

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN MENTORLUK
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ VE İŞTE KALMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

ASLIHAN BAYRAKTAR

HAZİRAN – 2019

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN MENTORLUK
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ
TATMİNİ VE İŞTE KALMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

ASLIHAN BAYRAKTAR

TEZ DANIŞMANI:

Dr. Öğr. Üyesi ONUR ÇAKIR

HAZİRAN – 2019

T.C.

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aslıhan BAYRAKTAR'ın “Otel İşletmelerinde Uygulanan Mentorluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi” başlıklı tezi ./../. tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

.....

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığımı onaylarım.

.....

Doç. Dr. Mehmet Han ERGÜVEN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimiz ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

.....

Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAKIR

Tez Danışmanı

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Mustafa Cevdet ALTUNEL Kırklareli Üniversitesi.....

Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAKIR Kırklareli Üniversitesi.....

Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN Çanakkale On Sekiz.....

Mart Üniversitesi



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Aslıhan BAYRAKTAR
24/06/2019

ÖZ

OTEL İŞLETMELERİNDE UYGULANAN MENTORLUK UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞTE KALMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bayraktar, Aslıhan

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Dr. Öğretim Üyesi Onur ÇAKIR

Haziran 2019

Emek yoğun bir sektör olan, turizm sektöründe işgören devir hızının yüksek olması, uzun dönemli çalışan bağlılığının sağlanamaması ve özellikle kilit pozisyonlarda çalışan yetenekli çalışanların elde tutulamaması işletmelerde büyük sorunlara yol açmaktadır. Tüm bu sorunların giderilebilmesi için mentorluk uygulamalarının iyi bir çözüm olabileceği öngörülmektedir. Bu öngörüyle birlikte çalışmada öncelikle literatür taraması yapılmış ve mentorluk fonksiyonları, örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti ve iş tatmini kavramları incelenmiş ve konu ile ilgili araştırmalar ortaya konmuştur. Araştırmada veriler anket formu ile elde edilmiş olup, İstanbul'daki şahıs, aile, ortaklı ve ulusal zincir otel işletmeleri kapsamında, tesadüfi olarak seçilen otel işletmelerindeki birim yöneticileri ve birim yöneticilerinde izniyle çalışanları bazında 116 mentora (yönetici) ve 392 danışana (çalışan) uygulanmıştır. Anket verileri ile T-testi, standart sapma, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır. Araştırma sonucunda, mentorluk uygulamalarının varlığı tespit edilmiş olup, mentorluk fonksiyonlarının çalışanların örgütlerine karşı duydukları duygusal bağlılık düzeyleri, iş tatminleri ve işte kalma niyetleri üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: *Mentorluk Fonksiyonları, Otel İşletmeleri, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşte Kalma Niyeti.*

ABSTRACT

The high turnover rate in the tourism sector, which is a labor-intensive sector, the lack of long-term employee loyalty and the inability to retain skilled employees working in key positions cause major problems in enterprises. It is envisaged that mentoring practices can be a good solution to solve all these problems. With this prediction, firstly, literature review was conducted and the concepts of mentoring functions, organizational commitment, intention to stay and job satisfaction were examined and researches related to the subject were revealed. The data were obtained by questionnaire form, and 116 mentors (managers) and 392 mentee's (employees) were applied in the scope of individual, family, partner and national chain hotel businesses in Istanbul, with the permission of the unit managers in the randomly selected hotel enterprises and the employees of the unit managers. T-test, standard deviation, confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used. As a result of the research, the existence of mentoring practices was determined and it was determined that mentoring functions had a positive and significant effect on the level of emotional commitment of employees towards their organizations, job satisfaction and intention to stay.

Key Words: *Mentoring Functions, Hotel Businesses, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Intention to Stay.*

İTHAF



Canım Kızım Nil'ime ithafen;

ÖNSÖZ

Öncelikle, üniversite eğitimim sırasında tanıdığım engin bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Rengin AK'a, Tezimin hazırlanması sırasında, bana her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAKIR'a, anket formlarının oluşturulması aşamasında değerli görüşlerini esirgemeyen hocalarım; Dr. Öğr. Üyesi Bayram AKAY, Dr. Öğr. Üyesi Savaş EVREN, Dr. Öğr. Üyesi Serkan TÜRKMEN, Dr. Öğr. Üyesi Reşat ARICA, Dr. Öğr. Üyesi Taki Can METİN, Dr. Ece DOĞANTAN, Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KESİCİ'ye ve Öğr. Gör. Seher GÜLENC teşekkürü bir borç bilirim. Daha sonra beni bugünlere getiren aileme, özellikle her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen anneme, okumama destek sağlayan rahmetli anneannem ve dedeme, yüksek lisans eğitimim sırasında tek bedende iki kalp olduğum canım kızım Nil'ime çok teşekkür ederim.

Aslıhan BAYRAKTAR
Haziran,2019
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-------------|
| BEYAN..... | iii |
| ÖZ..... | v |
| ABSTRACT..... | vi |
| İTHAF..... | vii |
| ÖNSÖZ..... | ix |
| KISALTMALAR..... | xv |
| TABLolar..... | xvii |
| ŞEKİLLER..... | xix |
| GİRİŞ | 1 |
| ARAŞTIRMA TASARIMI..... | 3 |
| 1.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı | 3 |
| 1.2. Araştırmanın Yöntemi | 3 |
| 1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları | 4 |
| 1.4. Araştırma Planı..... | 4 |
| KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALANYAZIN | 5 |
| 2.1. Mentor ve Mentorluğun Tanımı | 5 |
| 2.2. Mentorluğun Tarihiçesi | 6 |
| 2.3. Mentorluğun Faydaları | 7 |
| 2.3.1. Mentorluk Uygulamalarının Mentor Açısından Faydaları..... | 9 |
| 2.3.2. Mentorluk Uygulamalarının Danışan Açısından Faydaları | 11 |
| 2.3.3.Mentorluk Uygulamalarının Kurum Açısından Faydaları | 12 |
| 2.4. Mentorluk Modelleri | 12 |
| 2.5. Mentorluk Rollerini | 16 |
| 2.5.1. İlgiye Dayalı Rol..... | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.5.2. Bilgiye Dayalı Rol | 18 |
| 2.5.3. Kolaylaştırıcılık Rolü..... | 18 |
| 2.5.4.Yüzleştiricilik Rolü..... | 19 |
| 2.5.5. Model Olma Rolü..... | 19 |
| 2.5.6. Danışanın Vizyonunu Destekleme Rolü | 19 |
| 2.6. Mentorda Bulunması Gereken Özellikler..... | 23 |
| 2.7. Danışanda Bulunması Gereken Özellikler | 24 |
| 2.8. Mentorluk Aşamaları..... | 24 |
| 2.8.1. Başlangıç Aşaması | 25 |
| 2.8.2. Yetiştirme Aşaması | 26 |
| 2.8.3. Ayrılma Aşaması..... | 26 |
| 2.8.4. Yeniden Tanımlama Aşaması | 27 |
| 2.9. Mentorluk Süreci ve İşleyişi..... | 28 |
| 2.9.1.Mentor Seçimi..... | 28 |
| 2.9.3. Mentorluk Sürecinin Değerlendirilmesi..... | 30 |
| 2.9.4. İlişki kurma | 30 |
| 2.9.5.Koçluk (Yetiştiricilik) | 32 |
| 2.9.6.Rehberlik Etme | 35 |
| 2.10. Mentorluk Sürecinde Etkili Olan Faktörler..... | 35 |
| 2.11. Mentorluk Fonksiyonları..... | 36 |
| 2.11.1. Kariyer Fonksiyonu..... | 38 |
| 2.11.2. Psiko-sosyal Fonksiyon..... | 38 |
| 2.11.3. Rol Modeli Olma Fonksiyonu..... | 39 |
| 2.12. Mentorluk Fonksiyonları İle İlgili Yapılan Çalışmalar | 40 |
| 2.13.Örgütsel Bağlılık Kavramı | 45 |
| 2.14. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler | 46 |
| 2.14.1.Kişisel Faktörler | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 2.14.2.Örgütsel Faktörler | 47 |
| 2.14.3.Örgüt Dışı Faktörler | 48 |
| 2.15. Örgütsel Bağlılığın sınıflandırılması | 48 |
| 2.15.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı | 49 |
| 2.15.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı | 50 |
| 2.15.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı..... | 54 |
| 2.16. Örgütsel Bağlılığın sonuçları..... | 58 |
| 2.16.1. Düşük | 58 |
| 2.16.2. Orta (İlımlı) | 59 |
| 2.16.3.Yüksek | 59 |
| 2.17. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar | 59 |
| 2.18. İş Tatmini Kavramı ve Önemi..... | 62 |
| 2.19. İş Tatminini Etkileyen Faktörler | 63 |
| 2.20. İş Tatmini İle ilgili Yapılan Çalışmalar..... | 65 |
| 2.21. İşte Kalma Niyeti Kavramı ve Önemi | 67 |
| 2.22. İşte Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler | 68 |
| 2.23. İşte Kalma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar..... | 68 |
| YÖNTEM..... | 71 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi..... | 71 |
| 3.2.Araştırmanın Yaklaşımı | 71 |
| 3.3.Araştırmanın Planı..... | 72 |
| 3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli..... | 73 |
| 3.5. Araştırma Ana Kütlesi (Evren) ve Örnekleme..... | 74 |
| 3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi..... | 75 |
| 3.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular | 75 |
| 3.7.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular | 75 |
| 3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları | 79 |

| | |
|---|----|
| 3.7.3. T-testi ve Standart Sapmaya İlişkin Bulgular | 88 |
| 3.7.4. Yapısal eşitlik modeline İlişkin Bulgular..... | 93 |

SONUÇ VE ÖNERİLER.....97

KAYNAKÇA 103

| | |
|-----------------------|-----|
| EK-1:Anket İzni | 133 |
|-----------------------|-----|

| | |
|-----------------------------|-----|
| Ek-2:Anket Onay Formu | 135 |
|-----------------------------|-----|

| | |
|------------------------|-----|
| Ek-3: Anket Formu..... | 137 |
|------------------------|-----|



KISALTMALAR

| | |
|-------------|------------------------------|
| Çev. | : Çeviren |
| diğ. | : Diğerleri |
| vb. | : Ve Benzeri |
| vd. | : Ve Diğerleri |
| ark. | : Arkadaşları |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| DFA | : Doğrulayıcı Faktör Analizi |

TABLolar

| | |
|---|----|
| Tablo 1: Mentorluğun Kurum, Mentor ve Danışana Faydaları..... | 8 |
| Tablo 2: Yetiştiricilik Rollerini | 20 |
| Tablo 3: Komple Mentor Rolü ve Bilgilendirilmiş Danışan..... | 22 |
| Tablo 4: Mentor Seçiminde Kriter Temelli Karar Verme Aşamaları | 29 |
| Tablo 5: Lacey ve Lee'ye göre Mentor ve Danışan Sorumlulukları | 31 |
| Tablo 6: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Benzerlikler..... | 33 |
| Tablo 7: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklılıklar | 33 |
| Tablo 8: Mentorluk Fonksiyonu Boyutları, Alanları ve İlişkili Mentorluk Rollerini..... | 37 |
| Tablo 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler..... | 46 |
| Tablo 10: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımını..... | 75 |
| Tablo 11: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yönetici- Çalışan Dağılımını | 78 |
| Tablo 12: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yönetici- Çalışan Sayısı Dağılımını | 79 |
| Tablo 13: Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları | 80 |
| Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 83 |
| Tablo 15: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları..... | 85 |
| Tablo 16: İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi..... | 86 |
| Tablo 17: Mentorluk Fonksiyonları İkincil Düzey DFA Değerleri | 87 |
| Tablo 18: Değişkenlerin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri | 87 |
| Tablo 19: Mentorluk Fonksiyonlarının Yakınsak Geçerlilik Değerleri | 88 |
| Tablo 20: Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri..... | 89 |
| Tablo 21: Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri..... | 90 |
| Tablo 22: İş Tatmini ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri | 91 |
| Tablo 23: İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri..... | 92 |
| Tablo 24: Hipotez Testi Sonuçları | 96 |

ŞEKİLLER

| | |
|--|----|
| Şekil 1: Mentorluk Rollerini Piramidi | 17 |
| Şekil 2: Mentorluk İlişkisi Modeli..... | 25 |
| Şekil 3: Koçluğun Boyutları | 32 |
| Şekil 4: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı..... | 49 |
| Şekil 5: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı..... | 51 |
| Şekil 6: Allen ve Meyer'in Geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması | 55 |
| Şekil 7: Araştırmanın modeli..... | 74 |
| Şekil 8: Araştırmanın Kavramsal Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Sonuçları | 93 |
| Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli..... | 95 |

GİRİŞ

Emek yoğun bir sektör olan turizm sektörü, dünya genelinde gelişim sağlayan, büyüyen ve daha fazla yetenek ve donanıma sahip insana iş imkânı sağlayan sektör konumuna gelmiştir (Çağlar, 2018). Küreselleşme ile artan rekabet ortamı işletme de insan kaynaklarının önemini arttırmaktadır. İşletmeler bakımından, vasıflı insan gücünün bulunması, işletme içerisinde orantılı işlerde istihdamın sağlanması ve örgüte bağlılıklarının işlevsel açıdan oluşturulmasının önemi giderek artmaktadır (Akıncı, 2002: 1).

İnsan kaynağının geliştirilmesi, işletmenin hizmet kalitesinin artırılması, etkinliği, çalışanların iş gerekliliklerini karşılayabilmesi ve sürekli gelişim sağlanabilmesi açısından önemlidir. İşletmede çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelik uygulama ve stratejiler belirlenmediğinde uzun vadede kazanım edinemeyeceklerini belirtilmektedir (Nickson, 2007). Bununla beraber, çalışanların eğitilmesinin önemi sadece işletmeler için değil, aynı zamanda kişilerin gelecekteki kariyer gelişimi için ihtiyacı olan kişisel güçlü yönleri ve becerilerini geliştirmesi açısından da önemlidir (Aswathappa, 2007).

Otel işletmesindeki çalışanların, diğer hizmet işletmelerindeki çalışanlar gibi, kariyer gelişimi ve düşünsel gelişimleri için bir strateji olarak mentorluk programları gerekmektedir (Rutherford, 1984; Rutherford ve Wiegenstein, 1985). Bu bakımdan otel işletmelerindeki mentorluk rolünü incelemek gerekir.

Kim ve ark. (2015) göre, konaklama sektöründeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılmasında otellerin mentorluk uygulamalarından faydalanabileceklerini belirtmektedir. Yapılan araştırmalar mentorluğun daha az deneyimli çalışanların işletmeye adapte olmalarına ve işle ilgili stresle başa çıkmalarına yardımcı olduğunu göstermektedir. Yüksek kaliteli mentorluk uygulamaları otel sektöründe işle ilgili çeşitli meseleleri (işgören

devir hızı, kurum kültürüne adapte çalışılması vb.) ele almak için “etkili bir insan kaynakları stratejisi” olabilir.

Özellikle turizm işletmelerindeki personel devir hızı oranının işletmeler için verim kaybı, karlılık, performans ve güdülenme gibi konulardaki negatif etkisi (Kim vd., 2009; Payne ve Huffman, 2005) düşünüldüğünde, mentorluğun ve mentorluğa dayalı idarecilik anlayışının Türkiye’deki kavramsal temellerinin oluşturulmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu sistemi ve idarecilik anlayışını (Mentorluk), başarıyla yürüten Avrupa’daki diğer ülkelerle kıyaslayarak, kendi ülkemizde iş sistematiğimize uygun kavramsal temellerimizi oluşturmak oldukça önem arz etmektedir. Bununla birlikte, turizm işletmelerindeki randıman ve karlılık kaybı, güdülenme sorunu ve performans düşüklüğünün önlenmesi öngörülmektedir. Mentorluk; turizm işletmelerinde önemli pozisyondaki yönetici ve çalışanların yerine, kurum kültürü ve görüşüne bağlı yönetici adaylarını ve çalışanlarını istihdam ederek, işletmelerin randıman ve karlılıklarını arttırması, çalışanların ve yöneticilerin güdülenmesini sağlanması gibi çeşitli olumlu etkileri vardır.

Bu çalışma ile turizm işletmeleri açısından kritik bir öneme sahip olan insan kaynaklarının mentorluk sistemi ile daha etkin ve verimli şekilde kullanılması sağlanarak, işletmelerde yaşanan işgören devir hızı, verim kaybı, motivasyon eksikliği, performans kaybı gibi olumsuz unsurların önüne geçilmesi ve işletmelerin küresel rekabet ortamında kendi öz kaynaklarını kullanarak işletme kültür ve felsefesine sahip işgören ve yönetici adaylarının yetiştirilmesine katkıda bulunacak bir mentorluk modeli geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın yöntemi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları ve araştırmanın planına yer verilmiştir.

1.1.Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu araştırma, mentorluk uygulamaları fonksiyonlarının otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminleri, işte kalma niyetleri ve örgütsel bağlılıklarına etki edebileceği öngörüsüyle ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında, otel işletmelerindeki mentor profilini belirleyebilmek, mentorluk uygulamalarının etkin kullanılıp kullanılmadığının belirleyebilmek ve mentorluk uygulamaları fonksiyonlarının çalışanların iş tatminleri, işte kalma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada alanyazın taramasıyla ikincil veriler incelenmiştir. İkinci aşamada alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması için oluşturulan anket formu; Kim ve arkadaşları tarafından (2015) geliştirilen mentorluk fonksiyonları ölçeği, Allen & Meyer'in 1997 yılında gerçekleştirdiği örgütsel bağlılık ölçeğinin Duygusal bağlılık boyutu, Brown ve Peterson tarafından 1994 yılında geliştirilmiş olan 5 maddelik iş tatmini ölçeği ve Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen işte kalma niyeti ölçeği ile oluşturulmuştur. Araştırmada iki anket formu uygulanmış olup anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Danışanlara yönelik oluşturulmuş olan anket formunun ilk bölümünde; mentorluk uygulamaları fonksiyonları ölçeği, ikinci bölümde örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu, iş tatmini ve işte kalma niyeti ölçek maddeleri yer alırken, anket formunun en son bölümünde ise demografik özelliklerle ilgili sorulara yer verilmiştir. Mentorlara

(yöneticilere) uygulanan anket formu, danışan (çalışan) kişilere yapılan anket formu ile aynı olup, mentorların kendilerini değerlendirmeleri şeklinde düzenlenmiştir. Mentorluk uygulamalarının gerçekliğinin tespit edilmesi, hem danışanlar hem de mentorlar tarafından değerlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma kapsamında 116 mentora ve 392 danışana anket formu uygulanmıştır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul'daki şahıs, aile, ortaklı ve ulusal zincir otel işletmeleri kapsamında, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen otel işletmelerindeki birim yöneticileri ve birim yöneticilerinin de izniyle kartopu örneklem yöntemiyle çalışanları bazında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada konu, otel işletmelerindeki mentorluk uygulamalarının çalışanların iş tatmini, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılığı kapsamında sınırlandırılmıştır. Elde edilen bilgiler, oluşturulan anket formundaki sorular ile sınırlıdır.

1.4. Araştırma Planı

Araştırma üç bölümü kapsamaktadır. Birinci bölümde araştırmanın konusu ve amacı, yöntemi, kapsamı, sınırlılıkları ve araştırmanın planı yer alırken, araştırmanın ikinci bölümünde araştırmanın temel kavramları olan mentor, mentorluk, mentorluk fonksiyonları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işte kalma niyeti kavramlarının tanımları yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Üçüncü bölümde ise, araştırma yöntemi ve araştırmanın modeli açıklanarak, araştırma sonucu ortaya çıkan veriler değerlendirilmiş ve elde edilen veriler neticesinde araştırmanın sonuç ve önerileri ortaya koyulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ALANYAZIN

Araştırmanın bu bölümünde, mentor ve mentorluk kavramı, mentorluk kavramının tarihsel gelişimi, mentorluk modelleri, mentorluk fonksiyonları, mentorluğun gelişim aşamaları, mentorluğun faydaları ve mentorluk fonksiyonlarıyla birlikte irdelenen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işte kalma niyeti konularına yer verilmiştir.

2.1. Mentor ve Mentorluğun Tanımı

Mentor, Oxford sözlüğüne göre, "deneyimli ve güvenilir danışman" şeklinde tanımlanmaktadır (en.oxforddictionaries.com). TDK Türkçe Sözlüğünde ise, "Herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse, Yönder" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Mentorluk; kişilerin tecrübeleri yetenekleri, bilgi ve birikimleri doğrultusunda başka kişilerin mesleki ve kişisel gelişimine katkıda bulunma sürecidir (Luecke, 2007: 93). Mentorluk; danışman, destekleyici, öğretmen, avukat, koç, koruyucu, rol model ve rehber sorumluluklarını kapsayan akıl öğretici ilişkilerin bütünüdür (Starceovich, 1997; Akt. Balcı, 2012:5).

Megginson ve Clutterbuck'a (1995) göre mentorluk; bilgi, iş ya da düşünme sınırları içerisinde bir kişiden diğer kişiye önemli geçişlerin aktarılmasıdır (Akt. Chiun Lo vd., 2013:72). Portner'a (2003: 4) göre mentorluk; Meslekte tecrübeli bireyin, rehber, rol model, öğretmen, danışman vb. özelliklerde daha az tecrübe sahibi kişilerin bireysel gelişimine destek olmasıdır.

Mentor ile yetiştirilen kişiyi tanımlamak için en genel olarak kullanılan kavram ise, "protégé" dir. "Protégé"nin kelime anlamı, "Etkili ve önemli bir insanın bilgisi, rehberliği ve koruması altında bulunan kişi" dir.

Bu tanımın dışında, çırak, öğrenci, vesayet altındaki kişi, asistan, ortak ve mentee, vb. kavramlar da kullanılmaktadır (Starcevich,1997; Akt. Balcı, 2012:5).

Kariyerlerinin başlangıcında bütün kişiler bireysel ve örgütsel yeteneklerini ilerletmekle birlikte görevlerine uyum sağlamak adına danışana ihtiyaç duyarlar (Erdem ve Özen, 2002). Bu ihtiyacı karşılamak, mentorluğun faal bir şekilde yürütülmesi ile gerçekleşir. Mentorluk, kariyer geliştirme ve yönetim açısından önemli bir konumda olan gelişimi destekleyen ilişkiler bütünüdür (Ceylan, 2004).

Mentorluk, kurum ortamında bireyselliği azaltmak, özgüvenin artmasına katkıda bulunmak, işgörenlerin sosyalleşmesini sağlamak, iş yeteneklerinin ve bireysel yeteneklerinin gelişmesini sağlamak amacıyla uygulanan bir sosyal danışmanlık şeklidir (Godshalk vd., 2003: 423). İş ya da öğrenim kurumlarında işgören yahut kurum dışından kendi isteğiyle katılan, işinde oldukça deneyimli kişilerin, deneyimi daha az olan kişilere akıl danışmanı olmasıdır (Harrison, 2006).

Başlangıç tarihi geçmişe dayanan ve bilginin iletilmesi esasını konu alan mentorluk süreci, bireylerin ilerlemesine pozitif katkıda bulunan ve bireylerin etkileşime katkı sağlayan bir yaklaşımdır (Kuzu vd., 2012:173). Mentorluk aşamasında asıl hedef kişinin bireysel gelişim amaçları yönünde bilgi ve yeteneklerine katkı sağlamasına yardımcı olmaktır (Stueart ve Sullivan, 2010:15-35 Akt. Çelik, 2011).

2.2. Mentorluğun Tarihçesi

Mentorluk, tarihin en eski zamanlarına kadar uzanmaktadır. Taş devri döneminde, kabileden yaşlı kişilerin gençlere nasıl avlanılması, nasıl yiyecek toplanması, düşmanlara karşı nasıl savaşması gerektiğini öğretmesinin yanında; seçilen genç üyelere bu becerilerin devam ettirilmesi için yetenekli olan ressam, şifacılar ve şamanlar tarafından eğitim verildiği bilinmektedir (Stone, 2002). Mentorluk, geçmiş zamanlardan bu yana farklı tanım ve yapıda süre gelmiş olup, mentorlukla ilgili ilk yazılı kaynak Yunan mitolojisinde yer almaktadır (Mueller, 2004: 53). Mitolojik destanda, Truva savaşına gidecek olan Itaca kralı Odeyesus'un bu dönemde

dostlarından biri Mentor'dur. Bu yüzden Odeyesus oğlu Telamachus'u eğitmesi için savaşa giderken Mentor'a teslim eder. Mentor'un bu süre boyunca yetersiz ve eksik olduğu zamanlarda bilgelik tanrıçası olan Athena'nın Mentor görünüşünde Telemachus'un eğitilmesine katkı sağladığı bilinmektedir.. Böylece mentor adı tarihe yer almıştır (Miller, 2002:25; Mueller, 2004:53). Terim olarak ise ilk kez Fransa'da 14. Louis'in öğreticisi olan Fenelon'un 1699 yılında yazdığı "Telamak'ın Maceraları" romanında kullanmıştır. Daha sonraları "Mentor" ismi, yol gösterici ve rehber kavramlarıyla kullanılmaya başlanmıştır. Mentorluk kavramı zaman içinde, farklı sözcüklerle de kullanılmış fakat özünde değişikliğe uğramamıştır (Esas, 2013).

Geçmiş tarihimizi incelediğimizde, Osmanlı Devletinde "Lalalık" uygulamalarının mentorlukla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu dönemde şehzadelerin kendilerini geliştirmelerinde yardımcı olan lalalar mentorluk görevi üstlenmişlerdir (Esas, 2013). Ortaçağda "öğretmen-öğrenci" bağı olarak kurulan mentorluk, günümüzde ise fikir danışılabilir bilge kişinin deneyimleri ile deneyimi daha az olan kişi arasındaki bilgi, beceri ve deneyimlerin paylaşıldığı bir bağ olarak karşımıza çıkmaktadır (Peterson, 2005). 70'li ve 80'li yıllar incelendiğinde, bireylerin daha çok verimlilik düzeyini arttırmaya yönelik olduğu, 2000'li yıllarda ise, verimlilik düzeyinden ziyade takım ruhu oluşturma, lider yetiştirme ve kariyer odaklı gelişim ön plana çıkarak günümüze ulaşmıştır (Ceylan, 2004).

2.3. Mentorluğun Faydaları

Son zamanlarda mentorluk uygulamalarının faydalarına ilişkin yapılan çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Burke, vd., 1993; Dreher ve Ash, 1990; Merriam, 1983).

Yvette M. Alex-Assensoh ve ark. (2005) çalışmasında mentorluğun faydalarını şu şekilde ifade etmektedir: "meslektaşlarımıza, mesleki fırsatlar oluşturma ve mesleki normları anlama, bilimsel danışmanlık hizmeti sunma, mesleki gelişim sağlama açısından bilimsel danışmanlık yapmak, danışmanlığın yapabileceği en önemli katkılardan biridir."

Sosik ve Lee (2005) çalışmasında, mentorluk uygulamalarının mentora, danışana ve kuruma oldukça fayda sağladığını belirtmiştir. Kurum açısından örgütsel bağlılığın, yönetsel başarının ve verimlilik düzeyinin artması gibi faydalar sağlarken, hizmet alanlar için ise iş tatmin düzeyinin artması, terfi, iş odaklı beceri kazanımı gibi çeşitli faydalarının bulunduğu belirtilmektedir.

