojik performansın da destekleyicisi olabileceğini göstermektedir.

Asghar, Kanbach ve Kraus (2025) tarafından yürütülen başka bir kapsamlı literatür taramasında ise çevikliğin çok boyutlu bir kavram olduğu ve geleneksel yönetim anlayışlarının ötesine geçerek dijitalleşme, çalışan otonomisi ve açık inovasyon gibi yeni stratejilerle desteklenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Yani çeviklik yalnızca hızla karar alma değil; aynı zamanda esnek organizasyonel yapıların, yetkilendirilmiş çalışanların ve dijital teknolojilerin entegrasyonu ile mümkün hale gelmektedir (Asghar et al., 2025).

2.3. Çalışan Koçluk İlişkisi

Çalışan koçluğu, yöneticilerin çalışanlarına rehberlik etmesi, onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olması ve hedeflerine ulaşmaları için motive edici destek sunması şeklinde tanımlanabilir. Bu ilişki, bireyin öz-yeterlik hissini ve iş performansını artırarak dolaylı olarak çevikliğe katkı sunabilir. Ancak son beş yılda doğrudan çalışan koçluğu ile örgütsel çeviklik veya psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalar sınırlıdır. Bu boşluk, daha çok "empowering leadership" (güçlendirici liderlik) kavramı üzerinden dolaylı olarak kapatılmaya çalışılmaktadır.

Örneğin, hibrit çalışma ortamlarında yapılan bir araştırmada, güçlendirici liderliğin çalışanların adaptif performansı üzerinde anlamlı etkiler yarattığı ve bu etkinin "bilgi paylaşımı" ve "çalışan çevikliği" aracılığıyla oluştuğu belirtilmiştir (Zhang et al., 2025). Bu bulgu, doğrudan koçluk ilişkisini içermese de, benzer biçimde yöneticilerin çalışan gelişimine odaklanan davranışlarının çevikliği desteklediğini göstermektedir.

Benzer şekilde, Miao ve Cao (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, koçluk tarzı liderlik anlayışının çalışanların psikolojik güçlendirme algısını ve iş tatminini artırdığı; bu artışın da çalışan bağlılığı ve değişime uyum üzerinde olumlu etkiler yarattığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla çalışan koçluğu, doğrudan olmasa da güçlendirme ve çeviklik gibi kavramlarla yapısal ilişkiler kurabilen önemli bir yönetsel araç olarak öne çıkmaktadır (Miao & Cao, 2022; Öztürk, 2023).

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, psikolojik güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ve bu etki sürecinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolünü incelemektir. Ayrıca, araştırmada yer alan demografik özelliklerin psikolojik güçlendirme, çalışan koçluk ve örgütsel çeviklik değişkenleri üzerindeki etkileri de analiz edilerek, bu özelliklerin modeldeki değişkenlerle ilişkisi değerlendirilmiştir.

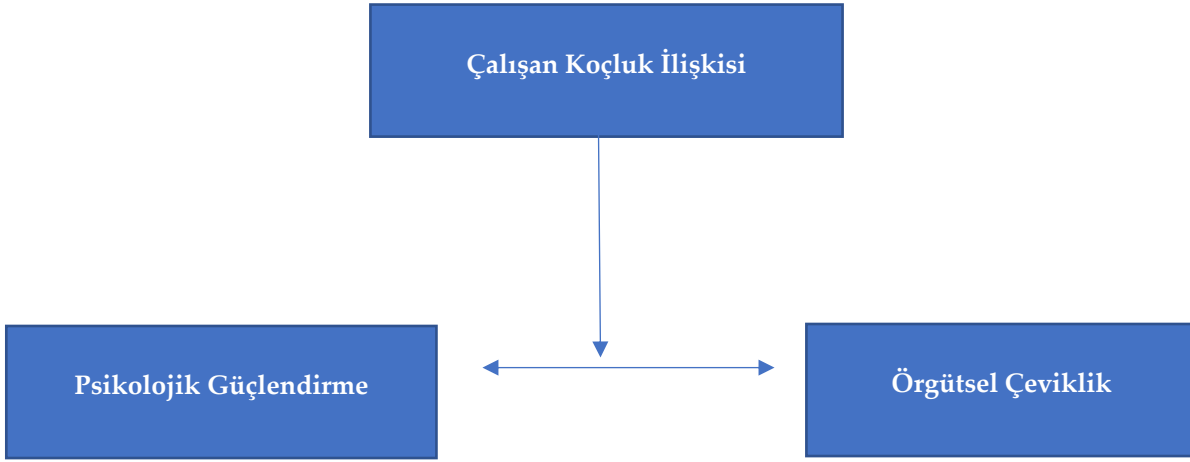
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada, çalışan koçluğunun psikolojik güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde aracılaştırdığı varsayılmıştır. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- H1: Psikolojik güçlendirme, örgütsel çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
- H2: Çalışan koçluğu, psikolojik güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi aracı olarak etkiler.
- H3: Psikolojik güçlendirme, çalışan koçluğu üzerinde pozitif etkiye sahiptir.
- H4: Psikolojik güçlendirme, çalışan koçluğu ve örgütsel çeviklik değişkenlerinde demografik özelliklere bağlı anlamlı farklılıklar vardır.