Çınar (2007), mentorluğu “Üç yönlü kâr süreci” olarak tanımlamıştır. Mentorluk uygulamalarının sağladığı faydalar bu üç ana başlık altında ele alınmaktadır: Yardım eden mentor, mentorluk hizmeti alan danışan ve organizasyon. Bu üç yönden incelendiğinde, mentorluğun kuruma, mentora ve danışana önemli fayda ve kazanımlar sağladığı belirlenmiştir. Mentorluğun danışana, mentora ve kuruma faydalarını Tablo-1’de belirtilmektedir:

Tablo 1: Mentorluğun Kurum, Mentor ve Danışana Faydaları

| Kurum | Mentor | Danışan |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kurumun stratejik amaçları ile benzer olarak yeteneklerinin ve yeterliliklerin geliştirilmesine katkı sağlar. ➤ İşgörenlerin moralini ve iş tatminini artırır. ➤ Hizmet/egitim eksikliğini aza indirir. ➤ Eğitim haricinde alternatif olarak, daha uygun maliyetle kişisel gelişim programı oluşturur. ➤ Güven ve gizlilik yapısına katkı sağlar. ➤ Üst idareye, daha bilgili düzenleme yeteneği bakışı kazandırır. ➤ Planlamanın | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kendi öğrenme eksiklikleri ile ilgili farkındalığı geliştirir. ➤ Eleştirme ve eleştirilme bilincini geliştirir. ➤ Güncel ve kurumsal bilgi birikimini geliştirir. ➤ Ağ oluşturma imkânları sunar. ➤ Liderliği, organizasyon ve iletişim becerilerini geliştirir. ➤ Mücadele, harekete geçme ve ifade etme yeteneğini geliştirir ➤ Organizasyon içinde profilini yükseltir. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Öğrenme, analitik ve yansıtıcı becerileri geliştirir. ➤ Organizasyonel ve mesleki bilgiyi geliştirir. ➤ Politik olabilme bilinci geliştirir. ➤ Kendi pratiğini geliştirir. ➤ Kendine güvenme ve risk alma isteğini geliştirir veya güçlendirir. ➤ Eleştirileri kabul etme becerisini geliştirir. ➤ Geçiş yoluyla destekler. ➤ Mesleki gelişimini hızlandırabilir. ➤ Özerklik ve bağımsızlığını geliştirir. ➤ Olgunluğu artırır ➤ Ufku genişletir. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>başarılı olması için kullanılır.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Misyon /vizyonun gelişimine katkı sağlar. ➤ Gelişmiş idarenin varlığının ilerlemesine yardımcı olur. ➤ Desteklenen uygulayıcıların artan yetkinliği ve güveniyle hizmet kalitesini arttırır. ➤ Takım çalışmasını ve ortak çalışmayı geliştirir. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ İş tatminini arttırır. ➤ Bilgi birikimini ve deneyimleme imkânı sunar. ➤ Uyarım sağlar. ➤ Kariyer ilerletme imkânları sunabilir. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ İş tatminini arttırır. ➤ Gerçeklikten sarsılmayı azaltır. ➤ Etkin rol modelleme fırsatları sunar. ➤ Devam eden öğrenme isteğini teşvik eder ve çalışma durumunda öğrenme fırsatlarını geliştirir ve tanımlar. ➤ Akran ilişkilerini kolaylaştırır. ➤ Yansıtılmış uygulayıcı becerilerini arttırır. ➤ Bireysel öğrenme ve deneyimsel öğrenme için fırsatlar sunar. ➤ Problem çözme konusunda yardım sunar. |
|--|---|---|

Kaynak: McKimm, Judy; Jollie, Carol; Hatter, Mark.(1999: 3).

2.3.1. Mentorluk Uygulamalarının Mentor Açısından Faydaları

Mentorluğun mentora göre faydaları; konu uzmanı ve lider olarak tanınma, yeni bakış açıları elde etme, profesyonel olarak gelişimin devam etmesi, kişinin bireysel hedeflerine ve uygulamalarına gelişimini yansıtabilme imkânı, kişisel liderlik ve koçluk tarzlarının gelişim göstermesi şeklinde belirtilebilir (www.michaelpage.co.in). Mentorluk uygulamaları mentora mesleki itibarının geliştirilmesi, meslektaş ağlarının genişletilmesi, mentorun mesleki ve kişisel beceri ile bilgiyi yeniden tanımlamasına fırsat oluşturmaktadır (Newby ve Heide, 1992; Wright ve Wright, 1987).

Matters (1994) ise yaptığı çalışmada, mentorların mesleğin teşvik edilmesine katkıda bulunduğunu ve bu nedenle profesyonel olarak tatmin sağladıklarını belirtmiştir. Kalpazidou Schmidt ve Faber (2016) çalışmada mentorluk uygulamalarının mentor açısından faydalarını; Öz farkındalık kazanmak, liderlik özelliklerini iyileştirmek, meslektaşlık

becerilerini geliştirmek, mentorluk iletişim becerileri ve araçlarını geliştirmek, kurumsal tanınırlığa ulaşabilmek, kişisel memnuniyet kazanmak, genç yetenekli araştırmacılar da zincire dâhil olmak üzere iletişim ağlarını genişletebilmek, araştırma ortamının yenilenmesini etkilemek, genç ve kıdemli araştırmacılar arasında iyi ilişkiler kurabilmek ve cinsiyet yapıları ilgili farkındalığı arttırabilmek olarak belirtmiştir.

Schulz (1995) alışmasında, mentorluk ilişkiyiyle mentorların belirli becerileri ve yeni fikirleri öğrenebilme fırsatına sahip olduğunu ayrıca yeni bir danışana koçluk yaparken kendi yetkinlik seviyesinin farkına vardıklarını ve bu kişisel keşif ile kişisel farkındalık, profesyonel olarak memnuniyet duygusunun artmasının yanında motivasyon duygusunun arttığını belirtmektedir.

Hobson ve ark. (2008) göre, mentorluk uygulamalarının mentorlara sağladığı faydalar en etkin şekilde sorunları çözebilme, yeni uygulamaları takip edebilme, mesleki ilerleme kaydetme, özgüvenini geliştirebilme, değişik bakış açılarını görebilme şeklinde sıralanabilir.

Ezerler'e (2004) göre, mentorluk uygulamaları ile mentor tecrübeli bir personel olduğundan kurumdaki rolünü tazeleyerek, yararlılığını ve başarısını yükseltecek ve yeni düşünceler geliştirmesiyle kendi gelişimine katkı sağlayacaktır. Mentor aynı zamanda henüz kurumun bir parçası olmayan kişilerle tartışmalarda bulunarak kurum içerisinde net göremediği alanları daha net görebilecek ve bir bireyin gelişimine katkı sağlamanın manevi anlamda verdiği mutlulukla birlikte yeni bakış açıları geliştirebilecektir.

Allen ve ark. (1997) alışmasında, mentorluk uygulamalarının mentora faydalarını ilk olarak, danışanların başarısı sayesinde kişisel tatmin elde etmesi ve yeterlilik duygusunun güçlenmesi şeklinde ifade etmişlerdir. İkinci olarak ise, mentorluk uygulamalarıyla danışanların bilgi aktarımı sağlaması, mentorların yeni bakış açısı kazanması ile iş performanslarını artmaktadır (Eby ve Lockwood, 2005; Kram ve Hall, 1989; Mullen ve Noe, 1999). Üçüncü olarak, danışanlar ile güvenilir dostluklar elde edilebilir ve özellikle kurumdaki ilerlemenin sağlaması için mentorlar adına sadık bir

destek tabanı oluşturabilirler (Kram, 1985; Ragins ve Scandura, 1999). Dördüncü olarak mentorlar üst düzey potansiyel bireylerin organizasyonda gelişmesine yardımcı olmak için akranlar ve üstler arasında tanınırlık kazanabilirler (Allen vd., 1997; Kram, 1985; Ragins ve Scandura, 1999). Son olarak, mentorlar danışanlarında kendilerine benzer yanlarını görebildiğinde onların başarılarından vazgeçip, başarısızlıklarına koçluk etmesiyle bir nevi kendi hayatlarını yaşarlar (Kram, 1985).

2.3.2. Mentorluk Uygulamalarının Danışan Açısından Faydaları

Danışan açısından bakıldığında, mentorluk uygulamalarının çalışanların öğrenme, analitik ve yansıtıcı becerilerini, örgütsel ve mesleki bilgilerini, kendine güven duygusunu, eleştiri kabul edebilme becerisini, özerklik ve bağımsızlık sağlayabilmesini, iş tatmininin artmasını, sürekli öğrenme isteğinin olmasını, akran ilişkilerini kolaylaştırır ve birebir destek almasını sağlar (www.stepintoleadership.info).

Collins-Camargo ve Kelly (2007) yaptığı çalışmada hem resmi hem de gayri resmi danışmanlık programlarının mentor, danışan ve kurumlara çok fayda sağladığını önermektedir. Collins-Camargo ve Kelly (2007) danışanların mentorların danışmanlığı ile birlikte danışmanlık almayan kişilere kıyasla daha fazla para kazanması, kariyerlerinde yüksek pozisyonlara terfi etmesi ve kariyerlerinde yüksek doyuma ulaşmaları gibi faydalar sağladıklarını belirtmektedirler.

Çınar'a (2007) göre mentorluk uygulamalarıyla mentorlar danışanların; gereksiz kaygılarından ve ruhsal gerilim oluşturacak olaylardan korurlar, farklı düşünce ve bakış açısına katkıda bulunarak danışanın yenilikten yana olmasına cesaret verirler, danışanın gereksiniminde motive olmalarını sağlarlar, kurumdaki liderlik bakış açılarını öğrenmesinde katkıda bulunurlar, uzmanlık alanındaki fırsatlar ve kurumsal değişiklikler bakımından bilgili olmasını desteklerler ve kariyeri açısından istenmeyen olası durumlar karşısında yol gösterici olurlar.

Schulz'a (1995) göre mentorluk uygulamaları danışanlara bilgilendirme ve pratik yapma, rol oynama ve strateji oluşturma fırsatı sunar, danışanın iş ürünleri bir başkasına iletilmeden önce mentor tarafından incelenebilir,

mentor düşük bir riskle danışanın kendi fikirlerini denemesine ve gerektiğinde değişiklik yapmasına olanak tanır ve danışanı savunur.

2.3.3.Mentorluk Uygulamalarının Kurum Açısından Faydaları

Burke'ye (1984) göre, kurumsal fayda süreçten yaralanan her kişiye ulaşır ve herkes bu süreçte ortaktır. Verimin artması, kariyer gelişimine katkıda bulunulması, insan kaynakları planlamasında ve yönetsel alanda başarının olması aynı zamanda gelecek için liderlerin hazırlanması gibi konularda kurumlar mentorluk sürecinden fayda sağlarlar. Kurumların, yeni işe alımları destekleyici mentorlar atamasıyla, mentorluk programlarıyla, çalışan sadakatinin artması ve personel devrinde oluşan azalma sonucu, ciroda azalma ve önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlayabilirler (Romero ve Lassmann, 2017:302).

Yıldırım'a (2013) göre, mentorluk uygulamalarının, kurum açısından sağladığı faydalar ise; Mentorluk ile yeni işe başlayanların kurumsal politikaları benimsemeleri, amaç ve stratejilere adapte olması sağlanır, Yaratıcılık artar, Kurum içinde haberleşme artar, Kurum içerisinde uzmanlık planlama ve kariyer rehberliği uygulamaları gelişme sağlar, Çalışanların kuruma olan bağlılığı ve güveni artar, Kurum içindeki bilgi aktarımı gerçekleşir, Değişim için entegrasyonun sürat ve esnekliği artması olarak belirtmiştir.

2.4. Mentorluk Modelleri

Mentorluk modelleri incelendiğinde; Formal, İnfomal, Birebir Mentorluk, Çember-Grup Mentorluğu, Durumsal Mentorluk, Akran Mentorluğu, Tersine Mentorluk, Mobil Mentorluk ve E-Mentorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Formal Mentorluk

Eddy ve arkadaşlarına (2001) göre formal mentorluk, mentorları ve hizmet alan danışanları eşleştirmek için örgütsel olarak başlatılan çabaları ifade eder. Katılım, kurumların uygunluğuna göre değişmektedir. Bazı şirketlerde örgütteki herkesin mentor rolü üstlenmesine izin verilirken

(danışan ve mentor) bazı şirketlerde ise iş performansı, başka kişiler tarafından aday gösterilme veya meslek türü vb. tarama kriterlerine sahip olması gerekmektedir. Formal mentorluk programları, yetenek geliştirme, çalışanların bilgi düzeylerini geliştirme, beceri ve yeteneklerine katkı sağlama, çalışanların sürekliliğini sağlama ve çeşitlilik geliştirme gibi çeşitli hedefleri vardır (Akt. Eby ve Lockwood, 2005:443).

İnformal Mentorluk

Kram'a (1985) göre ise informal mentorluk, doğal yolla oluşan ilişkilerdir. Çoğu zaman, bir işyerinde iletişim halindeyken ya da sosyal profesyonel eylemler gerçekleşirken oluşabilmektedir. Mentorluk ilişkileri genel olarak informal bir yapıdadır. Mentorlar, rehberlik, rol modeli olma, öğretmenlik vb. rolleri üstlenerek kişilerin kurum içindeki bireysel gelişimine katkı sağlamaktadır (Özkalp vd., 2006). İnformal yani şekle tabi olmayan mentorluk uygulaması, etkileşimli olarak, beğenilme yoluyla, kişisel seçimle tamamen kendiliğinden oluşan bir süreç olmasıyla birlikte yapısı gereği şekle tabi olmamakta ve yapılandırılmamaktadır (İbrahimoglu, 2008).

Birebir Mentorluk

Okul ve iş ortamında gençlere, yetişkinlere destek hizmetlerini içerir. İsteğe bağlı olarak danışmanlar, kişilerle haftalık ve aylık programlarla düzenli görüşmeler yapar ve sorunlara etkileşimli olarak birlikte çözüm üretirler. Örneğin; ruhsal, ailesel, çevresel vb. olaylar sebebiyle sorunları olan kişilere çözmeleri için görüş bildirir, meslek seçimi, uzmanlık gibi konularında yardımcı olurlar (Green ve Bauer, 1995).

Mentor-Danışan arasındaki ilişki genel olarak karşılıklı öğrenme ve gelişim kaydederek tecrübe kazanılmasına katkıda bulunarak etkileşimli bir şekilde devam etmektedir. Mentorun kendi isteğiyle danışmanlık üstlendiği ya da danışanın mentorunu tercih edebildiği durumda mentor-danışan arasındaki bağ daha kuvvetli olmaktadır (Elbay, 2015).

Grup Mentorluğu

Grup mentorluğu, Yeni Zelanda'daki kadın örgütü tarafından oluşturulan, küçük işletmelerde çalışan kişilerden, kendi işletmesinde çalışanlara, evinde çalışan kişilerden, üst düzey görev alanına sahip kişilere yardımcı olmak için geliştirilen bir yaklaşımdır (Mitchell, 1999).

Grup mentorluğu, önemli ölçüde iş hayatında, çalışanlara mentorluk uygulamalarına katılabilmelerini sağlamak ve verimlerini artırmak için oluşturulan mentorluk programlardan biridir. Model genel olarak incelendiğinde, bir mentor ve bu hizmeti alan bir grup danışanın olduğu söylenebilir. Gruplar farklı deneyimlerini bir araya getirerek, bir kişinin sahip olacağı veya bulunduğu gruba katacağı bilginin daha fazlasını elde etmeyi amaçlarlar. Bu nedenle katılımcılar, birden fazla bakış açısı kazanmış olurlar. Ayrıca, katılımcılar grup üyeleri ile birbirlerine etkileşimli olarak mentorluk yapabilir (Ambrose, 2003).

Çember-Grup Mentorluğu

Birbirinden farklı kariyeri olan mentorlar ile birden fazla danışanın oluşturduğu mentorluk çeşididir. Danışanlar, mentorların deneyimlerinden ve profesyonelliğinden faydalanırlar. Aynı zamanda bu mentorluk modeli, işletme içerisinde gerekli mentor ihtiyacının karşılanmaması halinde sürecin uygulamasını kolaylık sağlar (Stueart ve Sullivan, 2010: 81-82; Akt. Çelik, 2011).

Akran Mentorluğu

Akran mentorluğu, okulda veya işyerinde danışmanlık sağlamayı taahhüt eden etkili biri olarak tanımlanır (Ragins, 1989). Akran mentorları, geleneksel mentorlardan farklıdır, çünkü yaş ve hiyerarşik düzeyde daha az bir fark bulunması, daha fazla karşılıklı etkileşim olmasıyla ilişkiler daha uzun süre devam etmektedir (Kram ve Isabella, 1985). Kurumlarda çalışan personelden, okul birimlerinde kendi isteği doğrultusunda ve belirli becerilere sahip öğrenciler arasından seçilen ya da birim dışından gönüllü

olarak katılabilen bireylerin, kurum üyelerine sundukları; yetenekleri geliştirmek, olumlu iletişim sağlamak, güven arttırmak, motivasyon düzeyini yükseltebilmek vb. alanlarda uygulanan hizmetleri kapsamaktadır (Green ve Bauer,1995).

Durumsal Mentorluk

Mentorun danışana doğru zamanda doğru yardımı sağlamasıdır. Yeterli donanıma sahip yetenekli mentorun bu becerilerini danışanlarının sorunu çözmek veya sahip olduğu yeteneklerini ortaya çıkarmasına yardımcı olma sürecidir (Clutterbuck, Lane 2004: 25).

Danışmanlık ihtiyacı olan kişiye, en uygun zamanda yapılan, genellikle kısa vadede ve anlık etkiye sahip mentorluk türüdür. Örneğin; bir işgörenin büro içerisinde kullanılan yeni bir bilgisayar programını iş arkadaşına aktarması durumudur. Bu mentorluk türü kısa vadede bir nedenle yapılsa da uzun vade içerisinde kapsamlı bir ilişki haline getirilebilir (www.polater.com.tr).

E-Mentorluk

E-mentorluk; elektronik iletişim araçlarıyla yapılan, tavsiyede bulunma, cesaret verme ve model olma vb. sorumluluklarla mentor ve danışanlar arasında etkileşimi gerçekleştirerek fayda sağlar. Birebir mentorluktan ayrı olarak kişilere, vakit ile konum açısından bağımsızlık sağlayan mentorluk türlerinden biridir (Bierema ve Merriam, 2002). Ensher ve Murphy (2007) göre, e-mentorluğun zaman ve mekâna dair avantajlarının yanı sıra kurum içi ya da kurum dışı sınırlılıkların ilerisine geçtiğini ve yüz yüze mentorluktan daha adil olduğunu belirtmektedir.

Tersine Mentorluk

Greengard'a (2002) göre, tersine mentorluk, daha genç bir çalışanın, uzman yaşlı ve üst düzey meslektaş olan mentor ile mentee olarak yer değiştirmesi şeklinde tanımlanır (Akt. Murphy, 2012:550). Tersine

mentorluk, kuşaklar arasında köprü kurmayı temel alan yenilikçi ve maliyeti etkin kullanan bir mesleki geliştirme aracıdır (Meister ve Willyerd, 2010).

Harvey ve ark. (2009) göre tersine mentorluk, kıdemli kurum üyelerinin teknik bilgi edinmesi, mevcut yenilikler hakkında bilgi sahibi olması, kültürler arası genel bir bakış açısı kazanılmasının sağlanması ve genç kuşakların anlaşılabilmesi için mükemmel bir araçtır.

Mobil Mentorluk

Bu mentorluk modelinde, tecrübeli mentor ve danışan mesaj yoluyla düzenli iletişim kurarak faydalanabilir. Mentor gözlemlerini, paylaşımlarını mobil cihazlar aracılığı ile danışana iletebilir. Bu sayede mentor sık sık geribildirimde bulunabilir. Bu durumda düşünceler üzerine sorular ve tartışmalar yaparak, video, sunum vb. gerekli kaynakları kolayca ulaştırabilir (Fritschi & Wolf, 2012).

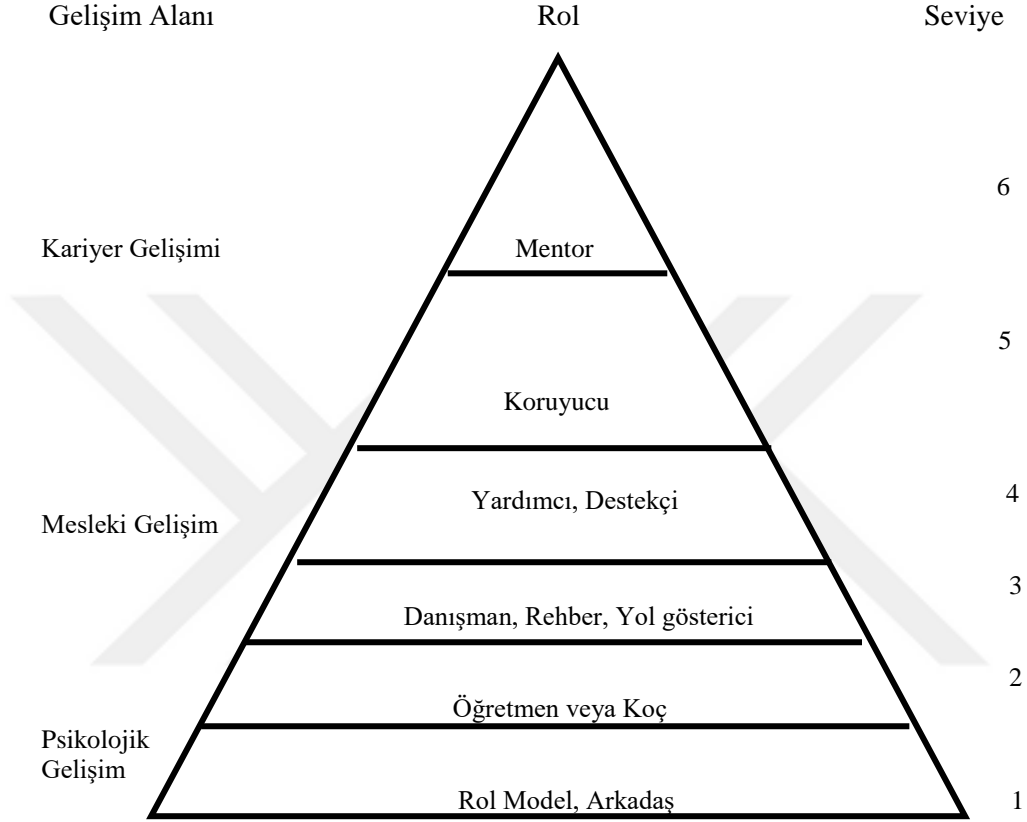
Sharples, Taylor ve Vavoula'ya (2005) göre mentorun sorunları hızlıca çözebilmesi ve sonuca varabilmesi adına olası aksaklıkları önlemek için oldukça önemlidir. Danışanın yardıma ihtiyacı olup olmadığını öğrenebilmek, herhangi bir sorun olduğunda veya önemli sorunlar oluşmadan önce tanımlanmasında mentorun destek sağlamasına motive eder ve danışanlar ile iletişim halinde olmasını sağlar.

2.5. Mentorluk Roller

Mentor ile danışanın ilişkisi benzersizdir. Kesişen ilgi ile amaçlar doğrultusunda devam eden bir ilişki ilerlerken mentor çeşitli roller üstlenir (Slabaugh, 2006: 22).

Mentorluk; koçluk, yol göstericilik aynı zamanda destekleyicilik rolleri sınırları içerisindedir. Koçluk görevinde mentorlar, yetiştirilen bireylerin yetenek ve becerilerini gelişmesini sağlar. Danışman görevinde mentorlar, yetiştirilen bireylere yardımcı olurlar ve özgüvenlerini artırmada destek olurlar. Destekleyici görevde mentorlar, yetiştirilen birey adına etkin bir biçimde aracılık yaparlar, farklı teşviklerden fayda sağlamaları için onlar adına karar verirler (Robbins,1997; Akt. Ceylan,2004).

Mertz (2004) danışanın kariyer gelişimi ve bireysel yeteneklerini sergileyebilmesi adına mentorun gayret göstermesi ve farklı roller edinmesi gerektiğini belirtmiştir. Mertz'e (2004) göre mentorluk rolleri Şekil-1'deki gibidir:



Kaynak: Mertz (2004).

Şekil 1: Mentorluk Rollerini Piramidi

Mertz Şekil-1'de 1. seviyedeki rol model aşamasında iki taraf içinde iletişim ve etkileşimin en alt seviyede olduğunu belirtmektedir. Seviye yukarıya doğru çıktıkça etkileşim artmaktadır. Piramit incelendiğinde, mentorluk uygulamasının başlangıç seviyesinde, psikolojik gelişim yer almaktadır. Bu evrede mentorluk uygulamasında bulunan mentor ve danışan arasında tanıma süreci başlar. Birbirlerini tanıyıp verimli şekilde iletişim sağladıklarında, kariyerlerinde ve mesleki anlamda gelişim elde ederek, pozitif neticelere ulaşacaklardır. Burada önemli olan diğer bir husus ise, mentorluğun ilerleyen sürecinde, mesleki ve kariyer gelişimlerinin yanında kişisel gelişiminde katkı sağlar yapıda olmasıdır.

Malderz ve Bodoczky (1999) ise Örnek Alınan Kişi, Yetiştirici, Sponsor, Destekleyen ve Eğitim veren olmakla birlikte mentorluğun beş temel rolü olduğunu ifade etmiştir (Akt. Bakioğlu, 2013: 28; 134-136).

Yapılan alanyazın incelemesi sonucu mentorluk rolleri, çeşitli araştırmalarda farklı kavramlarla ifade edilmekte, ancak amaç ve hedef yönünden benzerlik göstermektedir.

Galbraith ve Cohen (1997) araştırmasında mentorluk rollerini altı boyutta ele almıştır. Bunlar; Bilgiye Dayalı, İlgiye Dayalı, Kolaylaştırıcılık, Yüzleştiricilik, Model Olma ve Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rollerini kapsamaktadır (Akt. Sezgin, 2002).

2.5.1. İlgiye Dayalı Rol

Mentor bu rolde, etkin empati kurma becerisiyle danışanı dinlemesiyle onu anladığını aynı zamanda düşüncelerini kabul ettiğini belirtmeye çalışır. Rolün amacı, mentorluk sürecinde, danışan kişinin kendi kişisel tecrübelerini, pozitif veya negatif düşüncelerini açıkça paylaşabilmesine imkân sağlayarak psikolojik bakımdan güven ortamı oluşturmaktır (Bayraktar, 2019:2038).

2.5.2. Bilgiye Dayalı Rol

Mentor ve danışan arasında bilgi alış verişinin sağlandığı bu rol ile danışan kişiden doğrudan detaylı bilgi alınır. Mentor, danışana mevcut planları, bireysel, eğitimsel ve kariyer hedeflerindeki ilerlemelere ilişkin özellikli sorular sorar (Bayraktar, 2019:2038). Bakioğlu'na (2013:30) göre, roldeki temel amaç mentorun danışana önerilerde bulunurken danışan hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olmasıdır.

2.5.3. Kolaylaştırıcılık Rolü

Mentor bu rolde, danışanın ilgi alanı, güven duygusu, kabiliyet ve fikirlerini ele alarak ve ortaya çıkarabilmesi hususunda kılavuzluk eder. Roldeki gaye, danışanın yapabileceği bireysel, akademik ve meslekle ilgili amaçlarına dair fikirlerini alırken farklı yargı ve görüşleri önemsemesine olanak sağlamaktır (Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6).

2.5.4.Yüzleştircilik Rolü

Mentor, danışanın bireysel gelişimine dair benimsediği kararları, gerçekleştirdiği ve ya gerçekleştirmek istemediği davranışları saygı duyarak araştırır. Hedef, yetersiz veya sonucu kabul edilmeyecek izlemler için danışanın metot ve davranışlar hakkında fikir sahibi olmasına, değişim gereksinimini ve kapasitesini değerlendirmesine imkân sağlamaktır (Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6).

2.5.5. Model Olma Rolü

Mentorluk ilişkisinde mentorun üstlendiği bir başka rol ise, danışana model olmasıdır. Bu rolde mentor, mentorluk sürecindeki ilişkisine katkı sağlamak ve kişiselleştirmek adına, rol model olarak kendi hayat tecrübelerini ve duygularını danışan kişiyle paylaşır. Rolün amacı, akademik ve kariyer açısından hedeflere ulaşabilmesi adına gerekli riskleri alabilmesini sağlamak, belirli olmayan durumlar için özellikle başarının net olmadığı zamanlarda danışanın karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmesi için onu motive edebilmektir (Bayraktar, 2019:2038).

2.5.6. Danışanın Vizyonunu Destekleme Rolü

Bu rolde, danışanın geleceğini kurması, gelecekle ilgili ileriye yönelik görüşlerini belirleyebilmesi, bireysel ve mesleki gücünü ortaya çıkarması hususunda danışanın düşüncelerini geliştirmesi özendirilir. Buradaki gaye, özgür danışan olarak bireysel ilerlemesini ortaya koyup, ilerideki hayatına yönelik sorumluk üstlenmesinde danışanın cesaretli olmasını sağlamaktır (Cohen, 2001b; Jawdick, 1997: 5-6).

Altı boyutta ele alınan yetiştiricinin rolleri, aşağıdaki Tablo-2’de belirtilmiştir (Cohen 2001a’dan; Akt. Sezgin, 2002):

Tablo 2: Yetiştiricilik Rollerini

| Roller | Anahtar Kelime | Davranışsal Terimler | Yetiştiricinin Amacı |
|------------------------|-----------------------|--|--|
| İlgiye Dayalı Rol | Güven | Empatik dinleme Açık-kapalı uçlu sorular Betimleyici geri bildirim Algıların kontrolü Yargılayıcı olmayan tepkiler | İçten, dürüst bir ilgi göstermek Anlık kaygıları dile getirmek Yalnızca gözlemlerini bildirmek Yetişenin duygularını anlamak Kendi duygularını kontrol etmek |
| Bilgiye Dayalı Rol | Tavsiye | Şimdiki duruma ilişkin sorular Birikimin incelenmesi Yoklayıcı sorular Yönlendirici yorumlar | İş ve meslek hakkındaki gerçekleri öğretmek İşe ilişkin profil geliştirmek Somut cevaplar istemek Problemler/çözümler sunmak |
| Kolaylaştırıcılık Rolü | Alternatifler | Hipoteze dayalı sorular Varsayımların açıklığa kavuşturulması Bağlılığın sınanması Sebeplerin analizi | Yetişenin kişisel görüşlerini genişletmek Bilgi/deneyim sağlamak Hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmak Mevcut işin temellerini öğretmek |
| Yüzleştiricilik Rolü | Yüzleştirme | Dikkatli sorgulama Açık bir kabullenme Sözel farklılıklar Seçici davranışlar Geri bildirimde dikkat çekme Potansiyeline İlişkin yorumlar | Yetişenin psikolojik olarak hazır olmasını değerlendirmek Yetişeni eleştirme konusunda ilgili olduğunu ifade etmek Yetişenin hedeflerini ve davranışlarını kendi kendine kontrol etmesine yardımcı olmak Değişim için gerekli stratejileri tartışmak Yetişene sunulan yapıcı eleştirilerin sınırını iyi çizmek Gelişime olan inancı pekiştirmek |

| | | | |
|-------------------------------------|------------|--|---|
| Model Olma Rolü | Motivasyon | Düşünceleri/duygularını sunma Yeteneğe olan inancı bildirme Güvenli bir risk alma Davranışlara ilişkin ifadeler | Kişisel deneyimlerini paylaşarak yetişenin öğrenmesine yardımcı olmak Yetişenin gerçekçi, başarılabılır hedefler belirlemesini sağlamak Fırsatları takip etmenin gereğini belirtmek Direkt inisiyatifleri (girişimleri) cesaretlendirmek |
| Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rolü | İnisiyatif | Şimdi/geleceğe ilişkin yansımalar Stratejiler hakkında yorumlar Güven deneyimleri Kapasiteye saygı Rüyaları cesaretlendirme | Meslek/eğitim/öğretim üzerine odaklanmak Algıları/yetenekleri açıklığa kavuşturmak Karar verme sürecini analiz etmek Kişisel geleceği belirleme yeterliğine güvenmek Yetenekleri geliştirmek/hedefleri gerçekleştirmek |

Kaynak: (Sezgin, 2002).

Cohen (2003) mentorluk rollerinin bilgilendirilmiş danışanlar ile uzun zaman aralığında kurumsal destekler ve planlamalarla uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Cohen'e (2003) göre, mentorluğun ilk, orta ve sonraki aşamalarında kişilerarası gelişimi sağlamasına rağmen, mentorluk rollerinin altı davranışsal boyutunun ortaya çıkması beklenmediği için hem mentorlar hem de danışanlar bilgilendirilmelidir. Mentor rolleri ve bilgilendirilmiş danışan davranışları, aşağıda Tablo-3'de belirtilmiştir:

Tablo 3: Komple Mentor Rolü ve Bilgilendirilmiş Danışan

| | Komple Mentor Rolü | Bilgilendirilmiş Danışan |
|---|--|---|
| 1. İlgiye Dayalı Rol (Güven) <ul style="list-style-type: none">• Paylar / deneyime yansıtılan• Empatik dinleme• Anlayış / kabul etme | Mentor Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Duyarlı dinleme• Açık uçlu sorular• Tanımlayıcı geribildirim• Algı kontrolleri• Yolsuzluk karşıtı yanıtlar. | Danışan Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Detaylı açıklamalar sunar.• Mentorun dinlemesini ve soru sormasını bekler. |
| 2. Bilgiye Dayalı Rol (Tavsiye) <ul style="list-style-type: none">• Kariyer / eğitim ile ilgili bilgiler / planlar / ilerleme• Bilgilerin kullanımı hakkında yorumlar.• Uyarlanmış / doğru / verimli• Bilgi | Mentor Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Yargılayıcı olmayan yanıtlar• Mevcut sorular• Arka planın gözden geçirilmesi• Derinlemesine araştırma soruları• Yönerge yorumları• Yeniden Düzenleme• Gerçeklere güvenmek | Danışan Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Gerçekleri ve kayıtları sağlar.• Mentorun kaynak kullanımını ve derinliğini gözden geçirmesini bekler. |
| 3. Kolaylaştırıcılık Rolü (Alternatifler) <ul style="list-style-type: none">• İlgi alanları / yetenekler / fikirler / inançlar• Diğer görüşler / ulaşılabilir hedefler• Kariyer, eğitim / öğretim ile ilgili kendi kararları | Mentor Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Varsayımsal sorular• Varsayımların ortaya çıkarılması• Çoklu bakış açıları• Taahhütlerin incelenmesi• Nedenlerin analizi• Tercihlerin gözden geçirilmesi | Danışan Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Seçimlerini ve kararlarını açıklar.• Mentorun seçenekleri ve diğer görüşleri ortaya koymasını bekler. |
| 4. Yüzleştiricilik Rolü (Yüzleştirme) <ul style="list-style-type: none">• Kararlar eylemler / kariyer konusunda saygılı• Karşıtlık stratejileri davranışlarına bakış | Mentor Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Dikkatli araştırmak• Açık onaylama• Tutarsızlıkların değerlendirilmesi• Seçici davranışlar• Geri bildirim hazırlama | Danışan Davranışları <ul style="list-style-type: none">• Girişimleri yansıtır• Mentorların hedeflerini ve yaklaşımlarını incelemelerini bekler. |

| | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Değişim için ihtiyaç / kapasite değerlendirmek | <ul style="list-style-type: none"> • Potansiyel hakkında yorumlar | |
| <p>5. Model Olma Rolü (Motivasyon)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yaşam deneyimlerini rol modeli olarak açıklar. • İlişkiyi kişiselleştirerek zenginleştirmek. • Risk alarak eğitimde zorlukların üstesinden gelmek, kariyer | <p>Mentor Davranışları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Düşünceler ve duygular • İlgili örnekleri seçme • Gerçekçi inanç yeteneği • Riskli bakış açısı • Eylem hakkında açıklamalar | <p>Danışan Davranışları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temel endişeleri ifade eder. • Mentorun fikirleri paylaşmasını bekler. |
| <p>6. Yetişenin Vizyonunu Destekleme Rolü (İnisiyatif)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kariyer geleceği hakkında eleştirel düşünme • Kişisel, profesyonel • Değişimi başlatmak geçişleri müzakere etmek • Yeteneklere / hayallere saygı | <p>Mentor Davranışları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sorular, değişim hakkında • Seçimlerin gözden geçirilmesi • Mevcut / gelecek üzerine yansıma • Stratejiler hakkında yorumlar • Güven ifadeleri | <p>Danışan Davranışları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kendi geleceğini gözünde canlandırır. • Mentorun fikir hislerini paylaşmasını bekler. |

Kaynak: Cohen (2003).

2.6. Mentorda Bulunması Gereken Özellikler

Bir mentorun genel olarak insanı en önemli konu olarak ele alması, insanları sevmesi, kendisiyle ve diğer insanlarla barışık olması, belirsizlik ve hata durumlarında tolerans gösterebilmesi, bağlı olduğu kuruma ve yaptığı işe önem vermesi, Öz güven sahibi olması, başarı hissiyatını aktarabilmesi, çalışan kişilere karşı saygı ve güven duyması, çalışan kişilerin gereksinimlerine karşı hassas olması, görüş ve tutumlarında katı

olmaması, yaratıcı olması, iletişimde etkin ve empatik dinleme yeteneklerine sahip olması gerekmektedir (Barutçugil, 2004).

Jonson'a (2008) göre iyi bir mentor; işe yeni başlayan danışanların gereksinimlerine karşı hassas davranabilen, etkin öğretim stratejilerini danışanlara iletebilen, faal olarak dinleyebilen, etkili iletişim yeteneğine sahip, değişik öğretim şekillerinden anlayan, hemen yargılamaktan kaçınan, kişisel gereksinimlere hassas, bilgi edinmeye ve bilgisini paylaşmaya istekli, soru yöntemlerini etkili biçimde değerlendirebilen, yeterliliğini geliştirme gayesi olan, güvenceyi ve başarıyı artırıcı dönütler verebilen bir kişi olmalıdır.

Bunun yanı sıra mentorun karakteristik özellikleri de oldukça önemlidir. Cullingford'a (2006:179) göre mentorun samimi olması, ulaşılabilir olması, mizah anlayışının olması, sabırlı olması, hassas davranabilmesi, doğru, güvenilir ve mantıklı olması karakteristik özelliklerden bazılarıdır.

2.7. Danışanda Bulunması Gereken Özellikler

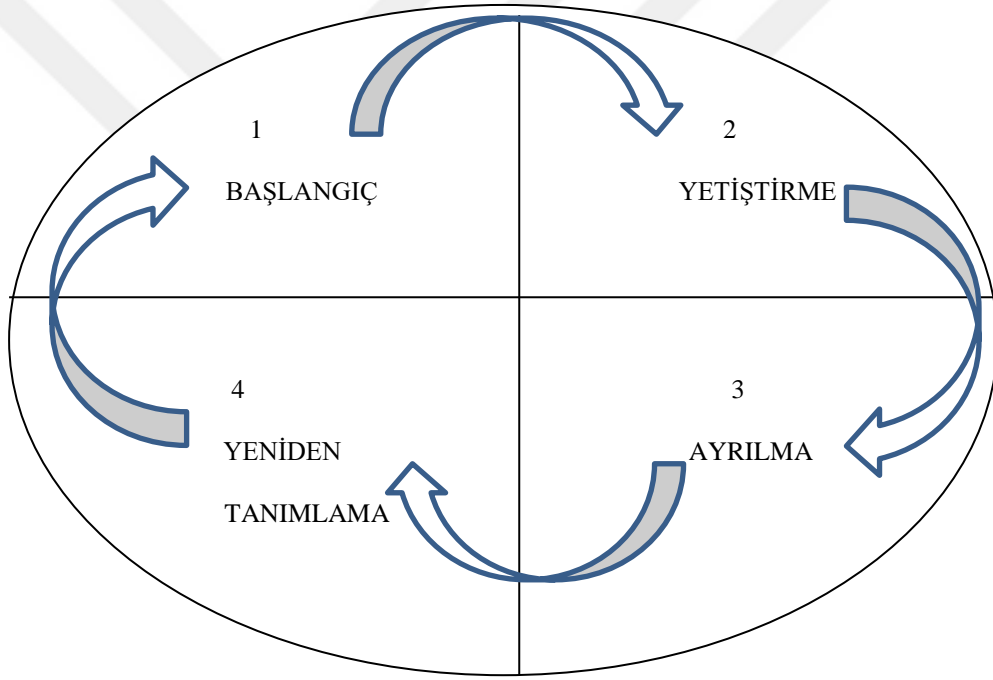
Mentorluk ilişkisinin faydalı olması adına danışan; mentorun kendisine ayırdığı zaman için saygı duymalı, toplantılarda tedarikli olmalı, planlanan çizelgeye uyum sağlamalı, mesuliyet kabul etmeli, mentorluk akışının yararlı olabilmesinin kendisiyle alakalı olduğunun bilincinde olmalı, yeni düşüncelere kapalı olmamak, mentor ile etkili şekilde bağlantılı olarak tavsiye ile tenkitlere kapalı olmamalı, mentora dönüt sağlamalıdır (Barutçugil, 2004:25).

Cranwell-Ward ve ark. (2004) göre danışan; iyi bir motivasyona sahip olmalı, öngörülerini ve hedeflerini söyleyebilmeli, mesuliyet alabilmeli, aldığı dönütlere göre hareket edebilmeli, mentorunu dinlemeli, dürüst ve güvenilir olmalıdır.

2.8. Mentorluk Aşamaları

Mentor ile danışan ilişkisi tesadüfi ve olağan bir şekilde gerçekleşmez. Tam tersine bu bağ sistemli bir süreç içerisinde ilerleyerek devam eder. Bununla birlikte mentorlar, kurum içinde gücü ve pozisyonu

üst seviyede bulunan bireylerdir. Bu bağlamda mentorlar, geleceğin başarılı ve gözde idarecilerini hiçbir etki olmadan sakin bir ortamda gelişmelerine yardımcı olurlar. Mentor ve danışan ilişkisi genel olarak mentorun önceliğiyle başlar. Çünkü mentor, danışan kişide onu etkileyen bir takım özellikler hisseder. Bazı durumlarda ise işgörenler mentorlarla ilişkileri doğrultusunda mentorlarına erişebilir ve ilgilerini üstlerine çekebilirler. Fakat bu ilişki nasıl başlarsa başlasın, mentorun ve danışanın bu ilişkiye istek duyması ve kurumun bu ilişkinin yanında olması gereklidir (Vatan, 2009:14). Kram'a (1983) göre, mentorluk sürecinin dört aşaması: başlangıç, yetiştirme, ayrılık ve yeniden tanımlama aşaması şeklindedir:



Kaynak: Kram, K. E. (1983).

Şekil 2: Mentorluk İlişkisi Modeli

2.8.1. Başlangıç Aşaması

Bu aşama altı ay ile bir yıla kadar devam eder bu süreçte mentor ve danışan isteklerini gidermeye, ilişki süresince önemli deneyimler elde etmeye başlarlar (Kutunis, 2004:4). Başlangıç aşamasında mentor ve tecrübesi fazla olmayan danışanın birbirlerini tanımaları ve gelişim açısından başlanan ilişki süreci olarak adlandırılmıştır. Bu süreçte görevler,

mesuliyetler, ilkeler ile uç noktalar tespit edilir (İbrahimoglu, 2008). Hayaller somutlaşmaya başlar, mentor yönetici, koçluk ve görünebilen nitelikleri ortaya çıkartır. Danışan ise bu yolda destek sağlayarak, saygı ve öğrenme isteği duyar (Kram,1986:160-201).

Çınar (2007) araştırmasında başlangıç olarak mentorların, genç personelleri bireysel düşünce ile tecrübelerine gereksinim hissetmesinden, danışanlar da tecrübeli kişilerin mentorların verdiği ehemmiyetten mutlu olurlar.

2.8.2. Yetiştirme Aşaması

İki ile beş yıl süren eğitim aşamasıdır, başlangıç aşamasıyla oluşan olumlu beklentilerin gerçeğe dönüşmesinin test edildiği aşamadır (Kram,1983).

Mentorluk aşamalarından süresinin en uzun olduğu aşamadır. Mentor, bu aşamada danışana kariyer destek ile psiko-sosyal boyutta yardımcı olur. Mentor ve danışanın özgüveni artar; aynı zamanda ilerideki mesleki gelişimi ile ilgili pozitif duygular geliştirirler. Mentor ve danışan, bu süreç içerisinde yönetsel yeteneklerini ve kurumun yapısını kavrarlar. Mentorluğun bu evresinde danışan ile mentor, bireysel olarak ve kariyer bakımından etkileşimli bir şekilde ilerleme kaydeder, düşüncelerin aktarılması önem kazanır ve söz konusu itimat ilişkisi önemli düzeye gelmeye başlar (Johnson, 2007; Akt. Bakioğlu ve Hacıfazlıoğlu, 2011).

Çınar (2007) araştırmasında, bu süre zarfında birbirine karşı uyum ve tatmin duygusunun yüksek seviyeye geldiğini, karşılıklı olarak aralarındaki ilişkiyi daha realist olarak benimsediklerini ve gerçekleştirmeye yönelik izlenen yolda hedefler doğrultusunda ilerleme kaydettiklerini belirtmiştir.

2.8.3. Ayrılma Aşaması

Kurumsal şartlarda dönüşümlerin, bir tarafın ya da iki tarafta da ruhsal değişimlerin gerçekleştiği altı ay ile iki yıl arasında süren dönemi kapsamaktadır. Danışan kendisine danışmanlık edilmesine gerek duymamaktadır ve hür bir şekilde çalışma imkânı istemektedir. Mentor

yaşam ortasında kriz ile karşılaşır ve mentorluk fonksiyonlarını daha az yerine getirir. İş değişimi veya işteki yükselme devam eden karşılıklı etkileşim imkânlarını daraltır, kariyer-destek ile psiko-sosyal işlevler bu evrede gerçekleştirilemez. Sınırlandırılmış imkânlar bazı zamanlarda öfkeyle birlikte düşmanlığı oluşturabilir (Kram,1986:160-201).

İbrahimoğlu'na (2008) göre, bu aşamada işgörenin bağımsızlığı ön planda olup, mentorluk fonksiyonlarıyla psikolojik ve yapısal görel bir ayrılık gerçekleşmektedir. İlişkiler hem nitel hem de nicel olarak azaltılmaktadır. Mentor ve danışan arasındaki ast-üst otorite düzeni azaltılmaktadır. Danışanın, mentorun rehberliğine uzunca bir süre ihtiyacı yoktur. Bu nedenle, karşılıklı olarak ayrılık aşaması diye adlandırılan aşama başlatılmaktadır.

Bu aşama, oluşan ilişki açısından fonksiyonlarda ve karşılıklı olarak bireylerin deneyimlerinde mühim değişikliklerin olduğu aşamadır. Yetiştirme aşamasındaki uyum bozulduğu için düzen bozukluğu, endişe ve kaybetme korkusu bu aşamayı biçimlendirir. Şayet ayrılma zamanında gerçekleşirse danışan yardım almadan ve rehberi olmadan kendi yeteneklerini deneyebileceği duygusal ayrılmaya yönelir. Eğer yapısal ayrılma daha önceden belirirse kendisini özgür olarak o işi yapabileceğine hazırlanmayarak işinde güçlük çeker. Eğer duygusal ayrılmadan sonra yapı bakımından ayrılma ortaya çıkarsa ilişkide, her mentorun kişisel ihtiyaçlarına ve ilgi alanlarına cevap verilmediği için karşılıklı olarak güvenme gerçekleşebilir. Tüm bu örneklerle ilişki yeniden tanımlama aşamasına sürüklenir (Kram,1983:608-625).

2.8.4. Yeniden Tanımlama Aşaması

Mentorluk ilişkisinin bitirilmesi aşamasından sonra belli bir süre sonrasında, ilişkinin mentor ya da danışanın kararıyla ilişkinin tekrar gözden geçirilmesi ve belli başlı olumlu yönler görülmesi halinde yeniden mentorluk programına geçiş sürecini kapsamaktadır. Bütün mentorluk ilişkilerinde söz konusu olmasa da, yeniden tanımlama aşaması, seneler sonra bile, bazı mentorluk ilişkilerinde görülebilir (Keller, 2005).

Yeniden tanımlama aşaması, ilişkinin bittiği ve genel olarak iş arkadaşlığı ilişkisine dönüşen, farklı nitelikleri barındıran ayrılma aşamasından sonraki süresi olmayan bir aşamadır. Ayrılmanın stresi etkisini kaybetmiştir ve farklı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Mentor-danışan bağı eskisi gibi değildir. Öfkeyle birlikte sinir etkisini kaybetmiştir. Şükran ve değer duygusu artar, dostluk pozisyonuna geçilir. Kram'ın geliştirdiği bu model ile karşılıklı olarak gelişimin artması hedeflenmektedir (Kram,1986:160-20).

2.9. Mentorluk Süreci ve İşleyişi

Meslek yaşamında, mentorluk süreci her personele uygulanabileceği gibi, yeni işe başlayan kişilere ya da yeni bir mesuliyet alan ya da potansiyel oluşturan bireylere daha kısa zaman aralıklarıyla yapılmaktadır. Mentorlar, rol model alınabilecek idarecilerden belirlenmekte ve onlara yaraşır öğrenim görmektedirler (Aydoğdu Demirkan, 2004).

2.9.1.Mentor Seçimi

Mentorların doğru bir sistemle seçilmesi en mühim etmenlerden biridir. Mentorlar, mentorluğu gerçekleştirmek için optimum zamana ve iş koşullarına gerek duymaktadır. İşteki profesyonelliğini gösterebilen, iletişim yeteneği güçlü, motivasyonu yüksek, paylaşma arzusuna sahip, iş yaşamında veya toplumda mühim başarıları olan, rol modeli gösterebilecek kişiler olmalıdır. Mentorlar aynı zamanda işine bağlılık göstermeli, güven duygusu vermeli, görüş ve tutumlarında katı olmamalı ve yaş farkı gözetmeksizin kişilerle çalışabilecek özelliklere sahip olmalıdır. Mentorların kendi gelişimleriyle diğerlerinin gelişimlerine yardımcı olma arzusu olan kişiler içinden belirlenmesi, arzu edilen sonucun elde edilebilmesi için oldukça önemlidir (Hawkey, 1998; Stanulis ve Russel, 2000; Akt. Candemir, 2010: 41).

Zachary ve Fischler'e (2009) göre mentor seçiminde iyi mentor adaylarımız olsa bile kriter listesi hazırlayarak ön yargılarımızla yapabileceğimiz yanlış tercihleri engelleyebiliriz. Zachary ve Fischler'in (2009) oluşturduğu Tablo-4'te yer almaktadır

Tablo 4: Mentor Seçiminde Kriter Temelli Karar Verme Aşamaları

| | |
|---|---|
| 1.Adım: Hedefini Belirle | Neden bir mentora ihtiyaç duyduğunu düşün, Neyi başarmak istediğine karar ver. |
| 2.Adım: Kriter Listesi Oluştur | Mentorda olmasını istediğin özellikleri belirle. |
| 3.Adım: Olmazsa Olmaz Özellikleri Belirle | Listenden tartışmaya açık olmayan özellikleri seç. |
| 4.Adım: Tercih Sebebi Olabilecek Özellikleri Sırala | Belirlediğin önem sırasına göre geriye kalan kriterleri yaz |
| 5.Adım: Muhtemel Adayların Listele | Listendeki olası mentorlar hakkında beyin fırtınası yap. |
| 6.Adım: Olmazsa Olmazları Karşılamayanları Ele | Sana göre tartışmasız gerekli özellikleri taşımayan mentorları değerlendirmeden çıkar. |
| 7.Adım: Geriye Kalan Adayları Tercih Sebebi Olabilecek Özelliklerine Göre Sırala | İstenen özelliklere sahip olan mentorlara her bir özellik için puanlar vererek liste içinde puanla. |
| 8.Adım: Kararını Ver | Listende hedeflediğin amacını gerçekleştirecek en yüksek puanı almış mentor adayını seç. |

Kaynak: Zachary ve Fischler, 2009: 40

Tablo-4 incelendiğinde, mentor seçiminde ilk olarak amaç ve gereksinimlerin belirli biçimde ifade edilmesi önemlidir. Danışan neye ihtiyaç duyduğunu, mentorunda bulunması gereken özelliklerini tespit ettikten sonra daha doğru bir karar verebilmektedir.

2.9.2. Beklentiler ve Hedefler

Performansı yükseltme, kuruma olan örgütsel bağlılığı oluşturma, örgüt kültürünü başkalaştırma gereksinimi gibi farklı gereksinimler mentorluk uygulamalarıyla gerçekleştirilebilir. Mentorluk programının amaçlarının net bir şekilde belirlenmesi, mentorluğun ilgi seviyesi ve gerçekleştirilme biçimi bakımından önem arz etmektedir (McClean, 2004:174-186).

Programın başarılı olmasında, nitelikli mentorun ve erişilebilir gayelerinde belirlenmesi oldukça etkilidir. Tüm mentor ve danışan bağlantıları bir hedefe ulaşmak için oluşturulur. Kurum içerisinde kendiliğinden gelişen bir durum olduğunda mentora ve danışana hedef oluşturmada destek sağlanmalıdır. Hedef oluşturma, sürecin gelişiminin

saptanmasında ve alınan yolun belirlenmesinde kılavuzluk edeceğinden oldukça fazla öneme sahip aşamadır (Koki, 2007).

Mentorluk sürecinde amaçların sınırlanması mentor ve danışan için de işleyişin irdelenmesi ve saptanmasında belli başlı bir şekil oluşturur. Amaçları sınırlarken; gerçekçi, ulaşılabilir, gereksinimleri karşılayabilir, ölçülebilir, belli vadede gerçekleştirilebilir, yönetilir ve güdüleyici özelliklerine sahip olması gereklidir (Brocbank ve Mcgill, 2006:125).

2.9.3. Mentorluk Sürecinin Değerlendirilmesi

Mentorluğun incelenmesinde belli başlı hedefler içinde bulunan durumun gelişmesini sağlamak, öğrenme sonucu ortaya çıkanlarla birlikte ilerleme aşamalarını tespit etmek, sonuçları ortaya çıkarmak, başka kişilerin ulaşabilmesini sağlamak, meydana gelen sorunların üstesinden gelebilmeyi içermektedir. İnceleme sonuçları genel anlamda danışanların düşüncelerine odaklanır. Etkili ölçüm yapabilmek adına; Mentorluk programının yürütülme koşulları, sürecin işleyişi, sonuçların tespit edilmesinin ve sürecin yürütülmesinde tavsiyelerde bulunulması oldukça anlam taşır (Fischer, vd., 2008:55).

Mentorluk, çalışanlara uzman oldukları alanlarla ilgili düşüncelerini sağlama ve gelecekle ilgili plan yapabilme imkân sunması bakımından mühim bir uygulamadır. Faal olarak yürütülen kurumlar, mentorun kariyer danışmanlığındaki üstüne düşen görevlerini net bir şekilde belirtirler. Tam tersi hallerde çalışanların fikirlerinde net olamama ve ileriye dönük belirsizlik oluşturabilir. Mentorluk hizmetlerini alan çalışanlar işlerine sevak gelirlir, kuruma bağlılıkta artış sağlanır, ruhsal gerilim denetim altına alınırken iş tatminiyle kurumsal üretkenlik ve performansta artış sağlanır. Kişilerde ise, bireysel talep ve amaçlara uygun çalışma imkânı sağlanır ve bireysel uzmanlıklarında istenen seviyede başarıları yakalayabilme imkânı oluşur (Anafarta, 2002).