Araştırma modeli, psikolojik güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolünü yapısal eşitlik modellemesiyle test etmek üzere şekillendirilmiştir. Modelde yer alan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



3.3. Analiz Yöntemi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Literatürde normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması uygun kabul edilmektedir (Groeneveld & Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins & Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Verilerde normal dağılım koşulunun sağlanması nedeniyle ölçek puanları arasındaki ilişkilerin analizinde Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Ayrıca, moderatör etkilerin incelenmesi amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evreni İstanbul’da faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma, 20.03.2025 tarihli ve 2025/02 sayılı ile İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 25.03 – 30.05.2025 tarihleri arasında çevrimiçi anket yoluyla 372 çalışan seçilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri sorgulanmış; ikinci bölümde psikolojik güçlendirme ölçeği, üçüncü bölümde çalışan koçluk ölçeği, dördüncü bölümde ise örgütsel çeviklik ölçeği yer almaktadır. Anketlerde, katılımcıların görüşlerini ölçmek için 5’li Likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Demografik bilgi formu 5 sorudan oluşmakta olup, cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, pozisyon seviyesi ve çalışma süresi gibi temel bilgiler alınmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, katılımcıların iş yerinde hissettikleri psikolojik güçlendirme düzeyini ölçmek için literatürde geçerliliği kabul edilen ve dört alt boyuttan (anlamlılık, yeterlilik, özerklik, etki) oluşan Psikolojik Güçlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, önceki çalışmalarda yüksek güvenilirlik göstermiş olup (örneğin, Spreitzer, 1995) güncel çalışmalarda da benzer yapı geçerlilikleriyle desteklenmektedir (Kim ve ark., 2023).

Üçüncü bölümde, çalışan koçluk ilişkisini değerlendirmek üzere geliştirilen ve çalışanların yöneticileri veya koçları ile olan birebir destek ve gelişim süreçlerini ölçen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, çalışanların kendilerini geliştirme, hedef belirleme ve iş performansını artırma konusundaki algılarını değerlendirmektedir. Ölçeğin psikometrik özellikleri, literatürde yüksek güvenilirlik ve geçerlilik ile desteklenmiştir (Lee ve Kim, 2022).

Dördüncü bölümde ise örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek için; örgütün değişen iç ve dış koşullara hızla uyum sağlama, esneklik ve yenilikçilik kapasitesini içeren, dört alt boyuttan (yeterlilik, esneklik, duyarlılık, hız) oluşan Örgütsel Çeviklik Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uyarlanmış ve güvenilirliği önceki çalışmalarda kanıtlanmıştır.

Tüm ölçeklerde kullanılan maddeler, ilgili literatürden uyarlanmış olup, çalışmanın örnekleme uygun olarak geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçirilmiştir. Bu sayede psikolojik güçlendirme, çalışan koçluk ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkilerin detaylı ve güvenilir bir biçimde ölçülmesi sağlanmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Güvenilirlik Analizi

Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin güvenilirlik düzeyini belirlemek için kullanılır. Bu katsayı 0 ile 1 arasında değişir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik dereceleri aşağıdaki gibidir (Nunnally, 1967, s. 248):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$: Güvenilir değil
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$: Düşük güvenilirlik
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$: Oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$: Yüksek güvenilirlik

Table 1: Demografik Değişkenler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	168	45,2%
	Erkek	204	54,8%
Yaş grupları	18-30	136	36,6%
	31-40	120	32,3%
	41+	116	31,2%
Eğitim	Ön lisans	28	7,5%
	Lisans	264	71,0%
	Lisansüstü	80	21,5%
Yöntem	Alt kademe yönetici	132	35,5%
	Orta kademe yönetici	116	31,2%
	Üst kademe yönetici	124	33,3%

Katılımcıların %54,8 oranında erkek ve % 45,2 oranında ise kadındır. örnekleme 18-30 yaş grubu %36,76 oranında , 31-40 yaş grubu %32,3 oranında, 41 yaş ve üzeri grubu ise % 31,2 oranında yer almıştır. .

Katılımcılardan % 7,5'i ön lisans mezunu, % 71,0'ı lisans mezunu ve %21,5'i ise Lisansüstü mezunudur.

Katılımcıların % 7,8, 6-10 yıl arası % 11,1, 11-15 yıl arası % 42,2, 16 yıl ve daha fazla olanların oranı ise % 35,5'i alt kademe yönetici, %31,2'si orta kademe yönetici ve %33,3'ü ise üst kademe yöneticidir.

4.2. Modelde Yer Alan Ölçeklerin doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırma modelinde Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkisinin Aracı Rolü incelenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör analizinde Örnek büyüklüğü arttıkça, Ki-Kare (χ^2) değeri de yüksek çıkmakta ve Ki-Kare (χ^2) testinin istatistiksel anlamlılık düzeyi düşük çıkmaktadır¹. Araştırma için kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi değerlendirilmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki- Kare (χ^2) değeri (Ki-Kare değeri/Serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir.²

Psikolojik Güçlendirme (PSG) ölçeği literatürde yer aldığı gibi 12 madde ve 4 boyutlu yapısının örneklemde geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile kontrol edilmiştir. Analizde sadece 2. Ve 3. maddeler arasında kovaryans bağlantısı yapılması uygun görülmüştür. Maddelerin faktör yüklenimleri (0,84 ; 0,94) aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Model uyumluluk indislerine göre kabul sınırları dahilinde yer aldığından (tablo2) ölçeğin örneklemde geçerli olduğu belirlenmiştir.

Çalışan Koçluk (KCL) ölçeği literatürde yer aldığı gibi 12 madde ve 4 boyutlu yapısının örneklemde geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Analizde 8. Ve 9. maddeler arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır. Maddelerin faktör yüklenimleri (0,61 ; 0,97) aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Model uyumluluk indisleri hoşgörü sınırları dahilinde olduğundan (Tablo 2) ölçeğin örneklemde geçerli olduğu değerlendirilmiştir.