2.9.4. İlişki kurma

Mentorluk sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için bireyler arasında sağlıklı bir ilişkinin kurulması en önemli şarttır. Bu ilişkide

en önemli yükümlülük mentora aittir. Mentor danışanı ile etkileşim sağlamalıdır. Haberleşme, öğretebilme, davranışların idaresi gibi çalışma sınırları içerisinde zayıf ve güçlü yönlerini bulabilmek mentora aittir. Mentor zayıf ve güçlü yönlerini bilmeli aynı zamanda güven konusunda etkili bir ilişki oluşturabilmek için bütün imkânları iyi değerlendirmelidir (Lee, 2006).

Mentorlar danışanlarının gelişim alanlarını tespit ederek ilerleme kaydedebilmeleri adına hususi danışmanlık yeteneklerini ön plana çıkartırlar. Yükümlülükleri içerisinde danışanlarını korumak, tavsiyede bulunmak, ruhsal anlamda yardımcı olmak ve rehberlik yapmaktır.

Etkili bir mentorluk ilişkisi kurulabilmesi için, Lacey'e (2000) göre mentorun sorumlulukları ve Lee (2006)'e göre danışanın sorumlulukları aşağıda Tablo-5'de belirtilmektedir:

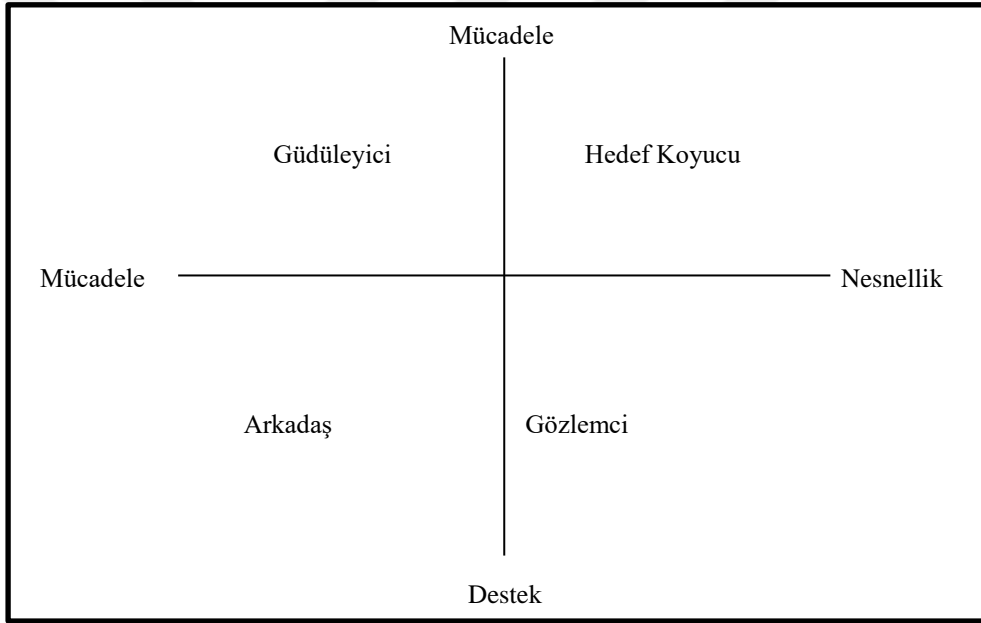
Tablo 5: Lacey ve Lee'ye göre Mentor ve Danışan Sorumlulukları

| Lacey'e (2000:12) göre Mentorun sorumlulukları | Lee'e (2006) göre Danışanın sorumlulukları |
|---|---|
| 1. Yeni düşünceler için öğrenciyi cesaretlendirmek | 1. Etkili bir mentorluk ilişkisine hazır olmak |
| 2. Yeni öğrenmelerde risk almayı isteklendirmek | 2. Amaçlarını belirlemek |
| 3. Sorunu olduğunda öğrencisini dinlemek | 3. Açık, samimi bir iletişim kurmak |
| 4. Yer ve zamanın optimum olduğu noktada doğru öğütler vermek | 4. Planlı olmak |
| 5. Öğrencinin kabiliyetlerini geliştirmek | 5. Paylaşımçı olmak |
| 6. Problemleri tanımlamada ve çözmede yardımcı olmak | 6. Öğrenmeye arzu duymak |
| 7. Danışanın zihinsel şekil bakımından farklılaşmasını sağlamak | 7. Yeni eğitimler adına risk almak |
| 8. Olumsuz gaye ile tutumların önünü kesmek | 8. İyi niyet ile etkin sorun çözme arasında denge oluşturmak. |

Kaynak: Lacey(2000) ve Lee (2006).

2.9.5.Koçluk (Yetiştiricilik)

Çınar (2010), koçluk kavramını, tecrübeli bir liderin yönlendirmesi ile güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkmasına, güçlü yönlerin geliştirilip, zayıf yönlerin eksiksiz hale getirilmesine dayalı, kendini ve şartları sorgulamayı sağlayan, kendi kendini yeniden oluşturabilen, hareketli bir öğrenme modeli olarak adlandırır. Koçluğun gayesi, yardım alacak bireyin şahsen belirlediği amaçlara, koçun yardımı ile ulaşması ve problemleri tek başına çözümlenebilmesidir. Koçluk bir ilerleme sürecidir. Süreç boyunca destek alan kişi kendini daha iyi bilir, potansiyelini ortaya çıkarır ve yanlışlarından ders alarak olgunlaşmasına katkı sağlar.



Kaynak: Clutterbuck ve Sweeney, 2007, Akt. Tunçay, (2014:49).

Şekil 3: Koçluğun Boyutları

Tesirli bir koçluk süreci için, koçun yukarıdaki şekildeki görülen rolleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Etkin mentorda, koçluk yetenekleri de bulunur ve bu rolü program içerisinde de yer alır (Clutterbuck ve Sweeney, 2007; Akt. Tunçay, 2014). Mentorluk ve koçluk kavramları arasındaki önemli benzerlikler aşağıda Tablo-6'da maddelerde belirtilmektedir:

Tablo 6: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Benzerlikler

| | |
|--|---|
| Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Benzerlikler | 1)Kişilerin davranış, tutum ve yeteneklerini iletirmek gayesiyle farklı durumlarda öğrenme imkânı sağlamak, |
| | 2)Üst seviyede bilgi ve tecrübelerini paylaşarak gelişim danışmanı olmak, danışılan olmak, |
| | 3) Yeteneklerini iletme imkânları sağlamak , |
| | 4) Öğrenme ve özgür düşünmeyi eyleme geçiren soru sorma stratejilerini iletirmek, |
| | 5)Kişinin gelişim gayesine ulaşmasını amaçlayan dönüt sağlayıp ve yönlendirmektir. |

Kaynak: Dorval, Isaksen ve Noller, 2001, Akt: Ceylan, (2004).

Luecke (2007) koçluk ve mentorluk arasındaki farkları Tablo-7'deki gibi belirtmiştir:

Tablo 7: Koçluk ve Mentorluk Arasındaki Farklılıklar

| | Koçluk | Mentorluk |
|-----------------------------|---|---|
| Başlıca Amaçlar | Uygun olmayan davranışları düzeltmek, performansı arttırmak ve işgörenin yeni yükümlülükleri almak için ihtiyaç duyduğu becerileri kazandırmak. | Danışanı desteklemek ve kişisel gelişimine rehberlik etmek. |
| Mentorluk İnisyatifi | Koç öğrenmeyi yönlendirir ve talimat verir. | Danışan kişi öğrendiği şeylerden kendi sorumludur. |
| Gönüllülük | Bireyin koçluğu kabullenme anlaşması esas olmakla birlikte, mutlaka gönüllü olmak zorunda değildir. | Mentor da danışanda da gönüllüdür. |
| Odak | Elle tutulur problemler ve öğrenme imkânları. | Uzun vadeli kişisel kariyer gelişimi. |
| Roller | Uygun bir dönüt ve telkin ağırlıktadır. | Dinleme, rol modeli olma, öneride bulunma ve bağlantı sağlama ağırlıktadır. |
| Süre | Genellikle kısa vadeli ihtiyaçlara yoğunlaşır. Arada bir "gerektiğinde" başvurulur. | Uzun vadeli. |
| İlişki | Koç, koçluk yaptığı kişinin amiridir. | Mentor seyrek olarak kişinin amiri olur. Genel olarak mentorla danışanın aynı komuta kademesinde yer almaması gerektiği görüşündedir. |

Kaynak: Luecke, Richard. (2007).

Koçluğun bütününde daha fazla denetlemek ve yeni bir düzen sağlamak varken, mentorlukta, mentor ve danışan arasında daha çok denklige bağlı olarak iki taraflı etkilenme durumu vardır. Bu yöntemlerin ayrılmasını sağlayan denklikleri ve farklılıklarıdır (Galbraith, 2003; Akt. Çelik, 2011).

Mentorluk ve koçluk arasındaki belli başlı beş farklı özellik aşağıdaki şekilde kısaltılabilir (Vatan, 2009):

1) Mentorluk ve koçluk arasındaki belli başlı birbirinden farklı özellik, bağ sonucunda meydana çıkması beklenen sonuca verilen önceliktir. Mentorlukta, öncelik verilen netice danışanın bireysel ilerlemesi ve büyümesi iken, koçlukta ilk olarak belirlenmiş olan, alandaki başarı ve başarımın arttırılmasıdır.

2) Başka bir farklı özellik ise, her iki izlenen yolda ilişkinin seviyesidir. Mentor ve danışan arasında danışanın yaşamını epey değişik taraflarıyla incelemenin var olduğu ve daha içten bir bağın gelişmesi söz konusudur. Ayrıca; koçluk, başarımın ilerletilebilmesini ön plana çıkardığı için farklılıkların sınırlarını belirlemede daha kesin bir yapıya sahiptir. Koçlar tespit edilen fonksiyonlar ile verim üzerinde dururlar.

3) Mentorluk, bilimsel ve bilimsel olmayan biçimde gerçekleştirilen eğitim sistemidir. Başka yönden incelendiğinde, koçluk genel olarak birden çok kişinin yardımı ile bir araya getirilen bir yapıdadır. Koç ilişkisinde, oldukça resmi yapıdadır ve bu sistemde koç ve çalışan belirli öğrenme amaçlarına yönelmişlerdir.

4) Bir diğer başkalaşım, bilginin kaynağıdır. Mentor bütün soruların cevaplarını verebilen biri pozisyonunda bulunmaz. Mentorlar, sadece bilgi ve akıl aracılığıyla ilgili görevleri üstlenirler. Mentorlar danışanların ilgi alanlarındaki referans, kişi ve gereçlere ulaşmalarında aracılık görevi üstlenerek, rehberlik ederler. Fakat koç, çoğu alanda bilgisi olan bilirkişi şeklinde bilinir.

5) Diğer bir farklılık, ilişkilerde gerçekleşen başka bir şekil alma sürecidir. Mentorluk her iki taraf için de emek vermeyi hedefleyen etkileşimli olarak gerçekleşen bir ilişkidir. Üstelik birtakım başarılı

mentorluk uygulamalarında danışan, mentorun konumuna gelebilmesi için mentorun danışan pozisyonuna geçtiği bile görülebilir. Fakat koçluk için durum farklıdır. Koçluk için de karşılıklı bir çıkar paylaşımı bulunmasına rağmen koç, hiçbir zaman öğrenci pozisyonuna geçemez. Benzer olarak öğrenci de hiçbir zaman koç konumuna getirilemez.

2.9.6.Rehberlik Etme

Mentorluk ilişkisinde durumun başlangıç evresinden sonra en önemli evre rehberlik etme evresidir. Bu evrede mentorla danışanın haberleşmesi sıklaşır. Mentorluk bağının hissiyatı durumu ortaya çıkar ve samimiyet artar (Kram, 1983).

Rehberlik etme davranışı danışanın yaratıcı ve eleştirel fikir edinme yeteneklerini geliştirir, gelecek için öngöründe bulunmalarına olanak verir, inisiyatif alma derecesinde yüreklendirmelerini sağlar. Mentorluk ile gelişen olaylar dizisinde danışmanlık fonksiyonu dizinin öteki bütünleyici parçalarıyla birlikte ortaya çıkar (Portner, 2003:8).

2.10. Mentorluk Sürecinde Etkili Olan Faktörler

Mentorluk süreci mentor ve danışan arasındaki ilişki boyunca etkileşimli olarak, gözlem, danışma, dönüt ve değerlendirme gibi süreçleri içeren bir bütünlüğe sahiptir (Yarrow ve Millwater, 1997).

Yıldırım'a (2013) göre, mentorluğun etkili bir biçimde gerçekleşebilmesi için belli başlı kurallar vardır. Bunlar;Pozitif bir çalışma ortamı sağlanmalı, danışanın kişiliğini geliştirmesine katkı sağlanmalı, güvenilir bir iletişim alanı oluşturulmalı, danışan özgür olabilmeli, mentor danışan ilişkisinin sıradan ve sıkıcı olması önlenmeli, danışana mesuliyet verilmeli, yanlış yapmaktan korkmaması gerektiği danışana öğretilmeli, mentor ve danışanın beraber hedeflediği planları olmalı, danışanın araştırma yapmasına yardım edilmeli ve danışanın risk alabilmesi sağlanmalıdır.

Barutçugil'e (2004) göre, Danışanın ilerlemesi ufak aşamalarla geliştirilmeli, Mentor gerektiğinde yönerge gösterebilmelidir, Mentor ve

danışan birbirine sadık olmalı ve Mentor bu ilişkiyi benzersiz bir tecrübe olarak idrak etmelidir.

2.11. Mentorluk Fonksiyonları

Birçok araştırmada mentorluk fonksiyonlarının çok boyutlu olduğu belirtilmekte olup, mentorluk fonksiyonları üzerinde herhangi bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir (Chao, 1997; Haggard vd., 2011; Lankaua vd., 2006; Scandura, 1992; Viator, 2001). Diğer araştırmalarda mentorluk işlevleri kariyer destek fok ve psiko-sosyal destek fonksiyonu olarak iki boyutta ele alınmışken (Chao, 1997; Reid vd., 2008). Bu iki boyuta rol model olma boyutu eklenmiştir (Scandura, 1992; Scandura ve Viator, 1994; Weinberg ve Lankau, 2011).

Fowler ve O’Gorman’a (2005) göre, mentorluğun kariyer fonksiyonu ile kişilerin kurumdaki ilerleme imkânlarını değerlendirme, kurumsal hayata dair güçlükler hakkında bilgi edinme ve kurumda açıklayabilme becerisi elde etmesi hedeflenmektedir. Psiko-sosyal boyutta ise, kişilerin yeteneklerini ortaya çıkarma, bireysel niteliklerini artırmaya olanak sağlamaktadır.

Kram (1983) mentorluk adına yapılan araştırmalarında fonksiyonlarının iki boyut olduğunu belirlemiştir. Bu boyutlar kariyer fonksiyon ve psiko-sosyal fonksiyondur. Kram'ın (1983) yaptığı 18 gelişimsel ilişki çalışması sonucu, koçluk, yeni yeteneklerin oluşmasını sağlayan sorumluluklar yükleme, ilişkileri güçlendirme ve koruma maddelerini belirterek kariyer fonksiyonlarını tanımlamaktadır. Araştırmadan elde edilen psikolojik fonksiyonlar ise, model olma rolü, sahiplenme ve kabul görme, rehberlik ile arkadaşlık şeklindedir. Mentorluğun, hem kariyer rehberliği hem de psikolojik destek sağladığı düşüncesi Burke (1984) ve Noe (1988a) tarafından desteklenip güçlendirilmiştir.

Noe’ye (1988a) göre; mentorluk fonksiyonları, kariyer destek ve psiko-sosyal destek olmak üzere iki çeşittir. Kariyer destek boyutuyla düşüncelerini aktarma, geri bildirim sağlama ve tavsiyede bulunma; psiko-sosyal destek boyutuyla da danışanın yetkinlik ve benlik duygusuna katkı

sağlamayı, model olmayı, danışanın düşünce ve tutumlarını kabul görmeyi kapsamaktadır. Scandura (1992) çalışmasında mentorluk fonksiyonlarının üç boyut olarak ele alınmasını vurgulamış ve rol model olmayı ayrı bir boyut olarak ele almıştır. Yapılan diğer araştırmalarda da rol model olma fonksiyonu, mentorluk kavramının gelişmesinde önemli etkiye sahip olmuştur. Mentorluk sürecinde danışanın mentorla sık sık temas halinde olması, mentoruna rol modeli olarak saygı duymasını sağlamaktadır. Bu nedenle bu fonksiyon, sonunda ayrı bir boyut olarak kabul edilmiş ve rol model olma fonksiyonu mentorluk uygulamaları fonksiyonundan biri olarak ayrı kategoriye alınmıştır (Baugh ve Scandura, 2000; Burke, 1984; Lankau vd., 2006; Scandura, 1992; Viator, 2001; Weinberg ve Lankau, 2011).

Yapılan alanyazın incelemesinde, mentorluk fonksiyonlarının mentorluk rolleriyle benzerlik gösterdiği ve mentorluk boyutlarının altında yer alabileceği kanısına varılmıştır. Bu sebeple, Kariyer fonksiyonu boyutunun altında: bilgiye dayalı rol ve kolaylaştırıcılık rolü; Psikolojik Destek fonksiyonu boyutunun altında: ilgiye dayalı rol ve yüzleştiricilik rolü; Rol Model Olma fonksiyonu boyutunun altında ise: model olma rolü ve vizyonunu destekleme rolleri ilişkilendirilebilir.

Tablo 8: Mentorluk Fonksiyonu Boyutları, Alanları ve İlişkili Mentorluk Roller

| Mentorluk Fonksiyonu Boyutları | Alanları | İlişkili Mentorluk Roller |
|---------------------------------------|---|---|
| Kariyer Boyutu | Koçluk ve Koruma Ortaya çıkarma ve Görünürlük Zorlu ödevler Destek Olma | Bilgiye Dayalı Rol Kolaylaştırıcılık Rolü |
| Psikolojik Destek Boyutu | Danışmanlık ve kabul Arkadaşlık | İlgiye Dayalı Rol Yüzleştiricilik Rolü |
| Rol Model Olma Boyutu | Rol Modelleme | Model Olma Rolü Vizyonunu Destekleme Rolü |

2.11.1. Kariyer Fonksiyonu

Merkezinde kurum ve danışanın kariyeri yer alır. Mesleki gelişime dair bu fonksiyon, mentorun, danışanın işindeki verimini ile gelişimine katkı sağlaması adına tavsiyeler veren koç olarak benimsemektedir (APA, 2006).

Kram (1983) kariyer geliştiren davranışları; koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler ve yeni ilişkiler geliştirmeyi kapsamında ele almıştır. Kram'a (1983) göre bu alt boyutlar şöyle açıklanabilir:

Koçluk; düşünceleri paylaşma, dönüt sağlama, işte varmak istedikleri noktaya kadar başarmaya yönelik stratejiler oluşturmayı sağlamaya çalışan fonksiyonları kapsamaktadır.

Koruma; yaşça küçük, tecrübesiz personelin karşı karşıya kalabileceği muhtemel durumları ve gereksiz tehlikeleri en aza indirmeye fonksiyonlarını kapsamaktadır.

Yeni beceriler kazandıran görevler; yaşça küçük, tecrübesiz personelin (danışanın) kariyer adımlarında gelişmesine katkıda bulunabilecek yeni imkânlar tanıyan, bilgi ve beceri elde etmesi için sorumluluklar yüklemeyi kapsamaktadır.

Yeni ilişkileri geliştirme; yaşça küçük, tecrübesiz personelin (danışanın) inisiyatif alabilen kişiler nezdinde önem kazanması ve gelecekteki imkânları sağlayabilecek görevleri sunma fonksiyonudur.

2.11.2. Psiko-sosyal Fonksiyon

Mentoru, danışan için rol model olma ve destek verme sistemi olarak kabul etmektedir (APA, 2006).

Kram'a (1983) göre Psiko-sosyal fonksiyon model olma rolü, rehberlik, benimseme-onaylama ile arkadaşlık fonksiyonlarını içermektedir. Kram'a (1983) göre bu alt boyutlar şu şekilde tanımlanabilmektedir;

Rol modeli olma; genç ve tecrübesiz personelin (danışan) tutumlarını etkilemeye yönelik tecrübeli çalışanın (mentor) uygun davranış ve değer göstermesidir.

Danışmanlık; genç ve tecrübesiz personelin (danışan) korkuları ve kaygıları yönünde rahatça söyleyebilmesi amacıyla danışanın yüreklendirilmesi ve gerekli ortamın oluşturulmasıdır.

Benimseme-onaylama; daha fazla tecrübeye sahip personelin (mentor), genç ve tecrübesiz personele (danışan) koşul olmadan olumlu bir görüşle bakmasının sağlanmasıdır.

Arkadaşlık; Çalışma alanında, deneyim sahibi olan personelin (mentor), yaşça küçük, tecrübesiz personel (danışan) ile informal bir ilişki kurmasıdır.

2.11.3. Rol Modeli Olma Fonksiyonu

Kram, rol modellemesini psiko-sosyal fonksiyon ile tanımlarken, Burke'nin (1984) profesyonel bir gelişim kursunda 80 yöneticiyle yaptığı anket cevaplarının çözümleyici faktör analizi sonucunda; kariyer geliştirme fonksiyonu, psiko-sosyal fonksiyonu ve rol modeli olma fonksiyonu şeklinde üç farklı boyut ortaya çıkarmıştır.

Rol model olma; profesyonel tutum ve davranışları öğretmek için geleneksel olarak kabul edilen bir yöntemdir. Bir kişinin kimliğini belirleyebilmesi amacıyla, başkalarının değerlerini ve davranışlarını benimsediği bir süreçtir. Bu sürecin sonucu genellikle kalıcı olan davranışsal değişimdir. Bireyler arasındaki ilişki süre ve yoğunluk olarak değişebilir (Kramer, 1968).

Scandura'ya (1992) göre bu üçüncü boyut mentora saygı gösterme ve taklit etme sürecini oluşturur. McAllister'a (1995) göre güven duymak ya da güvenilir kişi olmak arasındaki benzerlikler göz önüne alındığında, mentorluğun rol model olma fonksiyonunun mentordaki güveni arttırabileceğini belirtmektedir.

Yapılan alanyazın incelemesinde, mentorluk fonksiyonlarının bazı çalışmalarda kariyer fonksiyonu ve psiko-sosyal destek fonksiyonu ile ele alınırken (Chao,1997; Reid ve ark., 2008) bu fonksiyonlara ek olarak rol model olma fonksiyonu da dâhil edildiği belirlenmiştir (Weinberg ve Lankau 2011; Janasz ve Godshalk, 2013). İki boyutlu olarak ele alınan mentorluk fonksiyonunda rol model olma işlevi psiko-sosyal destek boyutunda yer alırken (Kemery ve ark., 1985; Kram, 1985; Miles ve Perreault, 1976), rol model olma fonksiyonunun önemi mentorluk kavramının gelişmesiyle ayrıca ele alınan bir boyut olarak karşımıza

çıkılmaktadır. Otelcilik sektörü içinde, diğer hizmet sektöründeki personellerin kariyer gelişimi ve akıl sağlığı için mentorluk uygulamalarını incelemek gerekmektedir (Rutherford ve Wiegenstein, 1985). Bu bağlamda çalışma, mentorluk fonksiyonlarının çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve işte kalma niyeti üzerinde ele alınmıştır.

2.12. Mentorluk Fonksiyonları İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Kram (1983), mentorlar ile danışanların mentorluk yoluyla kariyer ve psiko-sosyal gelişimlerine katkı sağladığını ifade etmektedir. Kişisel olarak ve iş hayatının ilk aşamalarındaki genç kişi, rol kimliği ve yakınlık ihtiyacıyla karşı karşıyadır. Danışan, kariyerine odaklanan ve koçluk, koruma ve bunun yanında zorlayıcı çalışmalar sunan bir mentordan yararlanır. Mentorlar genellikle yaşlı veya orta yaş grubundadır. Genellikle, neyi başardıklarını gözden geçirdikleri ve bilgeliklerini paylaşmaya istekli oldukları bir yaşam noktasındadırlar. Mentor olarak, genç insanlara katkıda bulunarak tanınma, saygı ve memnuniyet elde ederler. Mentorluk, ilişkideki insanlara açıkça yarar sağlar. Etkileşimin bir sonucu olarak öz-değer ve benimseme vardır.

Rutherford ve Wiegenstein (1985) ise, yaptığı çalışmasında mentordan psiko-sosyal destek alan bir danışanın yaptığı çalışmalarına katkıda bulunduğu inanca eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Kendi kişisel gelişmesinin işletmeye duyduğu bağlılığı arttırdığını vurgulamaktadır.

Mullen (1998) çalışmasında, kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlarına hizmet eden kişileri belirlemeyi amaçlamıştır. Mentorluk araştırmalarında, yetkili kişilerin mentorluk uygulamalarını gerçekleştirdiğini vurgulanmış ancak, hangi mentorların hem kariyer hem de psiko-sosyal fonksiyona hizmet ettiklerini belirlemek için ampirik bir çalışma gerçekleştirilmemiştir. Bu çalışmada, danışanı yetkin olarak algılayan ve danışanlarından etkilenen daha fazla örgütsel benlik saygısı (OBSE) olan yaşlı mentorların daha mesleki ve psiko-sosyal mentorluk fonksiyonlarına hizmet ettiklerini bildirmiştir. Danışanlar, ilişkiyi kimin başlattığını, mesleki

ve psiko-sosyal fonksiyonların ikisinin de sunulup sunulmadığını belirtmişlerdir.

Chew ve Wong (2008) çalışmalarında, kariyer danışmanlığının algılanan örgütsel desteğin (otel çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Geçmiş araştırmalar kariyer fonksiyonu ve algılanan örgütsel destek ile tutarlı bir şekilde birbiriyle ilişkili olduğu ve farklı davranışsal sonuçlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Kariyer fonksiyonu, örgütsel bağlılığın üç boyutun tümünü ilişkiyken, işten ayrılma niyetiyle orta derecede korelasyona sahip olsa da, işten kalma niyetiyle anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Algılanan örgütsel destek ise, bu çalışmada tüm değişkenler ile anlamlı ilişkilere sahiptir. Bu bulgular neticesinde, kuruluşların iyileştirilmesi öngörülmüştür.

Weinberg ve Lankau (2011) çalışmasında, resmi mentorluk uygulamalarının resmi olmayan mentorluk uygulamalarına kıyasla daha popüler hale geldiğini ve resmi mentorluk uygulamalarının özgün olarak incelenmesi amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, resmi mentorluk ilişkilerinin zamanla geliştiğini, mentorların zamanlarını daha verimli kullanmaya başladıklarını ve cinsiyetler arası farklılıkların olumsuz etkilerinin ortadan kalktığını belirtmektedir. Psiko-sosyal destek ve rol model olma ile ilgili mentor sonuçlarıyla, mentor program memnuniyeti ve mentor etkinliğinin danışan sonuçlarıyla ilişkili olduğu, kariyer destek sonuçlarının bu değişkenler üzerinde hiçbir etkisi olmadığı görülmektedir.

Rogers (2011) örgütsel araştırmalarda kariyer gelişimi üzerine odaklanmıştır ve mentorluk sürekli olarak kariyer başarısının önemli bir belirleyicisi olarak belirlenmiştir. Araştırma, mentorluğun aşamaları ve öncülleri, süreçleri, bu ilişkilerin içeriği ve sonuçlarını belirlemiştir. mentorluk ilişkisel kalitesinin yapısını ele alır ve mentorlar ve danışanlar tarafından duyuşsal algıların mentorluk davranışlarını nasıl etkileyebileceğini ele almaktadır. Mentorluk ilişkisinin bireysel özellikleri (örneğin davranışsal bütünlük), mentorluk ilişkisel kalitesi üzerindeki etkileri açısından incelenmiştir. Mesleki tanımlama ve diğer sonuçlar mentorluk ilişkisel kalitesinin sonuçları olarak öngörülmüştür. Çiftli anket

verileri toplanmıştır: 191 doktora adayından ve yeni doktora mezunları ile 120 tez aşamasındaki kişiler. Bu örnekler doktora eğitiminde 100 mentor ve 100 danışan ile eşleştirilmiştir. Hipotezleri deneyebilmek için regresyon analizi ile kısmi en küçük kareler yolu analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, bir dizi hipotez için destek sağlamakla birlikte, mentorluk ilişkisel kalitede, rehberlik eşliğinde ayrılmaz bir nokta olarak ortaya çıkmıştır. Ancak, kişinin bireysel özelliklerinin mentorluğun diğer algılarına etkisi hipotez olarak desteklenmemiştir.

Gannon ve Maher (2012), İngiltere'deki bir üniversitede yer alan misafirperverlik ve turizm okulunda mezunların ve işveren katılımı mentorluk inisiyatifinin değerini araştırmaktır. Makale, katılımcıların inisiyatlara gösterdiği tepkiler hakkında nitel ve nicel veriler sağlamak için anket yöntemini ve görüşmeleri kullanmıştır. Başarılı mentorluk programlarının ana bileşenleri; eşleştirme, hazırlık, etkileşim ve değerlendirme ile mentorluk öğrencilerinin mezun iş piyasasına geçişi sırasında uzun ve kısa vadeli zorlukları ve faydalarını tanımlamaya yardımcı olmak için araştırılmıştır. Makale, İngiltere yükseköğrenim kurumlarının ve misafirperverlik ve turizm endüstrisinin karşılaştığı dinamik zorlukların ortasında daha fazla mentorluk uygulamasının yapılması gerektiği sonucuna varmıştır. Bu çalışma, mentorluk programının geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşımın önemini vurgulamakta ve turizm endüstrisine lisans öğrencilerinin geçişini diğer bir yönden ilgilendirmektedir. Üniversiteden endüstriye geçiş yaparken, sektöre özgü yönetimin mezunlarını desteklemeyi hedefleyen bir işveren katılımı olması gerektiğini vurgulamıştır.

Balcı (2012) örneğini Antalya'daki otel işletmelerinin bütün bölümlerin çalışan kişilere uyguladığı araştırmasında, mentorluk uygulamalarının faal olması halinde işgörenlerin ve yönetici adaylarının bireysel ve kariyer gelişimine pozitif olarak katkı sağlayacağı, bunun yanında işgören devir hızını azaltacağı sonuçlarına ulaşmıştır.

Robertson (2013) çalışmasında, mentorluk fonksiyonlarının teorisini test etmek amacıyla, kadınların işlerini X ve Y kuşakları ile karşılaştırarak,

her birinin kariyer gelişimini en çok etkilediği düşünölen mentor rollerini ve fonksiyonlarını belirlemek için gerçekleştirdi. Bu kantitatif çalışma için iş dünyasında 250 kadın, her iki kuşaktan 125 örnek kullanılmıştır. Castro ve Scandura (2004) tarafından geliştirilen Mentorluk Fonksiyonları Anketi (MFQ-9), iki kuşak kadın arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemek için uygulanmıştır. Bu çalışma Kram (1983; 1985) ve Burke (1984) tarafından kariyer, psiko-sosyal destek ve rol model olma fonksiyonlarını içeren bir mentor tarafından sağlanan üç fonksiyonu tanımlayan belirleyici araştırmalarla geliştirilen ve genişleyen roller ve fonksiyonlara odaklanmıştır. Mentorluk, iş dünyasındaki kadınlar ve nesillere yönelik konularda gelecekteki çalışmalar için öneri oluşturmaktadır.

Kim ve ark., (2015) tarafından otelcilik sektöründe mentorluk fonksiyonlarının rollerini, iş tutumlarını ve işten ayrılma niyetlerinin etkisini ölçebilmek için bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Veriler, Güney Kore'deki lüks otellerde mentorluk yapan deneyimli çalışanlardan toplanmıştır. Bu çalışma, mentorluk fonksiyonlarını kariyer geliştirme, psiko-sosyal destek ve rol model olma fonksiyonu dâhil olmak üzere üç ana fonksiyon olarak kavramsallaştırmıştır. Yapısal eşitlik modeli (SEM) analizleri, bu fonksiyonlar ile diğere temel değışkenler arasındaki yolların istatistiki önemini araştırmak için kullanılmıştır. Araştırmada Psikolojik sosyal destek fonksiyonu, iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılıklarını pozitif etkilemekte, rol çatışması, rol belirsizliğı ve işten ayrılma niyetine negatif etkilemekte olduğı tespit edilmiştir. İlişkiler, kariyer geliştirme fonksiyonu ile rol belirsizliğı arasında, rol model olma ve rol belirsizliğı arasında ve rol belirsizliğı ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı değıldir. Sonuç olarak, oteller mentorluk programlarının etkilerini anlayabilecek ve bunların iyileştirilmesi gereken yönlere odaklanacaktır. Bulgular ile otel yöneticilerinin daha etkili mentorluk programları geliştirmelerine yardımcı olabileceğı belirtilmektedir.

Salem ve Lakhall (2016) çalışmasında, mentorluk boyutlarının yararlılığını vurgulamak, Tunuslu haleflerin mentorluk fonksiyonlarını (MFQ) test etmek ve doğrulamak amacıyla çalışmasını gerçekleştirmiştir.

Çalışmaya 111 Tunuslu halef katılmış ve çalışmasında Churchill'in paradigması benimsenmiş ve yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Mentorluk uygulamalarının temel olarak çalışanlarla ilgili olduğu, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine katkı sağladığı ancak haleflerin ise, kariyerleri boyunca bazı zorluklarla karşılaşsalar da, bu odağının dışında kaldıkları belirtilmiştir. Bu çalışmayla mentorluk fonksiyonlarının, kariyer ve psiko-destek boyutunun önemi vurgulanmış fakat iki boyutunda birbirinden bağımsız olduğu vurgulanmıştır.

Sharples ve Clarke (2017) çalışmasında, İngiltere'nin turizm sektöründe yeni bir mentorluk programının etkisini ele almaktadır. Ticaretin profesyonel gazetesi Seyahat-Ticaret Gazetesi tarafından başlatılan bu programdaki uzmanlık portföyünü genişletmek için bir akademisyen, kıdemli seyahat profesyonelleri ve iş liderleri mentor olarak seçilmiştir. Temel bulgularda, alan içerisinde dolaylı olarak çalışan uzmanları kapsamaması, turizm işinde mentorluğa derinlik ve yeni bir odak noktası katabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, sektörle bağlantılı, ancak doğrudan dâhil olmayan uygulayıcılar da dâhil olmak üzere gelecekteki mentorluk programları geliştirilirken, işte çalışanlar için geçerli bir seçenek olabileceği sonucuna varmışlardır.

Chrysoula ve ark. (2018) çalışmasında, kariyer gelişimi, daha yüksek düzeyde istihdam ve ekonomik güce ulaşmak vb. konuların günümüzde önemli olması nedeniyle mentorluğun, ağ şirketler üzerinde çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunup bulunmadığını araştırmıştır. Araştırma şirket çalışanlarına dağıtılan, mentorluk konuları ile ilgili bir ankete dayanmaktadır. Bir mentorluk programının başarılı bir şekilde uygulanması için en önemli faktörün, onu uygulayacak kişilerle ilgili olduğu kanıtlanmıştır. Faktör analizi, mentorluk kurumu olarak bazı değişkenler (ilişkiler) ile mentorun fonksiyonları ve çalışanların kariyer gelişiminde kullanılan prosedürler arasındaki olası ilişkileri tanımlamak için kullanılmış ve mentorun profesyonelliği, dürüstlüğü ve tecrübesinin çalışanın kariyer gelişimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Eissner ve Gannon (2018) yaptıkları çalışmada, otel çalışanlarının ve yöneticilerinin gelecek nesillerin geliştirilmesi ve yönetilmesindeki zorlukları, etkili sosyalleşme desteğini ve insan kaynakları için mentorluk uygulamalarının değerini vurgulamıştır. Çalışma ile İngiltere otelcilik endüstrisindeki mentor ve danışanların deneyimlerini ve odak gruplarının deneyimlerini incelenmiştir. Bulgular, mentorluğun yararlı sonuçlarının yanı sıra, alabileceği formları ve bu gelişimsel müdahalenin ortaya çıkarabileceği sorunları ortaya çıkarmaktadır. Mentorluk, kariyer gelişimi ve psiko-sosyal fonksiyonlarının yanı sıra otelcilik endüstrinin imajını geliştirme, kapasitesi nedeniyle önemli insan kaynakları sorunları ile karşı karşıya olan bir sektör için oldukça önemlidir.

2.13.Örgütsel Bağlılık Kavramı

Günümüze kadar araştırmacılar tarafından birbirinden farklı tanımlamalarla yer almıştır. Bu tanımlar içerisinde örgüt için işgörenlerin bağlılığının ne derecede önemli olduğu belirtilmiştir (Gül, 2002).

Örgütsel bağlılık kavramı genel anlamda “işgörenin örgüt ile olan ilişkisinin ele alındığı ve örgüte olan üyeliği sonlandırma veya devamlılığını sağlama kararını etkileyen” psikolojik bir durum olarak ifade edilmiştir (Meyer vd., 1993:539). Alanyazındaki bir diğer ana ifade ise, “kişinin psikolojik olarak örgüte bağlanmasını sağlayan bir bağ olması” şeklinde belirtilmiştir (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Örgütsel bağlılık kavramı, örgütle bireyin amaçlarının zaman içerisinde daha çok birbirini tamamlaması ve uygun hale gelmesi süreci, olarak belirtilmiştir (Hall, vd., 1970, s. 176).

Morrow (1983:491) ise, işgörenin örgütte devamlılığı sağlama, kurum için gayret etme içerisinde olma ve kurumun hedef ve kıymetlerini kabullenmek şeklinde ifade etmiştir.

Bu bağlamda, bu kavram, çalışanın kurumla bütünleşmesi ile kuruma katılmasının görece olmasıyla ilgilidir. Eisenberg vd., (1983:181) göre, örgütsel bağlılık kavramı, üç etkenle belirtilmektedir. Bunlar; Örgütün hedef ve değerlerine inanma ve onları benimseme, örgüt için gayret

gösterme arzusunda olma ve örgüte üyeliğinin devamlılığının sağlanmasında yeterli düzeyde istemesi olarak belirtilmiştir.

2.14. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çeşitli çalışmalarda farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Örneğin, Mowday ve ark. (1982) etki eden faktörleri, kişisel, iş, iş deneyimi, yapısal özellikler olarak ele alırken, Schwenk (1986) ise, bireylerin önceki iş tecrübeleri, bireylerin demografik özellikleri ile örgüt yapısının özellikleri olarak ele almıştır. Bir başka çalışmada ise, kişisel (yaş, cinsiyet vb.), örgütsel (işin özelliği, iş yükü vb.) ve yönetsel özellikler (liderlik, ücret vb.) şeklinde sınıflandırılmaktadır (Nijhof vd., 1998, s. 243-244).

Bülbül (2007) etkileyen faktörleri, aşağıda Tablo-9'daki gibi belirtmektedir:

Tablo 9: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| 1) Kişisel Faktörler | Kişisel Özellikler <ul style="list-style-type: none">• Yaş• Cinsiyet• Medeni durum• Öğrenim düzeyi• Kıdem (Çalışma Süresi) Gibi değişkenler, | <ul style="list-style-type: none">• Psikolojik sözleşme,• İşle alakalı beklentiler |
| 2) Örgütsel Faktörler | <ul style="list-style-type: none">• Takım çalışması• Maaş• İş memnuniyeti• Liderlik• İşgören devri• Kariyer | <ul style="list-style-type: none">• Örgütsel adalet,• Rol belirsizliği ve çatışma• Örgütsel ödüller,• Örgüt kültürü• Nezaret, |
| 3) Örgüt Dışı Faktörler | <ul style="list-style-type: none">• Yeni iş imkânları | <ul style="list-style-type: none">• Profesyonellik |

Kaynak: Bülbül, M., (2007).

2.14.1. Kişisel Faktörler

Yaş, öğrenim düzeyi, medeni hal, cinsiyet vb. özelliklere göre değerlendirilmektedir.

Yaş: İşgörenlerin yaşlarının örgütsel bağlılıklarına etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonuçları; işgörenlerin yaşları arttıkça, örgüte bağlılıklarının da arttığı belirtilmektedir (Çöl ve Gül, 2005).

Eğitim Düzeyi: İşgörenden eğitim seviyesi arttıkça örgütten beklentilerinin arttığı belirlenmiştir. Örgütlerin ise mevcut beklentileri karşılayamadığı durumlarda, işgörenden örgütsel bağlılıklarının azalması söz konusu olabilmektedir (Hunt, Chonko & Wood, 1985, s. 122).

Medeni Durum: Evli olmayan işgörenden evli bir işgörenden gereksinim ve parasal olanakları benzer değildir ve evli işgörenden parasal gereksinimleri bekâr işgörenden daha fazladır. Bu nedenle evli işgörenden örgütsel bağlılığı ile bekâr bir işgörenden örgütsel bağlılığı benzer değildir. Evli işgörenden örgütsel bağlılıkları daha fazladır (Erdoğmuş, 2006: 57).

Kıdem: İşgörenden, örgütte çalışma süresine bağlı olarak daha çok zaman ve emek harcar ve örgütten ayrılma ihtimalini göz önünde bulundurduğunda yaptıklarının boşa gideceğini düşünerek, kıdemli daha az olan kişilere nazaran örgütsel bağlılık düzeyi daha fazla olabilir (Kılıç, 2008, s. 78).

2.14.2. Örgütsel Faktörler

Genel olarak örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel etkenler; takım çalışması, maaş, iş memnuniyeti, liderlik, işgörenden devir hızı ve kariyer kavramlarıyla değerlendirilmektedir.

Takım Çalışması: Bir takım birlikte karar alıyor ise, örgütsel bağlılıkta o kadar artmaktadır. Takım yönünden ve kişisel bakımdan işgörenden karar almasına faal şekilde katılımlarının sağlanması, idarenin işgörendeni önemseydiğini belirler ve örgütsel bağlılığı artırır (Korsgaard vd., 1995:61; Akt. İnce ve Gül, 2005:80).

Ücret Düzeyi: Daha iyi koşullarda yaşayabilmek ve kazanç sağlayabilmek işgörenden büyük hedefleri içerisinde yer alır. Bu nedenle maaş ve bağlılık arasında olumlu ilişki vardır (Çelebi, 2009).

İş Tatmini: Yapılan işin nitelikleriyle işgörenden arzularının uyumlu olması durumunda belirlenen olgudur (Akıncı, 2002: 2-3).

Liderlik: belirli kişisel yahut toplumsal amaçlarla başarı elde edebilmek için kişinin başka kişi veya kişileri etkileyip yönlendirmesidir (Örücü ve Teker, 2014).

İşgören Devri: Bir yıl içerisinde işgörenlerin kendi istekleri dışında örgütten ayrılması sonucu ortaya çıkan işgören oranı olarak tanımlanabilir (Demirkıran ve Erdem, 2014).

Kariyer: İşgörenin iş yaşamında ilerlemesi, başarımların sağlanması amacıyla takip edilmesi gereken yol olarak tanımlanabilir (Bülbül, 2007).

2.14.3. Örgüt Dışı Faktörler

İşgörenlerin örgüte olan bağlılıklara etki eden kişisel ve örgütsel faktörler haricinde örgüt dışı faktörlerde mevcuttur. Bunlar; yeni iş imkânları ve profesyonellik tanımlamaları olarak karşımıza çıkabilir (Bülbül, 2007).

Yeni İş Bulma İmkânları: İşgörenler açısından yeni iş bulma imkânlarının farkında olunması hali, örgüte olan bağlılığı azaltır (Görgülür, 2013). Bir başka bakımdan bu faktörü ele alındığında bazen işgörenlerin iş bulma imkânları yüksek olması durumunda dahi örgütten ayrılmazlar ve bağlılıklarına devam ederler. Örneğin; örgütten yeterli miktarda ücret almaları gibi durumlarda işgörenler yeni bir iş aramaya gerek duymazlar (Bülbül, 2007).

Profesyonellik: Profesyonel kişiler, genel olarak ilgilendikleri çevreyle gelişim sağlayıp, toplumsal yükümlülükler bakımından hassas, sınırlarını çizebilen ve bağımsızlıklarından taviz vermeyen bireylerdir (Taş, 2012). Yakın zamanlarda ise, işgücü bünyesinde beliren farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Yapısal açıdan öğrenim seviyesi yüksek, ilgili uzmanlık çevresinde profesyonelleşen kişilerin artması, örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Baugh ve Roberts, 1994).

2.15. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık; tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık yaklaşımı kapsamında sınıflara ayrılmıştır. Sınıflandırmalardaki çeşitliliğin nedeni ise; psikolojik durum, psikolojik durumun oluşum sebebi ve örgütsel bağlılık neticesinde olması beklenen davranışlardır (Eğriboyun, 40) .

2.15.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Davranışsal yaklaşım, çalışanların yalnız örgüt için değil, bireysel etkinlikleriyle de ilgili olarak bağlılıklarını geliştirdikleri bir akış şeklinde incelenmektedir (Cengiz, 2001). Davranışsal yaklaşım, kişilerin önceki tecrübeleri ile örgütle bütünleşme süreçleriyle ilgili örgütsel bağlılığı ele alır. Örgüte bağlanma durumlarıyla belirtilmek istenilen, örgütten ayrılmayıp üyeliğini devam ettirme ve devamsızlıkta bulunmama türünden yapılan davranışlardır (Yavuz, 2009).

Şekil- 4'te düz çizgiler örgütsel bağlılığın sebep sonuç ilişkisini ifade ederken; kesikli çizgi örgütsel bağlılığın devamlılığını destekleyici değişkenleri ifade etmektedir. İşgörenin içerisinde olduğu şartlar, ruhsal halini etkilemekte ve çalışanın davranışının devamlılığına neden olmaktadır. Sonuç olarak işgören örgütsel olarak bağlanmaktadır.



Kaynak: Meyer ve Allen, (1991: 63).

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Davranışsal Bakış Açısı

Alanyazın incelendiğinde, davranışsal bağlılıkla ilgili iki temel yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Becker'in "Yan Bahis Teorisi" ile Salancik'in "İşsel Tutarlılık yaklaşımı"dır.

2.15.1.1. Becker'in Sınıflandırması

Becker, bireylerin örgütsel bağlılıklarının sağlanmasında, tutarlı davranışların olduğunu ifade etmiş ve nedeni olarakta yan faydaların olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, kişi örgütte bulunduğu süre içerisinde yan faydalar sağlar, diğer deyişle, ifadeyle örgütten yarar sağlar (Bolat ve Bolat, 2008: 77).

Becker (1960), kişinin genel davranışları ile çelişkili olmayan davranışı, davranışıyla ilgisi bulunmayan çıkarlarını etkilemektedir. Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin örgütle karşılıklı bahse girdikleri süreci ifade

etmektedir. Kişi, davranışlarıyla tutarlı olması adına kendisiyle ilgili önemli olan şeyler için bahse girer. Bu anlamda, tutarsızlık göstermesi durumunda sonucu başka şekilde davranması hususunda alternatif bırakmayacak kadar önemli olacaktır. Kişi, değer verdikleri için bahse girdiğinde diğer yönden işletmesine de yatırım yapmış olur. Bu durumda kişinin bahis içerisinde olduğu unsurlar ne kadar önemliyse örgütsel bağlılığı da o kadar yüksektir. Kişinin yatırımları zamanla arttığında, seçenek olarak karşısına çıkan iş imkânlarının önemi azalmaktadır. Bu yaklaşım kişinin örgütü için gerçekleştirdiği yatırımlarla ilgilenmektedir. Kişinin örgüte devamlılığını sağlamanın nedeni yatırımlarından vazgeçemeyerek örgütte zorunlu olarak devam etmesi durumudur (Çetinel, 2008: 58).

2.15.1.2.Salancik'in Sınıflandırması

Salancik'e (1977) göre bağlılık, "bireyin davranışlarına bağlılık göstermesidir." Salancik'in örgütsel bağlılığı sınıflandırmasında Becker'in yaklaşımındaki gibi kişi, önceden yaptığı davranışları düşünerek, bunlar ile ilgili uyumlu davranışlar göstermektedir (Gül, 2002: 49).

Salancik örgütsel bağlılığı; bireyin davranışlarına ve davranışları ile çalışmalarına bu bağlamda örgüt ile ilişkisinin artmasının inançlarına bağlanması olarak belirtmiştir (Mowday vd., 1982: 20). Ona göre tutumlar ile davranışlar uyumlu olmalıdır. Uyumlu olmadığında ise, kişi ruhsal gerilim içerisinde olacaktır. Tutumlar ve davranışların uyumlu olması durumunda bağlılık gelişecektir. Salancik her davranışa benzer olarakta bağlılığı etkileyemeyeceğini belirtmektedir. Bireyin davranışlarından bazıları benzer davranışlarla örgütsel bağlılığı etkilemektedir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

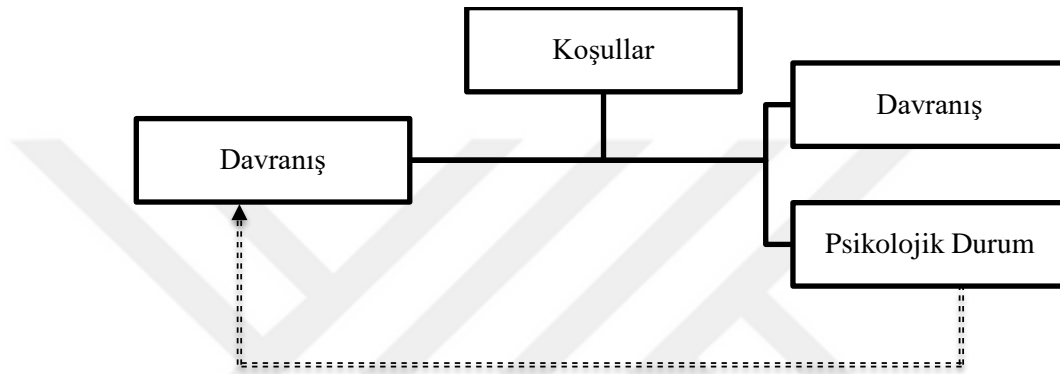
2.15.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğini örgüt ile tamamlaması veya örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının zaman içerisinde benzer doğrultuda olması ile oluşmaktadır (Varoğlu, 1993: 8).

Yaklaşımın öncüleri işgörenin örgütsel bağlılığına etki edecek örgüt ortamı ile oluşan "işgören-örgüt" özdeşleşmesinin değerlendirilmesinin

sağlanarak, örgüte duyulan duygusal tepkinin belirlenmesini araştırmışlardır. Bu yaklaşımda çalışan ile örgütün değerlerinin, amaçlarının uyum sağlaması gerekmektedir (Meyer ve Allen,1991).

Şekil 5'te görüldüğü gibi, çalışanın davranışları, birtakım şartlar nedeniyle süreklilik sağlamakta ve ruhsal açıdan çalışanın örgüte bağlanmasını sağlamaktadır. İşgören üzerindeki bu durum ruhsal açıdan bağdaşmakta ve işgörenin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır.



Kaynak: Meyer ve Allen, (1991: 63).

Şekil 5: Örgütsel Bağlılığa İlişkin Tutumsal Bakış Açısı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, genel anlamda örgüte karşı bağlılığın oluşması ve bu bağlılığın sağlanmasıyla ilgili şartlar ve davranışlar sonucunda etkili olan sebeplerin açıklanmasını kapsamaktadır. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ise, öncelikli olarak davranışın şekillendirilmesiyle ilgili olarak, davranışın tekrar edilmesinde oluşan şartların ifade edilip, bu kapsamda davranış değişimleri üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (Özutku, 2008: 81).

2.15.2.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Sınıflandırılmayla ilgili olarak gerçekleştirilen öncelikli araştırmalardan biride Etzioni'nin çalışmasıdır. Etzioni, örgütsel bağlılığı üç sınıfta incelemiştir (Balay, 2000:19-20; Bayram, 2006:129-130) ;

Ahlâki Bağlılık: Kurumun hedefleri, değerleri ve kuramlarını bireyin kendisiyle ilişkilendirmesi, idarece bütünleşmesine dayanır.

Çalışanlar, topluma yararlı olacak hedeflerini sürekli kıldıklarında örgütlerine daha fazla bağlılık duymaktadırlar.

Hesapçı Bağlılık: Örgütle çalışanların birbirlerine gereksinim duydukları ilişkiyi baz almaktadır. Bu sınıflandırmada çalışanlar, örgütlerine katkıları ile elde edecekleri ödüller açısından bağlılığı sağlamaktadırlar.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Çalışanların, davranışlarının kısıtlanmasıyla meydana gelen halleri ve örgütlerine yönelik olumsuz bir yönelim durumlarını ifade etmektedir. İşgören, psikolojik açıdan bağlılık duymamakta ancak örgüte üyeliğini sürdürmektedir.

2.15.2.2. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter (1968), bağlılığın meydana gelmesini kurumun işgörelere verdiği farklı davranış yükleri ile ilişkilendirmiş; örgütsel bağlılığı, bireyin gereksinimlerini giderebilecek toplumsal ilişkilerle kişiliğini tamamlaması olarak ifade etmiştir. Kanter'e (1968:500) göre bağlılık üç sınıfa ayrılır; devama yönelik bağlılık, kenetlenme ve kontrol bağlılığıdır.

Devama Yönelik Bağlılık: Kurumun sürekliliği adına işgörenin örgütüne bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Kanter, 1968, 504).

Kenetlenme Bağlılığı: Bireyin bir gruba ve grup içerisindeki ilişkilere bağlanmasıdır. Bu bağlılık, grup açısından pozitif duygusal yaklaşımları barındırır. Grup içerisindeki her birey ile alakadar olmak ve grubun bir parçası olduğunu hissetmek bireye duygusal olarak memnuniyet sağlayacaktır. Oluşan memnuniyet ile birey örgütüne bağlanacaktır (Gül, 2002: 42).

Kontrol Bağlılığı: grup üyelerinde yer alan liderlerinin verdikleri sorumluluk ve normlarını sürdürmesine denir. Kanter kontrol bağlılığını, bireysel davranışı kurumun isteğine göre şekillendirilmek ve örgüt kurallarını bireyin parçası olarak görmesi olarak ifade etmiştir (Kanter, 1968: 501).

2.15.2.3. O'reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı, kişinin örgütü için hissettiği ruhsal ilişki olarak ifade eden O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı üç sınıfa ayırmaktadır:

Uyum bağlılığı: Ortak değerler dışında, belli ödülleri elde edebilmek adına ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık, ödülün çekici olması ile cezanın itici olmasıyla ilgilidir.

Özdeşleşme bağlılığı: Başkalarıyla, tatmin edici bir bağ kurabilmek ya da kurulan bağı sürdürürebilmek için oluşmaktadır. Bu sayede kişi, örgütün üyesi olduğundan övgü duyar.