Örgütsel Çeviklik (ORC) ölçeği literatürde yer aldığı gibi 5 madde ve tek boyutlu yapısının örneklemde de aynı yapı ile geçerli olup olmadığı doğrulayıcı faktör analizi test edilmiştir. Analizde 4. ve 5. maddeler arasında kovaryans bağlantısı yapılması uygun görülmüştür. Maddelerin faktör yüklenimleri (0,70; 0,95) aralığında yer aldığı belirlenmiştir. Model uyumluluk indislerine göre kabul sınırları dahilinde yer aldığından (Tablo 2) ölçeğin örneklemde tek boyutlu olarak kullanılabilir olduğu anlaşılmıştır.

Tablo2 : Ölçeklerin DFA'da elde edilen Uyum İyiliği Index Sonuçları

Uyum indisleri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	PSK	KCL	ORC
χ^2/df ,	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	3,786	4,167	1,269
GFI	$0.80 \leq GFI$	$0.90 \leq GFI$	0.940	0.937	0.993
CFI	$0.85 \leq CFI$	$0.95 \leq CFI$	0.969	0.979	0.991
RMSEA	$0.05 \leq RMSEA \leq 1.0$	$0.0 \leq RMSEA \leq 0,05$	0.0807	0.0854	0.0271
SRMR	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	0.0765	0.0761	0.0189
NFI	$0.80 \leq NFI$	$0.95 \leq NFI$	0.959	0.962	0.997
TLI	$0.80 \leq TLI$	$0.90 \leq TLI$	0.952	0.974	0.998

PSG:Psikolojik Güçlendirme KCL:Çalışan koçluk Ölçeği ORC:Örgütsel çeviklik

Tablo2 araştırmada yer alan ölçeklerin örneklemde yapı geçerliliğinin sınanması için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indislerini göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre tüm ölçekler kabul edilebilir düzeyde olduğundan örneklemde geçerli oldukları değerlendirilmiştir.

4.3. Modelde yer alan değişkenler için Birleşik güvenilirlik ve Diskriminant Geçerliliği

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükü değerlerinden bileşik güvenilirlik değerleri (CR) hesaplanmıştır. Bileşik güvenilirlik değeri için gerekli koşul ($CR \geq 0,70$) olarak elde edilmesidir. (Raykov, 1997). Yakınsak geçerlilik için ise açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin ($AVE \geq 0,50$) olarak bulunması istenir. Ancak bileşik güvenilirlik değerinin tamamı ($CR \geq 0,70$) olarak bulunduğu , ($AVE \geq 0,40$) bulunması da yeterli kabul edilir. Ayrıca diskriminant geçerliliğinin sınanması için açıklanan ortalama varyansın (AVE) karekökü ($\sqrt{AVE}$), aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden büyük olmalıdır (Fornell, vd., 1981).

¹ Bollen, 1989: 256; Fornell ve Larcker, 1981: 40; Bagozzi vd., 1999: 396

² Prof.Dr Nuran Bayram, "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları" Ezgi yayınevi.2013. s:71

Tablo3 : Ölçek Alt Boyutlarına Ait Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri

Boyut	ANL	YTR	OZR	ETK	ILO	ETI	IRH	GLK	ORC
ANL	(,837)								
YTR	,721**	(,831)							
OZR	,470**	,434**	(,778)						
ETK	,406**	,273**	,539**	(,819)					
ILO	,400**	,345**	,358**	,295**	(,781)				
ETI	,356**	,319**	,421**	,295**	,555**	(,843)			
IRH	,392**	,411**	,465**	,292**	,511**	,521**	(,786)		
GLK	,369**	,337**	,474**	,390**	,531**	,574**	,552**	(,836)	
ORC	,384**	,408**	,444**	,349**	,586**	,526**	,619**	,603**	(,721)
Alpha	0,920	0,912	0,885	0,909	0,843	0,950	0,930	0,948	0,762
CR	0,911	0,902	0,813	0,892	0,811	0,914	0,903	0,910	0,792
AVE	0,702	0,692	0,606	0,672	0,611	0,712	0,618	0,700	0,521

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, AO Aritmetik ortalama SS standart sapma Alpha: Cronbach's Alfa CR: Birleşik Güvenilirlik AVE: Açıklanan Ortalama Varyans ANL: Anlamlılık, YTR: Yeterlilik, OZR: Özerklik ETK: Etki ILO: İlişkinin Özgünlüğü ETI: Etkili İletişim, IRH: İlişkide Rahatlık, GLK: Gelişim Kolaylaştırmak, ORC: Örgütsel Çeviklik

Psikolojik destek (,939) ve Çalışan koçluk ölçeği için güvenilirlik (,889) değerleri ile “yüksek güvenilirlik” derecesinde Örgütsel çeviklik ölçeğinde ise için güvenilirlik (,762) “oldukça güvenilir” düzeydedir. Kompozit güvenilirlik değerlerinde değişkenlerin tümünde katsayı ($CR \geq 0,70$) bulunduğu birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı değerlendirilmiştir. Ortalama açıklanan varyans için gerekli minimum şart ($AVE \geq 0,50$) tüm değişkenler için yakınsama geçerliliğinin de sağlandığını göstermektedir. Ayrışma geçerliliği için hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekök sonuçları parantez içlerinde yer almaktadır. Bu değerlerde aynı satır ve sütunda yer alan korelasyon değerinden yüksek olduğundan ayrışma geçerliliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

4.4. Araştırma Modelinin gözlenen değerlerle uygulanan yapısal eşitlik modellemesi yol analizi

Pek çok bakımdan mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınanan modeller yapısal eşitlik modellemesinin temelini oluşturur. Gerçekte mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınanan modeller basit yapısal eşitlik modelleri olarak düşünülebilir³ (Kline 2005). Modelde mevcut dolaylı (indirect) etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, normal dağılım varsayımını çoğunlukla karşılamadığı için son yıllarda Sobel testi yerine önerilen bootstrapping yöntemiyle simülasyon (%95 Güven Aralığı (GA) için, en az 5000 yeniden örnekleme kullanılarak) test edilmiştir⁴ (Preacher ve Hayes 2004, 2008).

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin normal dağılıma uygunluk araştırması çarpıklık ve basıklık katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. model de yer alan 9 değişken için de çarpıklık ve basıklık katsayılarının normal dağılım için istenen aralık olan (-1.5; +1.5) aralığında yer aldığı tablo 4'te görülmektedir. Bu nedenle modelde yapısal modelde parametre tahmini için maximum likelihood yöntemi kullanılmıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 42)

³ Kline RB (2005) Principles and Practice of Structural Equation Modelling. New York: The Guilford Press.

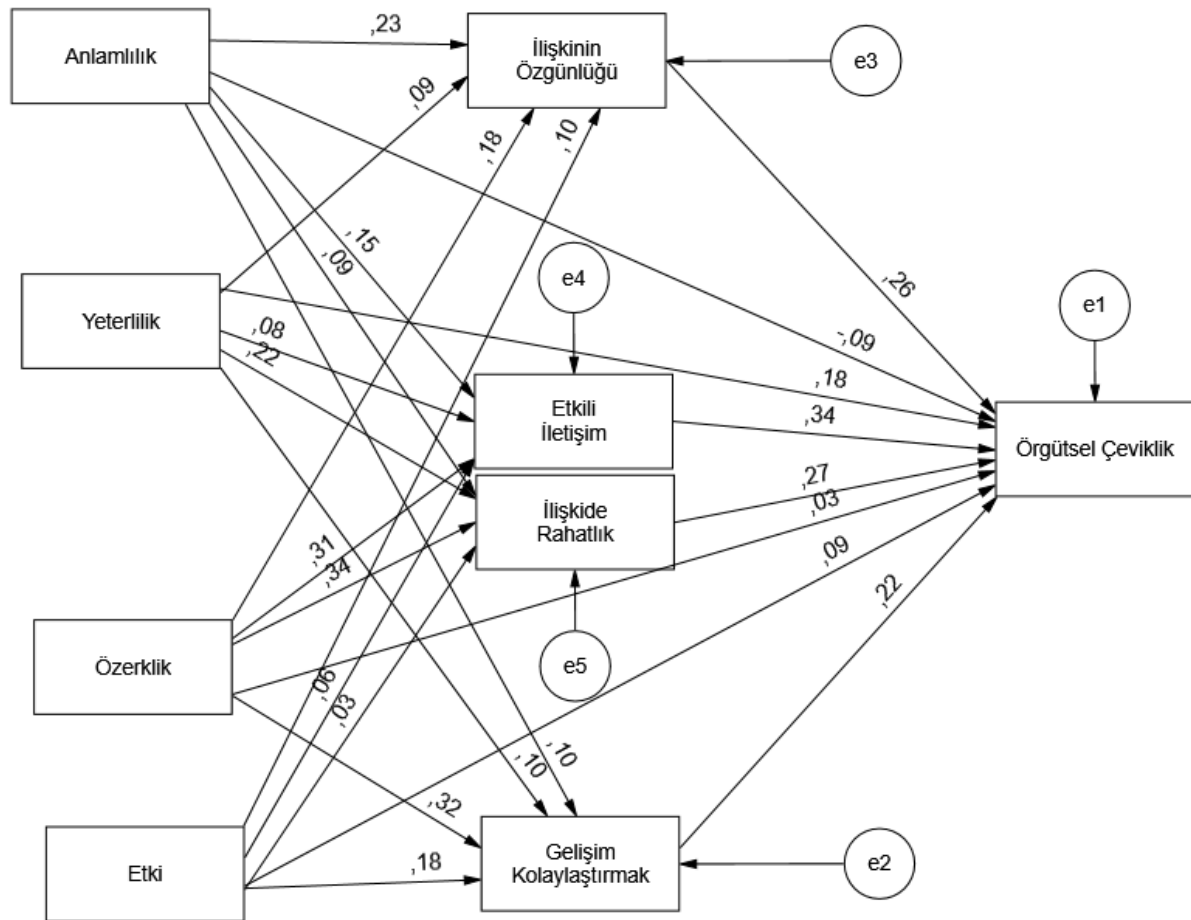
⁴ Preacher KJ, Hayes AF (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. Behav Res Methods 40: 879-91.

Tablo4. Modelde yer alan değişkenler için çarpıklık ve basıklık katsayıları

Kısaltma	Değişken	AO	SS	Skewness	Kurtosis
ANL	Anlamlılık	4,333	,9144	-1,41	1,412
YTR	Yeterlilik	4,495	,7810	-1,47	1,420
OZR	Özerklik	3,796	,9984	-,467	-,776
ETK	Etki	3,495	1,05	-,512	-,231
ILO	İlişkinin Özgünlüğü	3,559	1,127	-,627	-,235
ETİ	Etkili İletişim	3,778	1,208	-,812	-,230
IRH	İlişkide Rahatlık	3,785	1,198	-,776	-,358
GLK	Gelişim Kolaylaştırmak	3,563	1,174	-,444	-,590
ORC	Örgütsel Çeviklik	3,506	,9658	-,316	-,287

ANL:Anlamlılık, YTR:Yeterlilik, OZR:Özerklik ETK:Etki ILO:İlişkinin Özgünlüğü ETİ:Etkili İletişim, IRH:İlişkide Rahatlık, GLK:Gelişim Kolaylaştırmak, OR:CÖrgütsel Çeviklik

Araştırma kapsamında; Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkinin Aracı Rolü incelenmiştir. Bu amaçla hesaplanan aritmetik ortalamalar kullanılarak Yol analizi modeli şekil1 deki gibi oluşturulmuştur.