İçselleştirme bağlılığı: Bütünüyle kişisel olarak örgütün değerlerinin uyumunu kapsar. Bu boyutla ilgili davranışlar; kişilerin, kendi hayatlarını örgüt içerisindeki başka kişilerin değerleri ile uyumlu hale geldiğinde ortaya çıkar.

2.15.2.4. Mowday- Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Mowday ve ark. (1982), araştırmasında örgütsel bağlılığı, grupla bütünleşme ve örgüte bağlanma olarak ifade etmiştir. Örgütsel bağlılığı, işgörenin davranışlarına bakarak incelemiş bu bağlamda tutumsal bağlılık ile ifade etmişlerdir. Mowday vd. tutumsal bağlılık ile örgütsel bağlılığı bir ele alarak iki farklı şekilde bağlılık modeli oluşturmuşlardır.

Tutumsal bağlılık modeli; çalışanın örgüt üyeleri ile bütünleşmesini amaçlayan aynı zamanda çalışanda çalışma isteği uyandıran bağlılıktır.

Davranışsal bağlılık modeli; bireyin tutumsal faaliyetlerinden doğan bağlılık modelidir.

2.15.2.5. Wiener'in sınıflandırması

Wiener (1982) Bağlılığı, örgüt menfaatlerine uygun olarak davranmak amacıyla içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü şeklinde ifade etmiştir. Üyelerin bağlılıklarını etkisi altına almak için istihdam, seçim ve toplumsallaşma görevleri olduğunu belirtmektedir.

Normatif (moral) bağıllık: Wiener (1982) bağıllıkla alakalı bir davranış durumunun, bağıllığın seviyesine göre aşağıdaki özelliklerle ilgili olarak değişen aşamalarda sahip olması gerektiğini belirtmektedir. (1) Örgütün menfaatleri uğruna yapılan bireysel fedakârlıkları gösterebilmelidir (2) Davranışlar öncelikle cezaya ilişkin yaptırımlar yahut ödülle ilgili çevresel kontrollere bağlanmamalıdır. (3) Örgütle ilgili hareketler ve düşüncelerle ilgili bireysel zamanı harcamak gibi örgütle ilgili bireysel bir uğraşı olmalıdır (Wiener ve Gechman, 1977). Bu açıdan birey başka bir yerde kendisi ile ailesi hakkında şartların iyi olmasına nazaran, örgüte bulunmayı sağlıyorsa, bağıllık oluşmuştur. Sadece örgütte uzunca yıllar çalışmak örgütsel bağıllığı göstermek için yeterli olmamaktadır.

Araçsal bağıllık: Örgütün amaçlarına ve değerlerine karşı normatif bir bağıllık duymadan sadece maddi değerleriyle ilgili bağıllık göstermek şeklinde tanımlanmaktadır. Bu bağıllığa sahip kişiler kişisel çıkarlarıyla ilgili olarak örgüte karşı bağıllık duygusu geliştirmektedirler. Araçsal bağıllık değişime dayalı olaylar bütünüdür. Örgüt üyesi bağlı bulunduğu örgüte fayda sağlarken, örgütte, kişinin belirli gereksinimlerini gidermektedir. Kısaca Wiener (1982) araçsal bağıllığın kişinin kişisel çıkarlarıyla ilgili olduğunu, normatif bağıllığın ise örgütün hedefleri (örgüt hedefleri ile üyelerin aracılığı doğrultusunda kişisel hedeflerin bağdaştırılması) olarak ifade etmiştir.

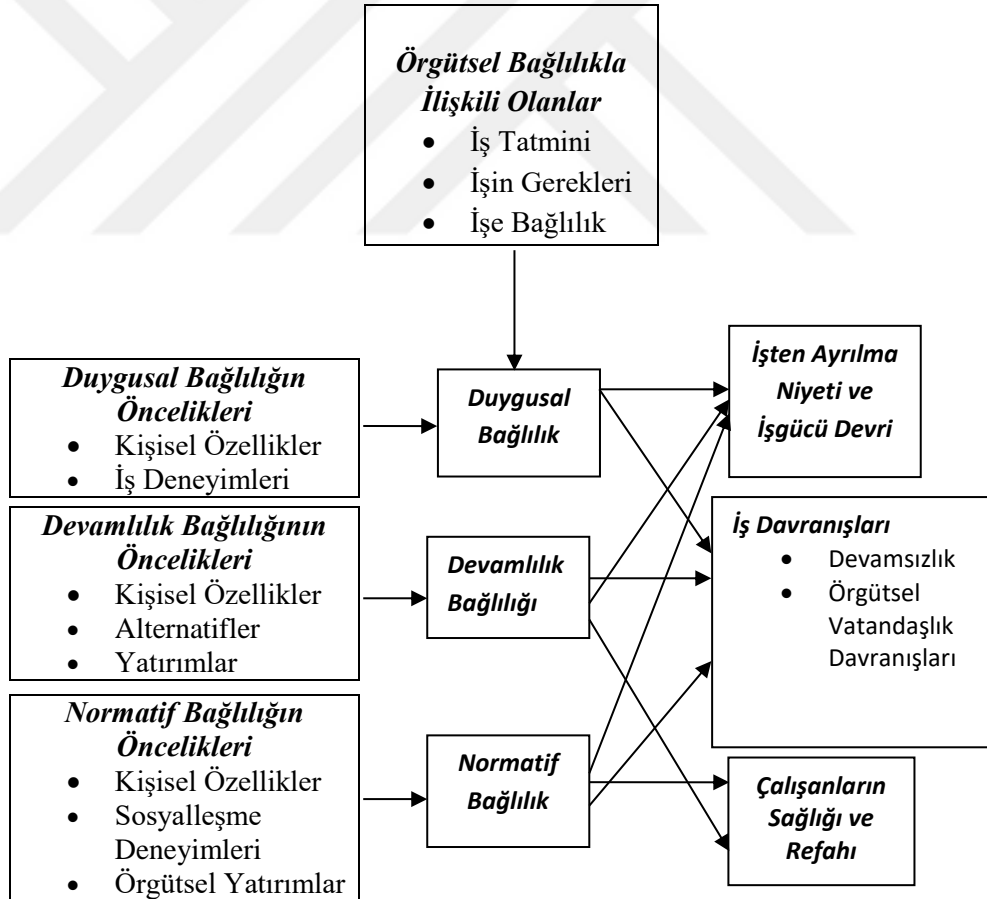
2.15.3. Çoklu Bağıllık Yaklaşımı

Çoklu bağıllık yaklaşımı, çalışanın örgütüne, iş arkadaşlarına, liderlerine, müşterilerine aynı zamanda yöneticilerine değişik boyutlarda bağıllık göstermesiyle ilgilidir (Becker, vd. 1996;465).

Çok boyutlu yaklaşıma göre, bağıllık örgütü oluşturan türlü bileşenlerin örgütün hedefleriyle özdeşleşmesiyle gelişen olaylardır. Örgütü oluşturan bileşenler; üst yönetim, müşteriler, sendikalar, çalışanlar, devlet, yasalar, tedarikçiler ve kamuoyudur. Bu bağlamda örgütsel bağıllık, örgütü meydana getiren bu bileşenlere duyulan çeşitli bağıllıkların toplamıyla oluşmaktadır. Örgütsel bağıllığın çok boyutlu olarak incelenmesini savunan önemli çalışmalardan biri de Meyer ve Allen'in çalışmalarıdır.

2.15.3.1. Meyer ve Allen'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif olarak üçe ayırmıştır (Allen ve Meyer, 1990a:4; Meyer ve Allen, 1991:67). Bu üç yaklaşım, çalışanın örgütle olan ilişkilerini açıklayan, örgüt üyesi olarak devam etmeye veya etmemeye karar vermesini sağlayan psikolojik bir yapıdır. Ancak, bunun dışında, her bir bağlanma şeklinin, psikolojik diğerinden tümüyle farklıdır. Meyer ve Allen, bu boyutların birlikte ele alındığı zaman, işgörenin örgütüyle bağının anlaşılacağı düşüncesini savunarak, üç boyutlu modeli oluşturmuşlardır (Allen ve Meyer., 1990, s.710-720). Bu modele göre, çalışanlar bütün bu üç boyutu farklı olarak gerçekleştirebilirler. Meyer ve Allen' in oluşturdukları model, her boyut farklı olarak gerçekleşir ve bunların iş davranışları üzerinde farklı etkileri vardır.



Kaynak: Meyer ve ark., (2002: 22.)

Şekil 6: Allen ve Meyer'in Geliştirdiği Örgütsel Bağlılık Sınıflandırılması

2.15.3.1.1. Duygusal Bağlılık

Çalışanın örgütüne duyduğu bağlılığın, örgütle bütünleşmesini içermektedir. Kuvvetli olarak örgüte bağlı olan çalışanlar, örgütüne gereksinim duydukları için değil, kendi istedikleri için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1991:67). Tutumsal bağlılık olarak da adlandırılan, bu bağlılık iş çevresiyle alakalı duygusal reaksiyonlarla da alakalı olup, daha çok işine bağlanma, çalışma arkadaşları, iş ve mesleğe duyulan bağlılıktan oluşan tatmin ile ilgilidir (Balay, 2000:73).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının oluşması, örgüt içinde birtakım faktörlerin olmasıyla ilgilidir. Bağlılık hakkındaki araştırmaların genelinde kaynak olarak gösterilen, Allen ve Meyer'in geliştirdiği çalışanların duygusal bağlılıklarına etki eden unsurlar şunlardır (Allen ve Meyer, 1990a:17-18):

İşin Cazibesi: Örgütte çalışana yüklenen işlerin genellikle çekici, heyecan verici olması,

Rol Açıklığı: Örgütün çalışandan beklentisini açıkça ifade etmesi,

Amaç Açıklığı: Çalışanın, örgütte yaptığı görevleri neyle ilgili yaptığı hakkında açık bir anlayışın bulunması,

Amaç Güçlüğü: Çalışanlardan iş sorumluluklarını yerine getirmesini istemek

Önerilere Açıklık: Tepedeki idarenin, örgüt içerisindeki çalışanların fikirlere önem vermesi,

İşgörenler Arasında Uyum: İşgörenlerin birbirleriyle yakın ve samimi ilişkilerin bulunması,

Örgütsel Güvenirlilik: Çalışanların, örgütün söz verdiği şeyleri yapacağına inanması,

Eşitlik: Örgütteki çalışanların tamamının eşit haklara sahip olması,

Bireye Önem: Çalışanların yaptığı işlerle ilgili örgütün hedeflerine önemli katkı sağladığı düşüncesiyle duyguların özendirilmesini sağlamak,

Geri Besleme: Çalışanların başarımı hakkında devamlı olarak bilgilendirmek,

Katılım: Çalışanların bireysel iş yükü ve başarımıyla ilgili kararlara katılımını sağlamak.

2.15.3.1.2. Devamlılık (Süreklilik) Bağlılığı

Devam bağlılığı, kişinin örgütten ayrılması durumunda maliyetlerinin yüksek olacağı düşüncesiyle örgüt üyeliğini devam ettirmesi halidir. Bu bağlılıkta kişi ayrılmak istese de örgütten ayrılamamaktadır. Çünkü ayrılması halinde birey için birtakım maliyetler ve güçlükler ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Çalışanlarda devam bağlılığının ortaya çıkmasına sebep, bazı kişisel ve örgütsel unsurlar vardır. Etkileyen unsurlar şu şekilde kısaltılabilir (Allen ve Meyer, 1990a:18):

Yetenekler: İşgörenin örgütte yaptığı ile ilgili elde ettiği beceri/tecrübelerinin ne derecede diğer örgütlere fayda sağlayabileceği ve bu beceri/tecrübelerin ne kadarını örgütlere aktarabileceği kaygısı.

Eğitim: İşgörenin edindiği biçimsel öğrenimin, mevcut örgüt vb. dışında ona yararlanamayacağı fikri,

Yer Değiştirmek: İşgörenin örgütle ilişkisinin kesilmesi halinde, farklı yerlere taşınma arzusu,

Bireysel Yatırım: İşgörenin vaktini ve çabasını fazlaca görev yaptığı örgüte harcaması açısından kendine yatırım yaptığı fikri,

Emeklilik Primi: çalışanın örgütte kalması halinde alabileceği emeklilik primini, örgütte kalmaması halinde kaybedebileceği fikri,

Toplum: İşgörenin içinde bulunduğu yerleşim yerinde uzun yıllar yaşaması,

Seçenekler: İşgörenin örgütle ilişkisinin kesilmesi halinde mevcut işinin benzerini ya da iyisini bulmada zorlanacağı fikri.

2.15.3.1. 3. Normatif (Kuralcı) Bağlılık

Bu bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmalarıyla alakalı yükümlülüklerinin ifade etmektedir. Çalışanlar yüksek bir bağlılık duygusuyla, örgütte devam etmeye gereksinim hissetmektedirler (Meyer ve

Allen, 1991:67). İşgörenlerin örgütsel bağlılık hissetmesi, kişisel faydalarından kaynaklanmaz. Bu bağlılık, işgörenlerin yaptıklarının doğruluk ve ahlaki açıdan belirli davranışsal hareketleri sergilemelerini sağlamaktadır (Balay, 2000:22).

2.16. Örgütsel Bağlılığın sonuçları

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, bağlılığın düzeyiyle alakalı biçimde pozitif ya da negatif bir şekilde gerçekleşebilir. Çalışanlar bakımından örgütsel hedefler onaylanabilir düzeyde olmadığında örgütteki çalışanların bağlılığı azalabilmektedir. Öte yandan örgütsel hedefler çalışanlar bakımından uygun ve onaylanabilir olduğunda, anlamlı bir seviyede bağlılığın etken olduğu ve olumlu davranışlar sergilenmesi beklenebilir (Balay, 2000, s:83). Örgütsel bağlılığın üç düzey sonucu bulunmaktadır:

2.16.1. Düşük

Bu bağlılık seviyesinde işgörenler, örgütsel bağlılıkları için yüksek tutum ve eğilimlerde bulunmazlar. Bu durum kişilerin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığını ifade edebilir. Aynı zamanda işgörenler, örgütlerine düşük seviyede bağlılık gösterdiğinden farklı seçenek iş/işleri inceleyeceğinden bu durum, insan kaynakları açısından daha etkin olmasını sağlayacaktır (Bayram, 2005: 135; Akıncı, 2006: 28).

Aynı zamanda, örgütlerine düşük seviyede bağlılığı olan işgörenler, bireysel görevlerindeki gayretlerinde arka planda durdukları gibi ekip bağlılığının oluşturulmasında minimum gayreti sarf ederler. Bu bakımdan bu işgörelere, örgütte “duygusuz çalışanlar” olarak adlandırılırlar (Doğan ve Kılıç, 2007:54).

Düşük düzeyde olan bağlılıkta; söylenti, karşı çıkma ile şikâyetler olduğundan kurumun itibarı zedelenmekte olup, müşterilerin güveni sarsılmakta, yeniliğe adapte olamama durumunu ve aynı zamanda gelir kayıplarının yaşanmasına neden olmaktadır. Bu durum neticesinde örgüt içerisinde dağılan yanlış bilgi örgütün idari şeklini tehdit etmekte ve üst yönetimin geçerliliğini sorgulanmasına neden olmaktadır (Oran, 2012:60).

2.16.2. Orta (İlmlı)

Bu düzeye sahip çalışanlar, örgütün tüm değerlerini değil içlerinden bazılarını kabul etme yeterliliğini gösterirken örgütün öngörüsünü karşılamakta ve kurumla özdeşleşerek bireysel niteliklerini korumayı sürdürmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007:54). Bununla birlikte, genellikle pozitif neticeler vermeyebilir. Bu düzeydeki çalışanlar, toplumsal yükümlülükler ve örgütsel bağlılıkla ilgili çelişki yaşarlar. Bu durum, örgütsel kararsızlık ve verimsiz çalışmaya sebep olabilmektedir (Bayram, 2005: 136).

2.16.3.Yüksek

Yüksek düzeye sahip işgörenler, örgütlerine oldukça güçlü tavır ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu düzeyde bağlılığı olan işgören, meslekte başarı ve ücret bakımından tatmin olabileceği gibi örgüt, işgörenin sadakatine yönelik kişiyi yetkilendirerek ve kişiyi üst makamlara gelmesini sağlayarak bir ödüllendirir (Bayram, 2005:136; Akıncı, 2006:28; Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

2.17. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Çalışmalar

Lam ve ark., (2002) “Yeni Çalışanların Hong Kong Hotel İşletmelerindeki İşte Kalma Niyeti ve Örgütsel Bağlılığı” adlı yaptığı çalışmasında 249 kişiye anket yapmıştır. Çalışmada, yeni çalışanların örgütsel bağlılık ve işte kalma niyetleri üzerinde iş ve sosyal faktörlerin etkisi araştırılmıştır. Sonuçlara göre, öznel norm ve eğitimin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu, öznel normun mentorlukla ve örgütsel bağlılıkla ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim, aile-toplama fonksiyonları, kaliteli mentorların seçimi ve iş zenginleştirme, yeni çalışanları korumak ve işte kalma niyetlerini azaltmak için olası çözümlerdir.

Kang ve ark., (2014) çalışmasında, konaklama işletmelerinde denetim desteği, örgütsel bağlılık, kariyer memnuniyeti ve ön tarafta çalışan kişilerin işte kalma niyetleri arasındaki ilişkilerini araştırmaktadır. Sonuçlara göre, denetleyici desteğin çalışanların örgütsel bağlılığı ve kariyer memnuniyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel

bağlılığın kariyer memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen, yüksek bir örgütsel bağlılık, işte kalma niyetini azaltmıştır. Bu bakımdan, örgütsel bağlılık ile işte kalma niyetini yönlendirmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Njokı Ndungu (2016), yaptığı çalışmada Nairobi'deki otellerde 156 adet İnsan Kaynakları Yöneticisine yaptığı çalışmada mentorluk ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi kurarken regresyon analizi kullanmıştır. Bu bağlamda Mentorluk bağımlı değişken olurken bağımsız değişkeni de kariyer başarısı olarak belirlemiştir. Sonuçlara göre, diğer tüm faktörleri sabit olması halinde, mentorluk fonksiyonunda bir öge artışının, otel endüstrisindeki personel başarısı puanlarında 0,345 birim artışa yol açacağını göstermektedir. 0.607 olasılık değeri, mentorluğun Nairobi'nin yıldızlı otel işletmelerindeki personelleri arasındaki kariyer başarısını etkilediğini göstermektedir. Araştırma, Nairobi'nin yıldızlı otel işletmelerinde mentor ve danışan kariyer başarısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bu nedenle araştırmacı, kuruluşların mentorluk fonksiyonlarını insan kaynakları geliştirme aracı olarak kullanmasını önermekle birlikte danışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştireceğini ve aynı zamanda kariyer hedeflerini gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağını bu bağlamda bağlılıklarını geliştireceklerini belirtmiştir.

Arslan (2017), Antalya bölgesindeki otellerde 916 çalışan ile yaptığı anket çalışması sonucunda işgörenlerin beş faktör kişilik özelliklerinin iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılığı etkilediği aynı zamanda iş tatmininin, beş faktör kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı tespit etmiştir.

Çakır ve ark., (2018) Kırklareli, İstanbul ve İzmir illerindeki otel işletmelerinde 398 çalışan ile yaptıkları anket çalışması sonucunda iş yaşam kalitesi boyutlarıyla çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirmiş ve sosyal, estetik, kendini gerçekleştirme, bilgi, saygınlık gibi üst düzey boyutların örgütsel bağlılığı etkilediği, bunun yanı sıra sağlık,

güvenlik, ekonomik ve aile ihtiyaçlarından oluşan alt düzey ihtiyaçlarında örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilmiştir.

Yapılan alanyazın incelemesi sonucunda; mentorluk ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi açıklamak için iki neden vardır; İlk olarak, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu (Allen ve Meyer, 1990), mentorluk süreci ile birlikte danışanın kurumla özdeşleşme ve duygusal olarak bağlanma ihtiyacını yerine getirme olasılığını artırmakta olup, danışanların kuruma bağlılıklarını güçlendirmektedir (Allen ve Meyer, 1999; Orpen 1997). İkincisi, önemli üst yönetim ile mentorluk ilişkileri gelişerek, örgütün diğer örgütlere kıyasla daha cazip olması ve örgütsel bağlılığı arttırmasıdır (Orpen, 1997). Mentorluk (Joiner, Bartram ve Garreffa, 2004) çalışanların duygusal bağlılıklarını geliştirmeye etkilidir ve bu nedenle işte kalma niyeti de dolaylı olarak etkilenmektedir (Vecchio ve Norris, 1996). Duygusal bağlılık danışanın işte kalma niyeti ve mentorluk fonksiyonlarıyla olumlu ilişkiye sahiptir (Payne ve Huffman, 2005). Mentorluk, mentor ve danışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak için kullanılabilir. Bu durum örgütle özdeşleşmeyi ve katılım sağlamayı teşvik etmektedir.

Kram (1985), bir mentorun danışana sağladığı mentorluk fonksiyonlarından bazılarının katkıda bulunabileceğini ileri sürmektedir, bunlardan biri Rol model olma fonksiyonudur. Mentor danışana, endişeleri ve sorunları hakkında özgürce konuşma fırsatı verir. Bu arkadaşlık işlevi aynı zamanda duygusal bir bağ kurmayı da teşvik eder, çünkü mentor danışan ile sosyal açıdan etkileşime girer. Bir yöneticinin destekleyici ve özenli davranışı olduğunu düşünen danışanlar, yönetimin otoritesine ve örgütüne duygusal bağlılığı olumlu yönde olacaktır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Bu anlamda, bir mentordan destek almak, arkadaşlığın duygusal olarak gelişmesine katkı sağlamaktadır. Mentorluk, danışan tarafından olumlu ya da olumsuz bir deneyim olarak değerlendirilebilir (Eby, Butts, Lockwood, &Simon, 2004). Sonuç olarak, mentorluk ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve gücü olması muhtemeldir.

2.18. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

Bu kavram, alanyazında birçok tanımlama ile karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini, genel anlamda işin niteliklerinin kişi tarafından değerlendirilmesiyle oluşan iş hakkındaki pozitif duygular şeklinde ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2012:76).

Locke (1969) iş tatminini, bir çalışanın işini yapması neticesinde hissettiği tatmin seviyesi ya da pozitif duygusal durum olarak ifade etmektedir.

Başaran (1989) ise iş tatmini kavramını, çalışanların işlerinden memnun olmaları ya da olmamaları olarak belirtmektedir. Bu kavram, çalışanların yaptıkları iş sonucunda ya da iş hayatlarını değerlendirmeleri sonucunda duydukları haz veya olumlu duygusal durumu tanımlamaktadır.

Şimşek ve ark. (2014: 164) iş tatmini kavramını, “işten kazanılan parasal gelir ve çalışanın birlikte iş yapmaktan keyif aldığı çalışanlarla birlikte ortaya çıkardığı sonuçların sağladığı mutluluk” biçiminde tanımlamışlardır. Currivan (1999: 497) ise bu kavramı, işgörenin işi ve işindeki rolüne karşılık olumlu duygular hissetmesi şeklinde ele alırken; Weiss (2002), işgörenlerin işlerine yönelik gösterdikleri duygusal tepkiler olarak ifade etmiştir.

İş tatmini kavramı, bugünlere gelene dek pek çok değişik ifade ve kuramlarla ilişkilendirilmiştir. İş tatminiyle ilgili genel kuramlar içerik ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır. İçerik kuramları kendi içerisinde; Gereksinimler (sıra düzeni), iki etmenli (çift faktör), başarı güdüsü kuramı olarak üç sınıfa ayrılmaktadır. Gereksinim sıra düzeni kuramı; fizyolojik, güvenlik sevgi, saygınlık ve kendinin gerçekleştirme gereksinimlerinden oluşmaktadır. İki etmenli kuram ise; doyuma ve doyumsuzluğa sebep olan faktörlerden oluşmaktadır. Başarı güdüsü kuramı ise; başarı, iktidar ve bağlanma güdüsünden oluşmaktadır. Süreç kuramları; Vroom'un beklenti, Edwin Locke'nin amaç, Homas-Adams'ın denkserlik ve Skinner'ın pekiştirme kuramlarından oluşmaktadır (Türk,2007:82-92).

Otel işletmelerinde ise, işgörenin iş doyum seviyesi, kişisel hayatını ve sağlığını pozitif ya da negatif olarak etkilenmektedir. İş tatmini

seviyesinin fazla olması işgörenin mutlu olmasına katkı sağladığı, düşük olması halinde ise, işgörenin işinden uzaklaşmasına sebebiyet verdiği, bu bağlamda ilgisizliğin ve uyumsuzluğun meydana geldiği düşünülen durumdur. Genel anlamda işgörenlerin işleriyle ilgili duygularının tepkisi olarak ifade edilen iş tatmini kavramı, öncelikle 1920’lerde tanımlanmış, önemli olduğu 1930-40’lı yıllarda belirlenmiştir. Önemszenmesinin nedenlerinden biride, hayat doyumuyla ilgilidir. Böylece bireyin fiziksel ve psikolojik durumunu dolaysız olarak etkilemektedir. Başka bir sebebi ise, yaratıcılıkla ilişkili olmasıdır (Sevimli ve İşcan, 2005:55).

İş memnuniyeti durağan olmayan bir olgudur. İdareciler iş tatmini sadece bir defalığına sağlayıp birkaç yıl sonraya bırakamazlar. Öncelikle turizm sektöründe var olan işletmelerin tahmin edilen uzun vadedeki hedeflerine erişebilmelerinde kalifiye işgörenin önemi büyüktür. Günümüz işletmelerinde genel olarak insan kaynakları birimi, örgütlerinin en önemli sermayeleri olan işgörenleri için, iş tatminleri için muhtemel örgütsel imkânları sağlamakta ve epey çaba sarf etmektedirler. Kurumsallaşmış zincir konaklama işletmelerinden biri olan Ritz Carlton Otel’in şu sloganı bu durumu ifade eden en iyi örneklerden biridir: “ Bizler Hanımefendi ve beyefendilere hizmet sunan hanımefendi ve beyefendileriz” (Akıncı, 2002: 4).

Turizm kesiminde işgörenin iş tatminiyle örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif ilişkilidir (Nadiri ve Tanova, 2009:7). Bu bağlamda işgörenin güdülenmesi, servisin niteliğine etki etmektedir. Kaliteli hizmet alan misafirler tatmin olarak işletmeden ayrılmakta ve işletme için olumlu görüşlerini belirtmektedirler (Nadiri ve Tanova, 2009:1). Otel işletmelerinde işgörenlerin iş tatminleri ve performansları arasında etkileşim söz konusudur. Bu etkileşim, müşteri memnuniyetine, örgütsel bağlılığa ve işte kalma niyetine etki etmektedir.

2.19. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, 1950’lerde yaş, hiyerarşiye özgü konum, eğitim, işe devam etme durumu, verimlilik gibi kavramlarla ilişkisi açısından incelenmişken; 1980’li yıllardan günümüze kadar kapsam bakımından

genişletilmiştir. İş tatminini ifade edebilmek için geliştirilmiş teorik çalışmalar iş tatmini kavramını belirleyen; kişilik, değerler, çalışma koşulları ve toplumsal etki gibi özelliklerden bir veya birden fazlasını, işgörenin işinde tatmin olması veya olmamasına sebep olan unsurlar olarak incelemişlerdir (George ve Jones, 2005:83).