**Şekil1. Araştırma modeli; hesaplanan değişkenlerle medyatör model yol analizi (bootstrap n=5000)**

Modelde indisler; $(p < 0.05)$ olmak üzere $\chi^2/df = 2,876$, $GFI = 0,871$, $CFI = 0,932$, $NFI = 0,887$, $TLI = 0,893$, $RMSEA = 0,0765$ ve $SRMR$ değeri $0,0719$ bulunduğundan modelin kabul edilebilir hoşgörü sınırları içinde

olduğu anlaşılmıştır. Modelden elde edilen direkt etki değerleri regresyon parametreleri Tablo5'te, yer almaktadır.

Tablo 5. Modelde yer alan direkt regresyon katsayılarının anlamlılık testi

Exsogen		Endogen	Katsayı	Std. katsayı	Z	P	Hipotez
ANL	→	ILO	,271	,234	4,760	***	Kabul
OZR	→	GLK	,354	,324	6,793	***	Kabul
YTR	→	ILO	,128	,094	1,915	,055	Ret
YTR	→	IRH	,313	,217	4,608	***	Kabul
YTR	→	ETI	,115	,079	1,619	,105	Ret
YTR	→	GLK	,142	,102	2,132	,033*	Kabul
OZR	→	IRH	,386	,343	7,263	***	Kabul
OZR	→	ILO	,188	,177	3,608	***	Kabul
ANL	→	ETI	,186	,149	3,064	,002**	Kabul
ANL	→	IRH	,108	,088	1,856	,063	Ret
OZR	→	ETI	,350	,305	6,287	***	Kabul
ANL	→	GLK	,119	,100	2,098	,036*	Kabul
ETK	→	GLK	,184	,178	3,728	***	Kabul
ETK	→	IRH	,035	,033	,690	,490	Ret
ETK	→	ILO	,098	,098	1,986	,047*	Kabul
ETK	→	ETI	,070	,065	1,333	,183	Ret
ILO	→	ORC	,175	,264	6,955	***	Kabul
ETI	→	ORC	,210	,343	8,923	***	Kabul
GLK	→	ORC	,140	,217	5,536	***	Kabul
IRH	→	ORC	,169	,270	6,836	***	Kabul
OZR	→	ORC	,022	,031	,719	,472	Ret
YTR	→	ORC	,164	,182	4,866	***	Kabul
ANL	→	ORC	-,072	-,094	-2,473	,013*	Kabul
ETK	→	ORC	,057	,086	2,327	,020*	Kabul

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05 ANL:Anlamlılık, YTR:Yeterlilik, OZR:Özerklik ETK:Etki ILO:İlişkinin Özgünlüğü ETI:Etkili İletişim, IRH:İlişkide Rahatlık, GLK:Gelişim Kolaylaştırmak, ORC:Örgütsel Çeviklik

Modelde anlamlılık değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi , Etkili iletişim değişkenine etkisi, Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi, ve örgütsel çeviklik değişkenine etkisi anlamlıdır (p<0,05). Özerklik değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi , Etkili iletişim değişkenine etkisi, İlişkide rahatlık değişkenine etkisi, Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi, anlamlıdır. (p<0,05). Etki değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi , Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi ve örgütsel çeviklik değişkenine etkisi anlamlıdır (p<0,05). Yeterlilik değişkeninin , İlişkide rahatlık değişkenine etkisi, Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi, ve örgütsel çeviklik değişkenine etkisi anlamlıdır (p<0,05). ilişkinin özgünlüğü, Gelişimi kolaylaştırmak, Etkili iletişim ve İlişkide rahatlık değişkeninin Örgütsel çeviklik değişkenine etkileri anlamlıdır. (p<0,05)

Buna göre;

- Anlamlılık değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi ($\beta = ,234$; p<0,05), Etkili iletişim değişkenine etkisi ($\beta = ,149$; p<0,05), Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi ($\beta = ,100$; p<0,05) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre anlamlılık değişkeninin yükselmesi ilişkinin özgünlüğü, Etkili iletişim ve Gelişimi kolaylaştırmak değişkenlerini artırır. Anlamlılık değişkeni Örgütsel Çeviklik değişkenini ise ters yönlü ($\beta = -,09434$; p<0,05) etkilemektedir.

- Özerklik değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi ($\beta = ,177$; $p < 0,05$), Etkili iletişim değişkenine etkisi ($\beta = ,305$; $p < 0,05$), Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi ($\beta = ,324$; $p < 0,05$) ve ilişkide rahatlık değişkenine etkisi ($\beta = ,343$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Özerklik değişkeninin yükselmesi ilişkinin özgünlüğü, Etkili iletişim, ilişkide rahatlık ve Gelişimi kolaylaştırmak değişkenlerini artırır.
- Yeterlilik değişkeninin Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi ($\beta = ,102$; $p < 0,05$) ilişkide rahatlık değişkenine etkisi ($\beta = ,217$; $p < 0,05$) ve örgütsel çeviklik değişkenine etkisi ($\beta = ,182$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre yeterlilik değişkeninin yükselmesi ilişkide rahatlık ve Gelişimi kolaylaştırmak ve örgütsel çeviklik değişkenlerini artırır.
- Etki değişkeninin Gelişimi kolaylaştırmak değişkenine etkisi ($\beta = ,178$; $p < 0,05$) ilişkinin özgünlüğü değişkenine etkisi ($\beta = ,098$; $p < 0,05$) ve örgütsel çeviklik değişkenine etkisi ($\beta = ,086$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre etki değişkeninin yükselmesi ilişkinin özgünlüğü ve Gelişimi kolaylaştırmak ve örgütsel çeviklik değişkenlerini artırır.
- İlişkinin özgünlüğü değişkeninin Örgütsel çevikliğe etkisi ($\beta = ,234$; $p < 0,05$), Etkili iletişim değişkeninin Örgütsel çevikliğe etkisi ($\beta = ,149$; $p < 0,05$), Gelişimi kolaylaştırmak değişkeninin Örgütsel çevikliğe etkisi ($\beta = ,100$; $p < 0,05$) ve ilişkide rahatlık değişkeninin Örgütsel çevikliğe etkisi ($\beta = ,100$; $p < 0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İlişkinin özgünlüğü, Etkili iletişim, Gelişimi kolaylaştırmak ve , anlamlılık değişkeninin yükselmesi ilişkinin özgünlüğü, Etkili iletişim, Gelişimi kolaylaştırmak ve ilişkide rahatlık değişkenlerinin yükselmesi Örgütsel Çeviklik değişkenini yükseltmektedir.

Tablo 6. Modelde test edilen endirekt (medyator) etkilerin anlamlılık testi

Pattern	Standart katsayı	Alt sınır	Üst sınır	P	Hipotez
ANL→İLO→ORC	,047	,018	,091	,005**	Kabul
ANL→ETİ→ORC	,039	,005	,087	,056	Ret
ANL→İRH→ORC	,018	-,001	,054	,120	Ret
ANL→GLK→ORC	,017	,000	,044	,099	Ret
YTR→İLO→ORC	,022	-,006	,073	,198	Ret
YTR→ETİ→ORC	,024	-,003	,068	,167	Ret
YTR→İRH→ORC	,053	,026	,136	,002**	Kabul
YTR→GLK→ORC	,020	,004	,069	,034*	Kabul
OZR→İLO→ORC	,033	,009	,072	,009**	Kabul
OZR→ETİ→ORC	,074	,034	,138	,016*	Kabul
OZR→İRH→ORC	,065	,032	,107	,006**	Kabul
OZR→GLK→ORC	,049	,013	,107	,018*	Kabul
ETK→İLO→ORC	,017	,003	,041	,028*	Kabul
ETK→ETİ→ORC	,015	-,007	,050	,263	Ret
ETK→İRH→ORC	,006	-,011	,020	,476	Ret
ETK→GLK→ORC	,026	,007	,062	,008**	Kabul

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ ANL: Anlamlılık, YTR: Yeterlilik, OZR: Özerklik ETK: Etki İLO: İlişkinin Özgünlüğü ETİ: Etkili İletişim, IRH: İlişkide Rahatlık, GLK: Gelişim Kolaylaştırmak, ORC: Örgütsel Çeviklik

Modelde test edilen 16 aracılık hipotezinin 9 tanesi kabul edilmiştir. Buna göre;

- Anlamlılık değişkeninin İlişkinin özgünlüğü değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,047;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Anlamlılık değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde iletişimin özgünlüğü değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Yeterlilik değişkeninin İlişkide rahatlık değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,053;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Yeterlilik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde ilişkide rahatlık değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Yeterlilik değişkeninin gelişimi kolaylaştırmak değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,020;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Yeterlilik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde gelişimi kolaylaştırmak değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Özerklik değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,033;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Özerklik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde ilişkinin özgünlüğü değişkeninin tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Özerklik değişkeninin etkili iletişim değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,074;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Özerklik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde etkili iletişim değişkeninin tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Özerklik değişkeninin ilişkide rahatlık değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,065;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Özerklik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde ilişkide rahatlık değişkeninin tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Özerklik değişkeninin gelişimi kolaylaştırmak değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,049;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Özerklik değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde gelişimi kolaylaştırmak değişkeninin tam aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Etki değişkeninin ilişkinin özgünlüğü değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,017;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Etki değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde ilişkinin özgünlüğü değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.
- Etki değişkeninin gelişimi kolaylaştırmak değişkeni üzerinden örgütsel çeviklik değişkenine dolaylı etkisi ($\beta=,026;p<0,05$) pozitif ve anlamlıdır. Etki değişkeninin örgütsel çeviklik değişkenine etkisinde gelişimi kolaylaştırmak değişkeninin kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları, psikolojik güçlendirme ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, günümüz iş ortamlarındaki hızlı değişim ve belirsizlik koşullarında çalışanların psikolojik güçlendirilmesinin, örgütün çeviklik kapasitesini artırdığı literatürle uyumludur (Spreitzer, 1995; Kim ve ark., 2022). Nitekim son dönemde yapılan çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Örneğin, Endonezya’da yürütülen “Agile Empower” programına ilişkin araştırmada psikolojik güçlendirmenin işgücü çevikliği üzerinde güçlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ($r = 0,680$) ve çevikliğe katkısının %59 oranında gerçekleştiği ortaya konulmuştur (Agile Empower, 2024). Benzer şekilde, geniş örneklemlili bir çalışmada psikolojik güçlendirmenin örgütsel çevikliğe %56,2 oranında katkıda bulunduğu rapor edilmiştir (EJMBR, 2025). Bu sonuçlar, bu araştırmada elde edilen bulgularla örtüşmekte ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel çeviklik üzerindeki kritik rolünü teyit etmektedir.

Çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolü ise, bireysel gelişim ve destek süreçlerinin örgütsel çeviklik üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymasından önemlidir. Koçluk sürecinde oluşan güvenli ve etkili iletişim ortamının, çalışanların psikolojik güçlendirilmesini pekiştirerek çevik ve esnek bir örgüt yapısının oluşmasına katkı sağladığı söylenebilir (Lee ve Kim, 2022). Bu bulgu, dijital dönüşüm ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı rolünü ortaya koyan çalışmalarla da örtüşmektedir. Örneğin, yakın dönemde yayımlanan bir çalışmada psikolojik güçlendirmenin dijital dönüşüm ile yenilikçi iş davranışı ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisi gösterdiği bulunmuştur (MDPI, 2025). Bu sonuç, çalışan koçluk ilişkisinin modelimizdeki aracı rolüyle benzer bir mekanizma ortaya koymaktadır.