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda dokuz faktörün iş tatmini kavramını etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu faktörler ise şunlardır :

cret: Örgütün, işgörene emeği doğrultusunda yapılan ödeme (para, iktisadi faydalar, sosyal haklar, imkânlar vd.) iş tatmininin oluşmasında önemli faktör olmasıyla birlikte yapılan çalışmalar, işgörenlerin ücretlerinden tatmin olması hakkında ödenen ücretin dışında, ücretlerini diğer kişilerle karşılaştırması sonucunda kriter alması durumunda anlamlı sonuçlar çıktığı belirtilmektedir (Başaran,1991:203).

Yükselme: İşgörenin rgt içerisinde terfi alıp almaması durumudur. şayet kişi, yapacağı çalışmaların faydalı olması neticesinde daha yüksek mevkiye gelebileceğini bilirse bu durumda oluşacak pozitif durumda, bireyin iş tatmini de artacaktır(Aşan ve Erenler, 2008:205).

Yöneticiler: İdarecinin davranışları işgörenlerin tatmin seviyelerine etki eden mühim faktörlerden biridir. İdarecinin gösterdiği davranış biçimi, işgörenlerin öngörüsündeki idarecilik biçimiyle uyum göstermediğinde, işgörenlerin tatminsiz olmasına neden oluşturmaktadır (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

Ek imkânlar: Maddi ve maddi olmayan olanakların bulunup bulunmaması, işgörenlerin işlerinde tatmin olması ya da olmamasına sebep olabilmektedir (Başaran,1991:203).

Olası dller: Bilinilirlik ve başarılı bir iş gerçekleştiğinde kişinin bir ödül alabilme imknının olması, iş memnuniyetini pozitif olarak etkilemektedir (Aşan ve Erenler, 2008:205).

İşleyiş Prosedürleri: Örgütteki işlerin yapılış süreci ve bu işlerle alakalı politika ve yöntemler, iş tatmin seviyesini etkilemektedir (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

İş Arkadaşları: Örgüt içindeki diğer işgörenlerin teknik ve toplumsal açıdan yeterli veya yetersiz olmaları durumunda, iş doyum seviyesini etki edebilmekte ve farklılaştırabilmektedir (Başaran,1991:203).

İşin Kendisi: Kişilerin ilgilerini çeken, beğendikleri bir işi yapmaları ve yaptıkları işten dolayı mesuliyet alabilecekleri iş ortamının bulunmasını tanımlamaktadır. Bu durum, kimi işgörenlerin tatmin seviyesini artırırken, kiminin tatminsiz olmasına sebep olabilmektedir (Ergeneli ve Eryiğit,2001).

İletişim: İşgörenlerin örgüt içerisinde ast-üst ilişkisinde bulunduğu veya benzer pozisyonda olan diğer işgörenlerle iletişimin istenilen seviyede olması, iş tatmini etkileyebilmektedir (Chacko,1983).

2.20. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar

İş tatminiyle yapılan çalışmalarda işin özellikleri, maaş, ödüller, terfi imkânı, iş güvenliği, iş şartları, çalışma arkadaşları, teftiş, idare şekli, çalışma yapısı, toplumsal kazanımlar, iletişim, işgörenin benliği, nüfussal nitelikler gibi oldukça fazla etkenin iş tatminini etkilediği görülmektedir (Curri van, 1999; Kurçer, 2005; Friday ve Friday, 2003; Lam 1995; Crossman, ve Abou-Zaki, 2003; Scott ve vd. 2006:). Yüksek olmayan iş tatmini işgörenler için negatif etkiler sağlarken, işgören devir hızının ile işten ayrılma niyetini arttırdığı tespit edilmiştir (Tett ve Meyer 1993; Mobley 1982).

İşgörenlerin iş tatmin düzeyi yükseldikçe, başarımla ile örgütsel bağlılığının artacağı, bu anlamda kurumla bütünleşeceği etkili ve verimli olacağına kanısındadırlar (Uçkun ve vd. 2004: 42).

Fagenson (1989) çalışmasında, Amerika'daki sağlık hizmetlerinde çalışan 518 kişiye yaptığı anket çalışması sonucunda mentor olan bireylerin mentor olmayan bireylere göre daha fazla memnuniyet, kariyer fırsatı, tanınma ve daha yüksek terfi oranlarının bildirdiklerini ortaya koymuştur. Ancak, mentor olmayan bireylerin iş/kariyer durumlarına ilişkin algıları cinsiyetlerinden veya seviyelerinden etkilenmemiştir.

Rhay-Hung Weng ve ark., (2010) çalışmasında, mentorluk fonksiyonlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemeyi

amaçlamışlardır. Tayvan'daki hastanelerde 306 hemşireye yaptıkları anket çalışması sonucunda, mentorluk fonksiyonlarının kariyer boyutu ve rol model olma boyutunun deneyimi olmayan veya deneyimi az olan hemşirelerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Chiun Lo ve Ramayah (2011) yaptıkları çalışmada; Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde mentorluk ile iş memnuniyeti arasındaki bağı incelemişlerdir. Araştırmada 156 yöneticiye anket uygulamışlardır. Çalışmaya göre mentorluk ve iş tatmini arasında pozitif bir bağlantı olduğunu kısmen de olsa belirlemişlerdir. Çalışmada ek olarak, cinsiyetin iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Kim ve ark., (2015) çalışmasında otelcilik sektöründe mentorluk fonksiyonlarının rollerini, iş tutumlarını ve işten ayrılma niyetlerinin etkisini ölçebilmek için bir yapısal eşitlik modeli geliştirmişlerdir. Veriler, Güney Kore'deki lüks otellerde mentorluk yapan deneyimli çalışanlardan toplanmıştır. Çalışmada, mentorluk fonksiyonları; kariyer geliştirme, psiko-sosyal destek ve rol model olma fonksiyonu dâhil olmak üzere üç ana fonksiyon olarak boyutlandırılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (SEM) analizleri, bu fonksiyonlar ile diğer temel değişkenler arasındaki yolların istatistiki önemini araştırmak için kullanılmıştır. Araştırmada Psiko-sosyal destek fonksiyonu, iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılıklarını pozitif etkilemekte, rol çatışması, rol belirsizliği ve işten ayrılma niyetine negatif etkilemekte olduğu tespit edilmiştir.

Young-su ve Ko (2011) çalışmasında, otel mutfak çalışanlarında mentorluk fonksiyonlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı etkilediği tespit etmiştir. Verilerini Seul, Jeju, Busan ve Kyungju otellerinde 362 çalışandan elde etmişlerdir. Sonuç olarak, mentorluk fonksiyonlarının iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğu; ancak örgütsel bağlılığın, sadece rol modeli fonksiyonun olumlu bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Mentorluk fonksiyonlarından rol model boyutunu otel mutfak çalışanı için en önemli mentorluk fonksiyonu olduğu sonucuna varmışlardır.

2.21. İşte Kalma Niyeti Kavramı ve Önemi

İşgörenin işte kalma niyeti ile işten ayrılma niyeti kavramları arasında birbirleriyle ilişkilidir. Mowday vd. (1982:77) işten ayrılma niyetini, işgörenin kısa zamanda örgütle ilişkisini bitirme durumuyla ilgili kişisel bir fikir edinmesi şeklinde ifade etmektedirler. İşte kalma niyeti ise işgörenin kendi benliği ve fikriyle örgütte kalması durumudur (Tett ve Meyer, 1993: 344).

Örgütler için işten ayrılma, işgören devrinin büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu anlamda, örgütlerin oldukça fazla yatırımlarda bulunması sebebiyle, işten ayrılma gibi durumlarda fazlaca kayıpların yaşanmaması için, işgörenlerin kendi istekleriyle işten ayrılmalarının önüne geçebilmek son derece önemlidir (Varol, 2010).

İşte kalma niyeti, işgörenin bulunduğu örgütte sürekliliğini sağlaması, işini devam ettirme arzusu ve yönelimidir (Akoğlan Kozak ve Dündar Akçay, 2010: 357).

İşte kalma niyeti, çalışanların mesuliyet hissiyatının belirtisi olarak işe geç kalma, işten erken ayrılma, sorumluluklarını ihmal etme, bahane ederek veya etmeyerek kendi isteğiyle işe gelmeme gibi davranışların olmasını önlemek veya geçerli bir nedene bağlı olarak minimum seviyede gerçekleşmesini sağlamaktır (Morrow vd., 1999; Mowday vd., 1982; Namasivayam ve Zhao, 2007).

Steel ve Lounsbury (2009) ise, işgörenin hali hazırdaki işinden kazandığı haklar ile işiyle devamlılığının olmaması durumunda olabilecek kayıpların fazlalığı oranında işgörenin işindeki devamlılığını sürdürmesi niyetidir.

İşte kalma niyeti, işgörenlerin örgütsel ve bireysel hedeflerine ulaşabilmesinde örgütsel davranışın ortaya çıkmasında pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. İşgörenlerin işte kalma niyetinde bulunmalarıyla örgütte devamlılıklarını sağlamaları, kişisel beklenti ve arzularının karşılandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, örgüt için olumsuz olabilecek davranışta bulunmama fikri işgörenlerin olumlu duygular içerisinde olduğunu ifade etmektedir (Demir, 2011).

2.22. İşte Kalma Niyetini Etkileyen Faktörler

İş tatminine etki eden faktörlerin işgörenlerin işten ayrılma ya da kalma niyetlerini etkilediği belirtilirken, bu faktörler itici ve çekici olarak ikiye ayrılmıştır. İtici faktörler örgütsel nedenlerle ilgili olarak, işgörenlerin işlerini ayrılma niyetine sahip olması yahut işini bırakma davranışı göstermesine neden olan faktörleri içerirken, çekici faktörler ise işgörenlerin örgütsel herhangi bir neden olmaksızın, kendi içsel motivasyonları dolayısıyla başka işte çalışma arzusu olarak ifade edilmiştir (Sukriket, 2018: 45).

İşgörenlerin işte kalmasında örgütsel gayretler olumlu etki sağlarken, işgörenlerin işten ayrılmasında, örgütün orta kademe yöneticilerinin gayretleri, davranışları etkilemektedir. Bu gayretler zaman içerisinde bu yöneticilere bağlı işgörenler oluşturmakta ve işgörenler bu duruma bağlı olarak işte kalma eğilimde olmaktadır. (Chen, 2001: 655). İnsan kaynakları bölümünün, işgörene kişisel gelişim imkânı sunması, ödüllendirme, kişisel başarımları değerlendirme, bilgisini ve yeteneklerini arttırma, karar almalarını desteklemek gibi çalışmalar yaparak, işgörenin örgüt yapısını kavramasına yardımcı olur. Yapılan benzer çalışmalarla, işgörenin işten ayrılma niyeti minimum seviyeye getirilebilir (Cho, Johanson ve Guchait, 2009: 380).

Dieleep ve Normala (2014) ise, işte kalma niyeti ile ayrılma niyetiyle ilgili birden fazla etmenin etkili olabileceğini açıklamışlardır. Bunlar: ödül, adalet, yönetimin desteği, şikâyet yönetimi, iş arkadaşlığı ilişkisi, iş tatmini, yönetim tarzı, iş yükü, ücret, kariyer gelişimi, sosyalleşme, iş saatleri, güvenlik, sağlık tesisleri, eğitim ve gelişimin olmaması, işyerine yakın konumda olup olmama gibi çeşitli faktörlerin olduğunu belirtmiştir.

2.23. İşte Kalma Niyeti İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Wei-su (2014) çalışmasında Tayvan'daki otel çalışanlarının işte kalma niyetlerini incelemiştir. İnsan kaynağı sorununun nedenlerini tanımlamak ve analiz etmek için, açıklamaların önceliklerini hesaplamak amacıyla Gri İlişkisel Analiz (GRA) yöntemini kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ücret oranı, ek olanaklar, mentorluk süreci ve iş

arkadaşlarına güven konularının, işte kalma niyetini belirleyen olan en önemli faktörler olduğunu tespit etmiştir.

Zopiatis vd. (2014) çalışmasında Kıbrıs'ta otel çalışanlarının işte kalmalarının ya da işten ayrılma niyetleri ile birlikte işe katılım, örgütsel bağlılık (normatif ve duygusal) ve iş tatmini (içsel ve dışsal) gibi kavramların nedensel ilişkilerini incelemiştir. Yapısal eşitlik modeli oluşturularak; iş katılımı, duygusal ve normatif bağlılık ile içsel iş memnuniyeti arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Duygusal ile normatif örgütsel bağlılık ile içsel ve dışsal iş tatmini arasındaki pozitif ilişki varken, duygusal örgütsel bağlılık, dışsal iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, içsel iş memnuniyeti ve işte kalma niyeti arasında olumsuz ilişki desteklenmemiştir.

Demir (2015) çalışmasında, konaklama işletmelerinde kişi-kurum uygunluğunun çalışanların iş başarımında ve işte kalma niyetindeki etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Muğla bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki çalışan 399 katılımcıya anket uygulamıştır. Araştırmadaki bulgularla, korelasyon ve çoklu regresyon analizi yapılmış, analiz sonucunda kişi-kurum uygunluğunun “iş performansı” ve “işte kalma niyeti” bağımlı değişkenleri ile anlamlı olduğu ve olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir.

Nergiz (2015) çalışmasında, otel işletmelerindeki işgörenlerin olumlu ve olumsuz duygusallıklarının iş memnuniyetleri ve işte kalma niyetleriyle ilişkisini incelemiştir. Kolayda örneklem yöntemi seçilerek; Çanakkale il merkezindeki otel işletmelerinde çalışan 137 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan korelasyon analizi neticesinde işgörenlerin olumlu duygusallıklarının iş memnuniyetlerine pozitif etki ettiği, olumsuz duygusallıklarının iş memnuniyeti ve işte kalma niyetiyle ilişkili olmadığını tespit etmiştir.

Okae (2018) kantitatif korelasyon çalışmasında, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini, işçi ücreti, çalışan bağlılığı, çalışan motivasyonu ve çalışma alanı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kolayda örneklem yöntemi seçilerek araştırmanın örnekleme; Batı Georgia'daki

Central Mississippi ve North Central Texas'ta bulunan otelcilik endüstrisinde çalışan 156 katılımcıdan oluşmaktaydı. Çoklu doğrusal regresyon modellerinden elde edilen sonuçlara göre, otelcilik endüstrisinde çalışanların işte kalma niyetini belirlemede önemli bulunmuştur. Çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre; çalışma ortamı, çalışan motivasyonu, iş tatmini, işçi ücreti ve çalışan bağlılığını birleştiren model işte kalma niyetinin % 36'lık kısmını oluşturuyordu. Sonuçlara göre, çalışan motivasyonu ile çalışanların işte kalma niyeti arasındaki ilişki anlamlı değildi. Bulgulara göre, otel liderlerine iş tatmini, işçi ücreti, çalışan bağlılığı, çalışan motivasyonu, çalışma alanı ve işte kalma niyeti arasında yapılacak olan çalışmalar için bir temel sağlama potansiyeli oluşturarak olumlu sosyal değişime katkıda bulunabilir. Bu gelişme ile çalışanların işte kalma niyetleri arttırılarak ticari uygulama stratejileri ve politikalarının oluşturulmasına yol açabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, yaklaşımı, planı, evreni ve örnekleme, hipotezleri, araştırma neticesinde belirlenen veriler ile veri analizleri yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde mentor profilini ve mentorluk uygulamalarının etkin kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek, mentorluk fonksiyonu boyutlarının işgörenlerin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyetini üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırma kapsamında otel işletmelerinde etkin mentorluk uygulamalarıyla çalışanların mevcut iş tatmin düzeylerinin artacağı, işten ayrılma niyetlerinin azalacağı ve örgütsel bağlılıklarının geliştirilerek uzun süre işletmeye fayda sağlayacak şekilde kişisel ve kariyer gelişimlerine katkı sağlanmasının mümkün olacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yaklaşımı

Bir araştırmanın yaklaşımını tespit eden en önemli unsur, araştırma sorusunun özelliğidir. Araştırma sorusunun niteliğine göre; keşifsel (exploratory), betimsel (descriptive) veya hipotez içeren /nedensel (explanatory) yaklaşımlar tercih edilebilir. Bir araştırmada keşifsel araştırma yaklaşımının tercih edilmesi için araştırmaya konu olan sorunun belirsiz olması gereklidir (Saruhan ve Özdemirci, 2011: 135). Bu gibi araştırmaların amacı çözüm bulmak değil; sorunu boyutlarıyla ortaya çıkarmaktır. Betimleyici araştırma yaklaşımında ise; kim, ne, nerede, nasıl ve ne zaman sorularına cevap aramaktadır. Keşifsel araştırma yaklaşımından farklı olarak, betimsel araştırmada araştırmaya konu olan sorun nitelikseldir ve sorun yüzdeler, farklılıklar ve merkezi dağılımlar ile derinlemesine tasvir edilir. Fakat betimsel araştırmalarda sorunun çözümü için cevaplar aramazlar. Hipotez içeren veya nedensel araştırmalar ise araştırmada yer

alan değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yöneliktir. Bu gibi araştırmalarda araştırmacı, kendi deneyimlerinden veya alanyazında daha önceden ortaya konulmuş olan verileri inceleyerek değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik varsayımlar oluşturmaktadır. Nedensel araştırmaların temel amacı, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını tespit etmek, kanıtlamak, ilişkileri açıklayabilmek ve bu ilişkiler aracılığıyla olgunun nasıl yönlendirileceğini belirleyebilmektir (Kothari, 2004: 35-39).

Araştırmanın birinci bölümünde mentorluk uygulamalarıyla ilgili alanyazın incelenmiş olup, mentorluk fonksiyonlarıyla çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve işte kalma niyetiyle ilgili hipotezler geliştirilerek bu ilişkiyel bağların derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmada keşifsel veya betimsel yaklaşım yerine nedensel (hipotez içeren) yaklaşım tercih edilmiştir.

3.3.Araştırmanın Planı

Araştırma planı, genel bir çerçevedir. Veri toplama ve veri analizi tekniklerinin belirlenmesini sağlayan esas plandır (Yüksel ve Yüksel,2004:41). Bu tezin genel planı üç aşamadan oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci aşamasında; alanyazın incelenerek kavramsal çerçeve oluşturulmuş, değişken özellikleri belirlenmiş ve değişkenler arasında muhtemel ilişkiler belirlendikten sonra araştırma soruları ve hipotezler oluşturulmuştur. İkinci aşamada ise, araştırmanın sorusuna yanıt aramak amacıyla ölçek uyarlaması yapılmış ve uyarlanan ölçeklerin ön test ile denenmesinden sonra asıl araştırma verileri toplanmıştır. Araştırmanın soruları: “Mentorluk uygulamalarının fonksiyonlarının iş görenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti üzerindeki etkileri nelerdir?” ve “Mentorluk uygulamaları ile işgörenlerin bireysel ve kariyer gelişimlerine katkı sağlayarak iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının artması ve işte kalma niyetlerinin geliştirilmesi mümkün müdür?” olarak ifade edilmiştir. Bu soruları yanıtlamak için otel işletmelerinde çalışan kişilerden ve yöneticilerinden elde edilen veriler ile ayrı iki veri seti oluşturulmuş faktör analizi yapılmış ve değişkenlerin yapıları belirlenmiştir. Üçüncü aşamada

ise, yapısal eşitlik modellemesine yönelik ölçüm modeli oluşturulmuş ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın temel problemi; otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti ve iş tatmini sorunu olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda mentorluk fonksiyonları ile çalışanların örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti ve iş tatmin düzeyinin nasıl bir etkileşim içinde olduğunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu açıdan, otel işletmelerinde uygulanan mentorluk uygulamaları ile çalışanların işte kalma niyetleri, örgütsel bağlılığı ve iş tatmin düzeylerinin geliştirilmesinde kullanılabilecek bir model önerisi sunulmuştur.

Araştırma kapsamında mentorluk fonksiyonlarının işte kalma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatminini sağlamadaki etkinliği değerlendirilmiş, alanyazın incelenmiş ve modele ilişkin bazı hipotezler geliştirilmiştir:

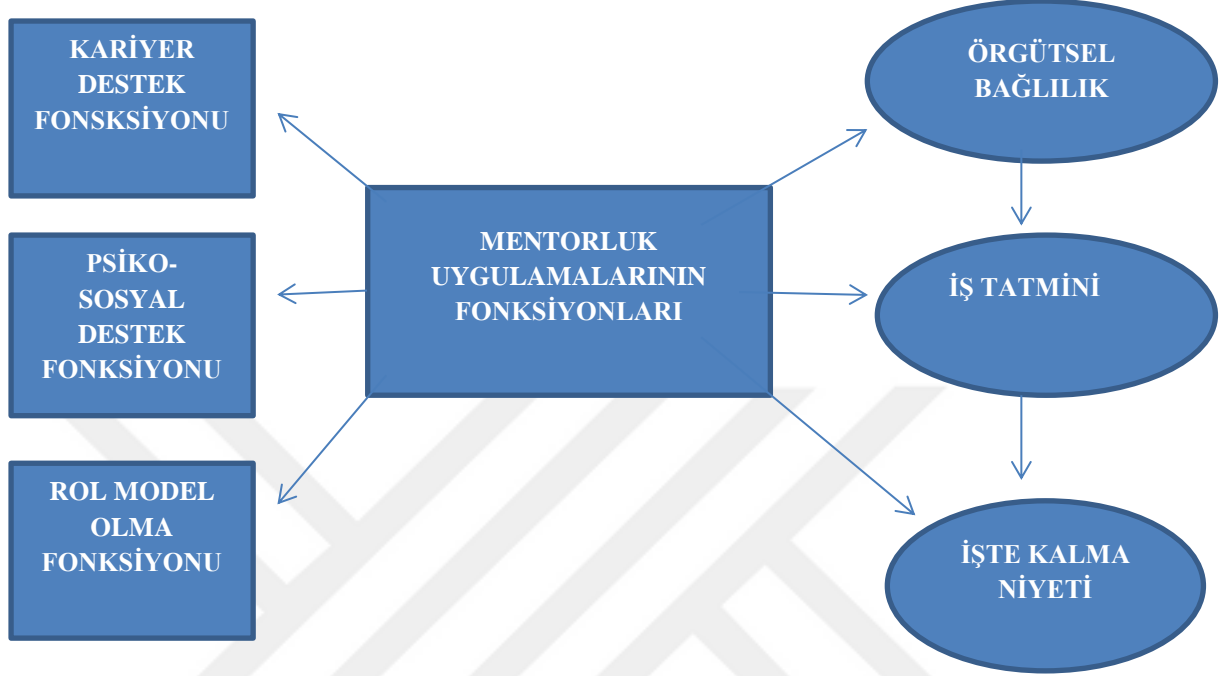
H1: Mentorluk fonksiyonları, çalışanların çalıştıkları otel işletmelerine yönelik duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H2: Mentorluk fonksiyonları, çalışanların çalıştıkları otel işletmelerine yönelik işte kalma niyeti düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H3: Mentorluk fonksiyonları, çalışanların çalıştıkları otel işletmelerine yönelik iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H4: Çalışanların çalıştıkları otel işletmelerine yönelik duydukları duygusal bağlılık iş tatmini düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H5: İş tatminleri çalışanların çalıştıkları otel işletmelerine yönelik işte kalma niyeti düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.



Şekil 7: Araştırmanın modeli

3.5. Araştırma Ana Kütlesi (Evren) ve Örnekleme

Mentorluk uygulamalarıyla otel çalışanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işte kalma niyetlerinin sağlanabilmesinin araştırıldığı bu çalışmada araştırmanın evrenini, İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan işgörenler ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul'daki şahıs, aile ve ortaklı işletme türüne sahip kolayda örneklem yöntemiyle seçilen elli otelde çalışan yöneticiler ve yöneticiler aracılığıyla (kartopu örneklem yöntemiyle) ulaştığımız işgörenler oluşturmaktadır.

Anketler, kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden yöneticiler ve kartopu örneklem yöntemiyle; yöneticiler aracılığıyla mentorluk yaptıkları çalışanlardan toplanmıştır. Kartopu ya da zincir örnekleme yöntemi, evreni kapsayan her ögeye ulaşmakta güçlük çekildiği ya da evren dair bilgilerin (büyüklük ve bilginin kapsamı vb.) net olmadığı çalışmalarda kullanılmaktadır (Patton, 2005).

Araştırma kapsamında, güvenilir analiz için uygulanması beklenen anket verisinin 300-400 arasında olması beklenir (Sekeran, 1992'den aktaran: Altunışık ve diğ., 2012: 137). Bu bağlamda, çalışanlardan (danışanlardan) 392 kişiye, yöneticilerden (mentorlardan) 116 kişiye ulaşılmıştır.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada veriler SPSS for Windows 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Verileri değerlendirirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler; sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Normal dağılıma uygunluk öncelikle normallik testleri (Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk normallik testleri) ile incelenmiştir. Ayrıca normal dağılıma uygunluk dağılımın çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında seyredip seyretmediğiyle ilişkili olduğundan normallik analizinde bu istatistikler incelenmiştir (Çokluk vd.,2012:12-13). Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi sürecinde elde edilen birleşik güvenilirlik (composite reliability) değeri kullanılmıştır.