Özellikle özerklik boyutunun koçluk ilişkisinin tüm alt boyutları aracılığıyla örgütsel çevikliğe etkisi, çalışanların kendi kararlarını alma yetkinliğinin ve desteklenmesinin çeviklik üzerinde kritik bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, anlamlılık boyutunun örgütsel çevikliğe doğrudan etkisinin negatif bulunması, literatürde de vurgulandığı üzere (ör. Kim ve ark., 2022), çalışanların işlerine anlam katmalarının çeviklik üzerindeki etkisinin daha karmaşık ve dolaylı olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, anlam arayışının örgüt içi ilişkiler ve iletişim süreçleriyle birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymakta ve gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanına işaret etmektedir.

5.1. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayanarak, örgütlerin çalışanlarının psikolojik güçlendirilmesini artırmaya yönelik programlar geliştirmesi ve uygulaması büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda, çalışanların işlerinin anlamını netleştiren, yeterliliklerini destekleyen ve karar alma süreçlerine katılımlarını artıran uygulamalara öncelik verilmelidir. Ayrıca, çalışan koçluğu programları örgütsel çevikliği artıran önemli bir araç olarak görülmeli ve örgütler profesyonel koçluk süreçlerini yaygınlaştırarak çalışanların bireysel gelişimini destekleyici ortamlar yaratmalıdır. Koçluk ilişkisinin özellikle iletişim ve güven boyutları üzerinde durulması gerekmektedir. Özerklik boyutunun örgütsel çeviklik üzerindeki dolaylı etkileri dikkate alındığında, yöneticilerin çalışanlara daha fazla yetki devri sağlaması ve karar alma süreçlerine aktif katılımlarını teşvik etmesi önerilmektedir. İşe anlam katmanın karmaşık etkileri göz önünde bulundurularak, anlamlılık boyutunun örgütsel çevikliğe olan olumlu etkisini artırmak amacıyla çalışanların örgüt içi iletişim ve ilişki kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Gelecek araştırmalarda ise psikolojik güçlendirme ve koçluk ilişkisinin etkileyebileceği diğer değişkenler, örneğin örgütsel destek algısı ve liderlik tarzları gibi faktörler incelenmeli ve farklı sektörlerde modelin genellenebilirliği test edilmelidir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında, verilerin kesitsel olarak toplanması ve örneklemin belirli sektör ve yönetici grupları ile sınırlı olması yer almaktadır. Ayrıca, kullanılan veri toplama araçlarının tamamının öz bildirim formu olması nedeniyle yanıltıcı yanlılığı riski bulunmaktadır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda uzunlamasına veri toplama yöntemlerinin kullanılması ve farklı yöntemlerle veri çeşitlendirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Alqumairah, A. A., & Purba, D. E. (2024). The role of employee involvement and psychological empowerment on employees' workforce agility at PT. XYZ. *International Journal of Science and Society*, 6(4), 395
- Amanda, E., Ariawuri, S. W., & Hanifah, R. I. (2024). The impact of psychological empowerment on workforce agility in Organization X. *European Journal of Business and Management Research*, 9(2), 45–54.
- Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 165, 113482. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113482>
- 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>
- Miao, Q., & Cao, Y. (2022). Coaching-style leadership and employee outcomes: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 103–117. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2020-0433>
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709–2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0345>
- Naqach, T.-Y., & Chaouki, F. (2023). Exploring the power of psychological empowerment in boosting workforce agility in SMEs. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5 2), 1–21.
- Öztırak, M. (2023). Çevik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 2007-2026.
- Öztırak, M. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 861-879.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(4), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.4.879>
- Rabal Conesa, J., Jimenez Jimenez, D., & Martínez Costa, M. (2024). Performing in green: Towards eco innovation through agility and customer involvement. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 287–305. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0256>
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173–184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Rezki Amaliah, A., & arkadaşları. (2023). The effect of psychological empowerment and proactive behavior on workforce agility. *Economics and Business Journal (ECBIS)*.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2024). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 15(2), 197–212. <https://doi.org/10.25105/jmjp.v15i2.12345>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed., p. 42). Pearson Education.
- Touni, R., Abdelaziz, M., & Hussien, H. M. (2025). Do organizational agility, corporate social responsibility, and psychological empowerment influence hotel performance? Evidence from the Egyptian hospitality industry. *Journal of Aliated Universities, Auth*, 28(1), 339–361.
- Zhang, Y., Luo, L., & Xu, H. (2025). Empowering leadership and employee adaptive performance in hybrid workplaces: The mediating roles of knowledge sharing and agility. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 23–39. <https://doi.org/10.1037/apl0000999>

Research Article

Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkisinin Aracı Rolü

The Mediating Role of Employee Coaching Relationship in the Effect of Psychological Empowerment on Organizational Agility

Seray TOKSÖZ

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi

İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

seraytoksoz@esenyurt.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-3563-9643>

Extended Summary

The rapid changes in the global business environment, intense competition, technological transformations, and increasing uncertainties require organizations to respond to changes quickly and effectively. This situation has made the concept of organizational agility a strategic necessity today. Organizational agility is not only related to structural flexibility or technological investments but is also directly linked to the effective management of the organization's most important resource—its people. At this point, empowering and supporting employees psychologically plays a critical role in building agile organizations.

Employees who find meaning in their work, develop a sense of competence, make autonomous decisions, and feel effective within the organization become more productive and adaptable both individually and organizationally. These components are gathered under the concept of psychological empowerment, which enhances employee commitment, motivation, and performance. However, for this potential to translate into behavior, an effective relational dynamic is required to guide employees and contribute to their development. In this context, the employee coaching relationship comes into play.

Employee coaching is a trust-based, development-oriented, and interactive relationship established between managers and employees. Through such a relationship, employees become more open to expressing themselves, receiving feedback, and embracing learning and development opportunities. Previous studies have shown that employee coaching positively affects many outcomes such as organizational performance, commitment, and innovativeness. However, there is a limited number of studies examining the interaction between employee coaching, psychological empowerment, and organizational agility as a whole.

The primary aim of this study is to investigate the effect of psychological empowerment on organizational agility and to reveal the mediating role of employee coaching in this relationship. In this respect, the research provides significant contributions at both theoretical and practical levels.

The concept of psychological empowerment refers to individuals' experience of assuming a meaningful role in their work environment and feeling effective by making their own decisions. The four-dimensional model developed by Thomas and Velthouse (1990)—meaning, competence, autonomy, and impact—includes the fundamental components shaping the employee's work experience. Meaning refers to the alignment of work with an individual's values; competence reflects belief in one's ability to perform successfully; autonomy refers to independent decision-making ability; and impact relates to the individual's perception of their influence on the organization.

Employee coaching, on the other hand, is defined as a supportive, feedback-oriented, and development-facilitating relationship undertaken by managers. According to the model developed by Ellinger et al. (2003), employee coaching consists of four dimensions: authenticity of the relationship, effective communication,

comfort within the relationship, and facilitation of development. These dimensions determine the quality of the coaching relationship and its impact on employees.

Organizational agility is defined as the capacity to rapidly adapt to changing environmental conditions, seize opportunities, and respond effectively to threats. A truly agile organizational structure can be achieved not only through strategic decisions but also through agile individuals and learning organizations. In this regard, empowering employees and guiding them through coaching represent two critical factors that can directly contribute to agility.

A quantitative method was employed in this study. The survey method was used as the data collection tool, and data were obtained from 372 managers working in various sectors. Data were analyzed using SPSS 30.0 and AMOS 25.0. Validated scales from the literature were used to measure the variables of psychological empowerment, employee coaching, and organizational agility. Psychological empowerment was measured using the scale developed by Spreitzer (1995), which includes the dimensions of meaning, competence, autonomy, and impact. Employee coaching was measured using the four-dimensional scale developed by Ellinger et al. (2003). Organizational agility was measured based on the study of Teixeira and Werther (2013). Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted, and scale validity was tested through Cronbach's alpha, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE) values. Path analysis was performed within the framework of structural equation modeling, and mediation effects were tested using the bootstrapping method ($n = 5000$).

The findings indicate that the dimensions of psychological empowerment have significant positive effects on the employee coaching relationship. Meaning, competence, autonomy, and impact all positively influence the dimensions of the coaching relationship. This result demonstrates that psychologically empowered employees are able to establish more open, sincere, and development-oriented relationships with their managers.

The relationship between psychological empowerment and organizational agility exhibited a complex structure. While the meaning dimension negatively affected organizational agility ($\beta = -0.094$, $p < 0.05$), autonomy, competence, and impact had positive effects. This suggests that when employees find their work meaningful, they may tend to maintain the existing order, whereas when they feel autonomy and competence, they become more open to innovation and rapid action. A positive and significant relationship was also found between employee coaching and organizational agility. As the quality of the coaching relationship increases, employees' levels of agile behavior also rise.

Mediation analysis revealed that the employee coaching relationship partially mediates the relationship between psychological empowerment and organizational agility. This finding indicates that the coaching relationship acts as a catalyst in transforming psychological empowerment into organizational agility.

The study results highlight the importance of investing in human resources during the organizational agility process. Psychologically empowered employees feel more competent, valuable, and effective, which makes them more open to change. However, for this potential to translate into performance, a strong and supportive coaching relationship is essential. Therefore, managers should adopt a leadership approach that not only distributes tasks but also guides employee development, builds trust, and creates learning opportunities.

Moreover, the findings of this study underline the necessity of adopting a holistic perspective toward organizational change and development. While structural reforms and technological advancements are often prioritized in efforts to enhance agility, the human factor remains at the core of sustainable transformation. Employees who are psychologically empowered are more willing to take initiative, embrace responsibility, and engage in problem-solving behaviors that are crucial for organizational agility. However, without the presence of effective coaching relationships, these positive attitudes and capabilities may remain underutilized or fail to align with organizational objectives.

The mediating role of coaching relationships emphasizes the importance of interpersonal dynamics between managers and employees. Managers who foster open communication, provide constructive feedback, and create a safe space for learning not only enhance employee empowerment but also accelerate the adaptability of the organization as a whole. This reinforces the argument that agility is not simply a structural capacity but also a cultural and relational one.

For practitioners, the study suggests that HR policies should integrate empowerment and coaching practices as part of broader talent management strategies. Future research could further examine sectoral differences or longitudinal effects of these variables, offering deeper insights into how empowerment and coaching jointly contribute to organizational resilience and agility. Ultimately, this study demonstrates that agility is best

achieved through a balanced approach that combines structural readiness with human-centered strategies. By prioritizing psychological empowerment and fostering strong coaching relationships, organizations can build adaptive capacities that not only respond to change but also proactively shape dynamic business environments. Such an approach highlights the strategic role of leadership in cultivating a culture of trust and continuous learning. In doing so, organizations position themselves not only to survive turbulence but also to thrive in competitive and uncertain markets.