3.7. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

3.7.1. Örneklemin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Örneklemin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular, Tablo-10'da raporlanmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

| Sosyo-Demografik Özellikler | Çalışan | | Yönetici | | Toplam | | |
|-----------------------------|---------|-------|----------|-------|--------|-------|------|
| | Sıklık | Yüzde | Sıklık | Yüzde | Sıklık | Yüzde | |
| Cinsiyet | Kadın | 137 | 34,9 | 42 | 36,2 | 180 | 35,4 |
| | Erkek | 255 | 65,1 | 74 | 63,8 | 328 | 64,6 |
| Yaş | <= 29 | 129 | 32,9 | 18 | 15,5 | 148 | 29,1 |
| | 30 – 34 | 95 | 24,2 | 28 | 24,1 | 123 | 24,2 |

| | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|-----|------|----|------|-----|------|
| | 35 – 40 | 99 | 25,3 | 32 | 27,6 | 131 | 25,7 |
| | 41+ | 69 | 17,6 | 38 | 32,8 | 107 | 21,0 |
| Medeni | Bekâr | 136 | 34,7 | 25 | 21,6 | 162 | 31,8 |
| Durum | Evli | 256 | 65,3 | 91 | 78,4 | 347 | 68,2 |
| Eğitim Düzeyi | İlkokul | 38 | 9,7 | 18 | 15,5 | 56 | 11,0 |
| | Ortaokul | 77 | 19,6 | 14 | 12,1 | 92 | 18,1 |
| | Lise | 205 | 52,3 | 34 | 29,3 | 239 | 47,0 |
| | Ön lisans | 38 | 9,7 | 32 | 27,6 | 70 | 13,8 |
| | Lisans | 34 | 8,7 | 18 | 15,5 | 52 | 10,2 |
| Turizm Eğitimi | M. Kursu | 33 | 27,0 | 6 | 11,3 | 39 | 7,7 |
| | M. lisesi | 51 | 41,8 | 13 | 24,5 | 64 | 12,6 |
| | Meslek YO | 21 | 17,2 | 18 | 34,0 | 39 | 7,7 |
| | YO/Fakülte | 17 | 13,9 | 16 | 30,2 | 33 | 6,5 |
| | Evet | | | | | | |
| | Toplam | 122 | 31,1 | 53 | 45,7 | 175 | 34,4 |
| | Hayır | 270 | 68,9 | 63 | 54,3 | 334 | 65,6 |
| İşletme Türü | Şahıs İşletmesi | 254 | 64,8 | 74 | 63,8 | 329 | 64,6 |
| | Ortaklı İşletme | 53 | 13,5 | 15 | 12,9 | 68 | 13,4 |
| | Aile İşletmesi | 77 | 19,6 | 25 | 21,6 | 102 | 20,0 |
| | Ulusal İşletme | 8 | 2,0 | 2 | 1,7 | 10 | 2,0 |
| Departman | Ön büro | 144 | 36,7 | 47 | 40,5 | 192 | 37,7 |
| | Yiyecek- içecek | 105 | 26,8 | 26 | 22,4 | 131 | 25,7 |
| | Kat hizmetleri | 74 | 18,9 | 21 | 18,1 | 95 | 18,7 |

| | | | | | | | |
|---|---------------------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|
| | Satış- pazarlama | 8 | 2,0 | 3 | 2,6 | 11 | 2,2 |
| | İnsan kaynakları | 12 | 3,1 | 6 | 5,2 | 18 | 3,5 |
| | Muhasebe | 18 | 4,6 | 5 | 4,3 | 23 | 4,5 |
| | Diğer | 31 | 7,9 | 8 | 6,9 | 39 | 7,7 |
| İşletmede Çalışma Süresi | <=2 | 140 | 35,7 | 29 | 25,0 | 171 | 33,6 |
| | 3- 5 | 156 | 39,8 | 54 | 46,6 | 212 | 41,7 |
| | 6 + | 96 | 24,5 | 33 | 28,4 | 126 | 24,8 |
| Sektörde Çalışma Süresi | <=4 | 156 | 39,8 | 17 | 14,7 | 174 | 34,2 |
| | 5 - 10 | 152 | 38,8 | 42 | 36,2 | 194 | 38,1 |
| | 11 + | 84 | 21,4 | 57 | 49,1 | 141 | 27,7 |
| Toplam | | 392 | 100,0 | 116 | 100,0 | 509 | 100,0 |

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı hem çalışanlar ve yöneticiler olarak ayrı ayrı hem de bütün olarak incelenmiştir. Tablo-10'da yer alan sonuçlara göre, çalışan kişilerin %34,9'unun kadın, %65,1'inin erkek olduğu; yöneticilerin ise %36,2'sinin kadın, %63,8'inin erkek olduğu tespit edilmiştir. Yaş değişkeni değerlendirildiğinde ise çalışanların %32,9'unun 29 yaşından küçük olduğu, %24,2'nin 30-34 yaş aralığında, %25,3'ünün 35-40 yaş aralığında olduğu, %17,6'sının ise 41 yaşının üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin %15,5'inin 29 yaşından küçük olduğu, %24,1'nin 30-34 yaş aralığında, %27,6'sının 35-40 yaş aralığında olduğu, %32,8'inin ise 41 yaşının üzerinde olduğu gözlenmiştir. Çalışanların %34,7'sinin bekâr, %65,3'ünün ise evli olduğu; yöneticilerin ise %21,6'sının bekâr, %78,4'ünün bekâr olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim düzeyi değişkeni için ise çalışanların %52,3'ünün lise mezunu, yöneticilerin ise %29,3'ünün lise, %27,6'sının ise ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Turizm alanında eğitim alanlar çalışan katılımcıların %31,1'i iken yöneticilerin %45,7'sinin turizm

alanında eğitim aldığı gözlemlenmiştir. Çalışanların %41,8'inin turizm alanında eğitiminin kaynağı meslek lisesi iken, yöneticilerin eğitimin kaynağı meslek yüksekokulu ve yüksekokul veya fakülte olduğu saptanmıştır. İşletme türü genel olarak değerlendirildiğinde %65,6'sının şahıs işletmesi, %13,4'ünün ortaklı işletme, %20'sinin aile işletmesi, %2'sinin ise ulusal işletme olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların ve yöneticilerin departmanları değerlendirildiğinde %37,7'sinin ön büro, %25,7'sinin yiyecek-içecek, %18,7'sinin kat hizmetleri %2,2'sinin satış-pazarlama, %3,5'inin insan kaynakları, %4,5'inin muhasebe ve %7,7'sinin da diğer departmanlarda çalıştığı saptanmıştır. Çalışanların %35,7'sinin 2 yıl ve daha kısa bir süredir işletmede çalıştığı, %39,8'inin 3 – 5 yıl arasında işletmede çalıştığı, %24,5'inin 6 yıl ve daha uzun süredir işletmede çalıştığı gözlenirken, yöneticilerin %28,4'ünün 6 yıldan daha fazladır işletmede yöneticilik yaptığı, %46,6'sının 3-5 yıl arasında işletmede yöneticilik yaptığı, %25'inin 2 yıldan daha az bir süredir işletmede yöneticilik yaptığı tespit edilmiştir. Sektörde çalışma süreleri çalışanlar ve yöneticiler için değerlendirildiğinde, çalışanların %39,8'inin 4 yıldan az, %38,8'inin 5-10 yıl arasında, %21,4'ünün de 11 yıldan fazla turizm sektöründe çalıştığı; yöneticilerin ise %49,1'inin 11 yıldan fazla, %36,2'sinin 5 – 10 yıl arasında, %14,7'sinin 4 yıldan daha az bir süredir turizm sektöründe çalıştığı saptanmıştır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yönetici- Çalışan Dağılımı

| Katılımcı Pozisyon | Sıklık | Yüzde |
|---------------------|--------|-------|
| Üst Düzey Yönetici | 29 | 5,7 |
| Orta Düzey Yönetici | 54 | 10,0 |
| Alt Düzey Yönetici | 33 | 6,5 |
| Çalışan | 393 | 77,2 |
| Toplam | 509 | 100,0 |

Araştırma katılan katılımcıların yönetici ve çalışan dağılımı Tablo-11’de verilmiştir. Buna göre mentorların %5,7’si üst düzey yöneticilerden, %10’u orta düzey katılımcılardan, %6,5’i alt düzey katılımcılardan, %77,2’si çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yönetici- Çalışan Sayısı Dağılımı

| Yönetici-Çalışan Sayısı | Sıklık | Yüzde |
|-------------------------------|--------|-------|
| 1 yönetici 1 çalışan | 7 | 6,1 |
| 1 yönetici 2 çalışan | 17 | 14,8 |
| 1 yönetici 3 çalışan | 31 | 27,0 |
| 1 yönetici 4 çalışan | 53 | 46,1 |
| 1 yönetici 5 çalışan | 5 | 4,3 |
| 1 yönetici 6 ve üzeri çalışan | 6 | 1,7 |

Katılımcıların yönetici-çalışan sayıları incelendiğinde, 1 yönetici 1 çalışan %6,1; 1 yönetici 2 çalışan %14,8; 1 yönetici 3 çalışan %27; 1 yönetici 4 çalışan %46,1; 1 yönetici 5 çalışan %4,3 ve 1 yönetici 6 e üzeri çalışan %1,7 olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya göre; mentorların neredeyse yarısının 4 çalışana mentorluk yaptığı görülmektedir.

3.7.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Mentorluk fonksiyonları ölçeği verileri üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeği oluşturan 22 madde ve üç alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo-13). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e1-e2; e1-e3; e7-e8; e26-e27; e27-e28; e11-e18; e12-e13; e11-e16; e16-e17; e20-e22; e19-e20; e19;e22; e11-e13; e26-e28; e16-e18; e11-e12; e6-e7). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerler sağlanmıştır.

Birinci düzey tek faktör analizi sonuçlarına göre mentorluk fonksiyonları ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0.079; GFI 0.858 değerleri ile kabul edilebilir uyum düzeyinde, CFI 0.934; $X^2/df=3,420$ ($p<0,001$) değerleri ise mükemmel uyum düzeyine sahip olduğu söylenebilmektedir.

Çalışmada kullanılan 22 maddelik mentorluk fonksiyonları ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin uygun faktör yüklerine ve T değerlerine sahip oldukları; kariyer boyutunun ise toplam varyansın %55,70'ini psiko-sosyal destek fonksiyonunun toplam varyansının %57,90'mın, rol model olma fonksiyonunun toplam varyansının %63,50'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Yapı güvenilirliği (CR) değerinin de genel olarak 0,90'dan yüksek olması ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) 0,5'den yüksek olması, mentorluk fonksiyonlarını ölçmek için araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 13: Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

| Yapı | İfade/Alt boyut | Standartize Edilmiş Faktör Yükleri | T Değeri | Hata Katsayıları | Yapı Güvenilirliği | Açıklanan Ortalama Varyans |
|-----------------------|---|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|----------------------------|
| Kariyer Destek | 1. Yöneticim/Amirim, işimde bana özel koçluk yapar. | 0,622 | Sabit | 0,613 | 0,926 | %55,70 |
| | 2. Yöneticim/Amirim, iş hedeflerimi (Örneğin: önceden rezervasyon yapan misafir sayısına göre banket hazırlanması, odaların temizliği, satış hedeflerinin tutturulması vb.) koordine etmeme | 0,700 | 18,539 | 0,510 | | |

| | | | | |
|-------------------------------------|---|-------|--------|---------------------|
| | yardımcı olur. | | | |
| | 3. Yöneticim/ Amirim, terfi almama engel olabilecek gereksiz riskleri azaltır. | 0,779 | 16,169 | 0,393 |
| | 4. Yöneticim/Amirim, yeni meslektaşlarım ile tanışmama yardımcı olur. | 0,787 | 15,054 | 0,381 |
| | 5. Yöneticim/Amirim, diğer nitelikli meslektaşlarım ile kişisel iletişim kurmamı sağlar. | 0,812 | 15,315 | 0,341 |
| | 6. Yöneticim/Amirim, gelecekteki kariyer adımları için potansiyelimi değerlendirebilecek ilgili idari kişilerle temasımı arttıracak sorumluluklar verir. | 0,794 | 14,956 | 0,370 |
| | 7. Yöneticim/Amirim, yeni beceriler geliştirebilmem için fırsatlar sunan görevler verir. | 0,716 | 13,493 | 0,487 |
| | 8. Yöneticim/Amirim, bana önemli görevler verir. | 0,701 | 13,049 | 0,509 |
| | 9. Yöneticim/Amirim, işime önem verir ve bana ekstra zaman ayırır. | 0,745 | 13,846 | 0,445 |
| | 10. Yöneticim/Amirim, terfi süreçleri ve fırsatları hakkında tavsiyede bulunur. | 0,787 | 14,594 | 0,381 |
| | 11. Yöneticim/Amirim, konuşmalarımızda iyi bir dinleyici olduğunu gösterir (Yöneticim/Amirim , konuşmalarımızda beni dinler). | 0,719 | 12,424 | 0,483 |
| Psiko- Sosyal Destek | 12. Yöneticim/Amirim, kendisiyle paylaştığım hislerimi ve kaygılarımı sır olarak saklar. | 0,762 | 15,016 | 0,419 |
| | 13. Yöneticim/Amirim ile birbirimize güvenimiz tamdır. | 0,783 | 14,235 | 0,387 |
| | | | | 0,917 %57,90 |

| | | | | | | |
|-----------------------|---|-------|--------|--------|--------------|---------------|
| | 14. Yöneticim/Amirim ile iş saatleri dışında sosyalleşebilirim. | 0,813 | 16,672 | 0,339 | | |
| | 15. Yöneticim/Amirim, yeni görevleri ve çalışma ortamlarını nasıl benimseyeceğim hakkında önerilerde bulunur. | 0,770 | 15,059 | 0,407 | | |
| | 16. Yöneticimle/Amirimle kişisel sorunlarımı paylaşıyorum. | 0,737 | 18,823 | 0,457 | | |
| | 17. Yöneticimle/Amirimle birbirimizi arkadaş olarak görürüz. | 0,745 | 19,542 | 0,445 | | |
| | 18. Yöneticim/Amirim ve ben işten sonra ya da izin günlerimizde sık sık yemeğe gideriz. | 0,754 | Sabit | 0,431 | | |
| | 19. Yöneticimin/Amirim başkalarını motive edebilme becerisine hayranım. | 0,886 | 13,677 | 0,215 | | |
| | 20. Yöneticimin/Amirim, davranışlarını örnek almaya çalışıyorum. | 0,881 | 13,706 | 0,224 | | |
| Rol Model Olma | 21. Yöneticimin/Amirim, mesleki bilgisine saygı duyarım. | 0,718 | 21,788 | 0,484 | 0,873 | %63,50 |
| | 22. Yöneticimin/Amirim, diğer çalışanları öğretebilme becerisine saygı duyarım. | 0,680 | Sabit | ,0,538 | | |

* $X^2=656,680$ (df=192); $p<.001$; $X^2/df=3,420$; $GFI=.0,858$; $NFI=0,910$; $TLI=0,921$; $CFI=0,934$; $RMSEA=0,079$.

Duygusal bağlılık ölçeği verileri üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p<0.001$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 8 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo-14). Modelde iyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar

için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e26-e27; e27-e28;e26-e28). Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerler sağlanmıştır. Birinci düzey tek faktör analizi sonuçlarına göre duygusal bağlılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; $X^2/df=2,087$ $p<0,001$ değerleri ile kabul edilebilir uyum düzeyinde; GFI 0.956; CFI 0.985 mükemmel uyum düzeyinde olduğu söylenebilmektedir. Ancak RMSEA=0,075 ile kabul edilebilir uyum düzeyleri sınırları dışındadır (Tablo-14).

Çalışmada kullanılan 8 maddelik duygusal bağlılık ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin uygun faktör yüklerine(>0,70), ve T değerlerine sahip oldukları; boyutun bütününe ise toplam varyansın %61,90'ını açıkladığı tespit edilmiştir. Yapı güvenilirliği (CR) değerinin de genel olarak 0,90'dan yüksek olması ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) 0,5'den yüksek olması, duygusal bağlılık boyutunu ölçmek için araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bulguları

| Yapı | İfade/Alt boyut | Standartize Edilmiş Faktör Yükleri | T Değeri | Hata Katsayıları | Yapı Güvenilirliği | Açıklanan Ortalama Varyans |
|--------------------------|--|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|----------------------------|
| Duygusal Bağlılık | 1. Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder. | 0,704 | Sabit | 0,504 | 0,928 | %61,90 |
| | 2. İşim dışındaki insanlarla, işyerim hakkında konuşmaktan keyif alırım. | 0,707 | 19,597 | 0,500 | | |
| | 3. Gerçekten de işyerimdeki sorunları kendi | 0,721 | 20,049 | 0,480 | | |

| sorunlarım gibi algılarım. | | | |
|--|-------|--------|-------|
| 4. Bu işyerine duyduğum bağlılığı, başka bir işletmeye duyabileceğimi düşünmüyorum. | 0,776 | 16,532 | 0,398 |
| 5. İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum. | 0,815 | 17,619 | 0,336 |
| 6. Bu işyerine duygusal bağlılık hissediyorum. | 0,827 | 17,798 | 0,316 |
| 7. Bu iş yerinin benim için büyük bir anlamı vardır. | 0,879 | 19,332 | 0,227 |
| 8. İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissediyorum. | 0,847 | 18,280 | 0,283 |

* $\chi^2= 35,481$ (df=17); $p<.001$; $\chi^2/df= 2,087$; $GFI=0,956$; $NFI=0,971$; $TLI= 0,975$; $CFI=0,985$; $RMSEA=0,075$.

İş tatmini ölçeği verileri üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 5 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinde yer alan “**32-İşimi ilginç buluyorum.**” İfadesi yeterli faktör yüküne (0,348) sahip olmadığı için ölçekten çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Birinci düzey tek faktör analizi sonuçlarına göre iş tatmini ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; $GFI 0,914$; $CFI 0,856$; $\chi^2/df=15,061$; $RMSEA 0,190$ değerleri ile mükemmel uyum düzeyinde düzeyleri olduğu söylenebilmektedir (Tablo-15).

Çalışmada kullanılan 5 maddelik duygusal bağlılık ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin uygun faktör yüklerine ($>0,70$), ve T değerlerine sahip oldukları; boyutun bütünün ise toplam varyansın %56,40’ını açıkladığı tespit edilmiştir. Yapı güvenilirliği (CR) değerinin de genel olarak 0,90’dan yüksek olması ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) 0,5’den yüksek olması, iş tatminini ölçmek için araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 15: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

| Yapı | İfade/Alt boyut | Standardize Edilmiş Faktör Yükleri | T Değeri | Hata Katsayıları | Yapı Güvenilirliği | Açıklanan Ortalama Varyans |
|-------------------|--|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|----------------------------|
| İş Tatmini | 1. Genel olarak işimden memnunum. | 0,796 | Sabit | 0,366 | | |
| | 2. Bu iş yerinde çalışmaktan memnunum. | 0,707 | 14,984 | 0,500 | | |
| | 3. Arkadaşlarıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum. | 0,775 | 16,577 | 0,399 | %56,40 | 0,838 |
| | 4. Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum. | 0,722 | 15,065 | 0,479 | | |

* $\chi^2= 90,364$ (df=6); $p<0,001$; $\chi^2/df=15,061$; GFI=0,914; NFI=0,849; TLI=0,760; CFI=0,856; RMSEA=0,190.

İşte kalma niyeti ölçeği verileri üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p<0,001$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 4 madde ve tek alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. İşte kalma niyeti ölçeğinde yer alan **“36-En kısa zamanda bu işletmeden ayrılmayı planlıyorum.”** İfadesi yeterli faktör yüküne sahip olmadığı için ölçekten çıkartılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır. Birinci düzey tek faktör analizi sonuçlarına göre işte kalma niyeti ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; GFI 0,987; CFI 0,979; $\chi^2/df=14,613$; değerleri ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA 0,127; değerleri ise kabul edilebilir uyum düzeyleri dışında kaldığı söylenebilmektedir (Tablo-16).

Çalışmada kullanılan 4 maddelik işte kalma niyeti ölçeği üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ifadelerin uygun faktör yüklerine(>0,70), ve T değerlerine sahip oldukları; boyutun bütününe ise toplam varyansın %71,40'ını açıkladığı tespit edilmiştir. Yapı güvenilirliği (CR) değerinin de genel olarak 0,90'dan yüksek olması ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) 0,5'den yüksek olması, duygusal bağlılık boyutunu ölçmek için araştırmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Tablo 16: İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

| Yapı | İfade/Alt boyut | Standartize Edilmiş Faktör Yükleri | T Değeri | Hata Katsayıları | Yapı Güvenilirliği | Açıklanan Ortalama Varyans |
|--------------------------|---|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|----------------------------|
| İşte Kalma Niyeti | 1. Her ne olursa olsun emekli olmadan bu işletmeden kendi isteğimle ayrılmam. | 0,801 | Sabit | 0,358 | 0,882 | %71,40 |
| | 2. Bu işletmeden ayrılmaya isteksizim. | 0,888 | 19,965 | 0,211 | | |
| | 3. Bu işletmede olabildiğince uzun çalışmak istiyorum. | 0,844 | 18,454 | 0,288 | | |

* $\chi^2= 14,613$ (df=2); $p<0,001$; $\chi^2/df= 7,307$; $GFI=0,987$; $NFI=0,976$; $TLI=0,938$; $CFI=0,979$; $RMSEA=0,127$.

Araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirliğinin DFA ile tespit edilmesinden sonra mentorluk fonksiyonlarının yeterliliği sınanmıştır. Bu amaçla, mentorluk fonksiyonları ikinci düzey gizil değişken olarak eklenmiş, yapısal eşitlik modellenmesi gerçekleştirilmiştir. Modelin doğrulanıp doğrulanmadığını belirleyebilmek için ki-kare, serbestlik derecesi ve RMSEA değerlerine ve uyum indislerine bakılmış ve mentorluk fonksiyonlarını açıklamada uygun bir model olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17: Mentorluk Fonksiyonları İkincil Düzey DFA Değerleri

| Yapı | Standardize Edilmiş Faktör Yükleri | T Değeri | Hata Katsayıları | Yapı Güvenilirliği | Açıklanan Ortalama Varyans |
|---------------------|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|----------------------------|
| Kariyer Destek | ,907 | Sabit | ,010 | | |
| Psiko-Sosyal Destek | ,934 | 13,280 | ,030 | 0,900 | % 74,00 |
| Rol Model olma | ,804 | 10,882 | ,017 | | |

Yapılan analiz sonucuna göre mentorluk fonksiyonları boyutlarının uygun faktör yüklerine(>0,70), ve T değerlerine sahip oldukları; boyutların mentorluk fonksiyonlarını toplam varyansının %74 açıkladığı tespit edilmiştir. Yapı güvenilirliği (CR) değerinin de genel olarak 0,90 olması ve açıklanan ortalama varyans değerlerinin (AVE) 0,5'den yüksek olması, mentorluk fonksiyonları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Mentorluk fonksiyonları ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi verilerine göre, mentorluk fonksiyonlarının oluşmasında psiko-sosyal desteğin oldukça etkili olduğu, psiko-sosyal desteği sırasıyla kariyer destek ve rol model olma boyutlarının takip ettiği görülmektedir.

Tablo 18: Değişkenlerin Ayırt Edici Geçerlilik Değerleri

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|------|
| 1. Mentorluk Fonksiyonları | ---- | | | |
| 2. Örgüte Karşı Duygusal Bağlılık | 0,473** | ---- | | |
| 3. İş Tatmini | 0,402** | 0,585** | ---- | |
| 4. İşte Kalma Niyeti | 0,382** | 0,500** | 0,442** | ---- |

**Değişkenler arası korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapısal modelde yer alan değişkenlerin ayırt edici (discriminant) geçerliliğinin sağlanması için değişkenler arası korelasyon değerleri hesaplanarak kareleri alınmış ve açıklanan ortalama varyans değerleri ile karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Korelasyon değerlerinin karelerinin açıklanan ortalama varyans değerlerinden düşük olduğu tespit edilmiş ve böylece modelin ayırt edici geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 19: Mentorluk Fonksiyonlarının Yakınsak Geçerlilik Değerleri

| Değişkenler | Kariyer- Destek | Psiko-sosyal Destek | Rol Model Olma |
|------------------------|--------------------|------------------------|-------------------|
| Kariyer-Destek | ---- | | |
| Psiko-Sosyal Destek | 0,792** | ---- | |
| Rol Model Olma | 0,667** | 0,703** | ---- |

**Değişkenler arası korelasyonlar 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Mentorluk fonksiyonlarının alt boyutları arasında güçlü ve anlamlı bir korelasyon olduğu tespit edilmiş ve ölçeğin alt boyutları arasında yakınsak geçerlilik sağlanmıştır.

3.7.3. T-testi ve Standart Sapmaya İlişkin Bulgular

Mentorlar ile danışanların mentorluk fonksiyonlarına ilişkin algılarının farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amacıyla Bağımsız örneklem T testine başvurulmuş ve analiz sonuçları raporlanmıştır.

Tablo 20: Mentorluk Fonksiyonları Ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri

| | Çalışanlar | | Yöneticiler | | Fark P değeri |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| | Ortalama | Std. Sapma | Ortalama | Std. Sapma | |
| Mentorluk Fonksiyonları | 3,91 | 0,71 | 4,38 | 0,34 | 0,47 ,000 |
| Kariyer Destek Fonksiyonu | 3,98 | 0,73 | 4,42 | 0,42 | 0,44 ,000 |
| Psikolojik destek boyutu | 3,77 | 0,85 | 4,20 | 0,51 | 0,43 ,000 |
| Rol model olma Boyutu | 4,03 | 0,73 | 4,63 | 0,38 | 0,60 ,000 |

Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin alt boyutlarının ve maddelerinin çalışanlara ve yöneticilere göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçlarına göre iki grubun ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Mentorlar mentorluk fonksiyonlarını gerçekleştirmedeki başarılarını çalışanlardan anlamlı düzeyde daha başarılı gördükleri tespit edilmiştir.

Danışanlar, mentorun kariyer-destek boyutunu yerine getirmede yeterli performans (3,98) sergilediğini düşünürken, mentor ise bu fonksiyonda oldukça başarılı olduğunu düşüncesinde (4,42) olup görüş farklılıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Danışanlar, mentorun psiko-sosyal destek boyutunu yerine getirmede kısmi olarak yeterli performans (3,77) sergilediğini düşünürken, mentor ise bu fonksiyonda (4,20) başarılı bir performans sergilediği düşüncesinde ve görüş farklılıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Rol model olma boyutunda ise, danışanlar mentorların yeterli performansa sahip olduğu görüşünde (4,03) iken mentor ise, rol model olma fonksiyonunu yerine getirmede (4,63) oldukça başarılı olduğunu düşünmekte ve görüş farklılıklarının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 21: Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri

| | Çalışanlar | | Yöneticiler | | Fark P değeri |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| | Ortalama | Std. Sapma | Ortalama | Std. Sapma | |
| Duygusal bağlılık boyutu | 3,93 | 0,80 | 4,27 | 0,51 | 0,34 ,000 |
| 23.Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder. | 4,05 | 0,93 | 4,28 | 0,67 | 0,23 ,012 |
| 24.İşim dışındaki insanlarla, işyerim hakkında konuşmaktan keyif alırım. | 4,03 | 0,90 | 4,34 | 0,71 | 0,31 ,000 |
| 25.Gerçekten de işyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi algılarımla. | 3,95 | 0,95 | 4,44 | 0,64 | 0,49 ,000 |
| 26.Bu işyerine duyduğum bağlılığı, başka bir işletmeye duyabileceğimi düşünmüyorum. | 3,79 | 1,04 | 4,20 | 0,87 | 0,41 ,000 |
| 27.İşyerimde kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum. | 3,94 | 0,94 | 4,26 | 0,66 | 0,32 ,001 |
| 28.Bu işyerine duygusal bağlılık hissediyorum. | 3,91 | 0,97 | 4,18 | 0,67 | 0,27 ,001 |
| 29.Bu iş yerinin benim için büyük bir anlamı vardır. | 3,88 | 0,94 | 4,22 | 0,67 | 0,34 ,000 |
| 30.İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissediyorum. | 3,91 | 0,94 | 4,22 | 0,70 | 0,31 ,000 |

Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık alt boyutuna ait maddelerin çalışanlara ve yöneticilere göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçlarına göre iki grubun ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır

($p<0,05$). Mentorlar, işletmeye duydukları duygusal bağlılıkları açısından çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla duygusal bağlılığa sahiptirler.

Mentorlar, iş yerine duydukları bağlılığı başka bir işletmeye duyamayacakları (4,20) konusundaki görüşleri danışanların (3,79) görüşüne oranla daha fazladır. Mentorların çalıştıkları işletmenin onlar için büyük bir anlamı olduğu konusundaki (4,22) görüşleri danışanların görüşlerine (3,88) oranla daha fazladır.

Tablo 22: İş Tatmini ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri

| | Çalışanlar | | Yöneticiler | | Fark P değeri |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| | Ortalama | Std. Sapma | Ortalama | Std. Sapma | |
| İŞ TATMİNİ | 4,01 | 0,74 | 4,35 | 0,50 | 0,34 ,000 |
| 31.Genel olarak işimden memnunum. | 4,12 | 0,89 | 4,41 | 0,58 | 0,29 ,001 |
| 32.Bu iş yerinde çalışmaktan memnunum. | 4,04 | 0,85 | 4,41 | 0,59 | 0,37 ,000 |
| 33.Arkadaşıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum. | 4,02 | 0,91 | 4,43 | 0,64 | 0,41 ,000 |
| 34.Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum. | 3,85 | 1,02 | 4,15 | 0,79 | 0,3 ,002 |

İş tatmini ölçeğine ait maddelerin çalışanlara ve yöneticilere göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçlarına göre iki grubun ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Mentorların, çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla iş tatmini sağladıkları tespit edilmiştir.

Danışanlar (3,85), çalıştıkları işletmede arkadaşlarının çalışmalarını için tavsiyede bulunmaları konusunda kendilerini olumlu değerlendirirken, mentorlar (4,15) çalıştıkları işletmede çalışmalarını için arkadaşlarına oldukça tavsiyede buldukları görüşündedirler.

Tablo 23: İşte Kalma Niyeti Ölçeğinin Standart Sapması ve T-Testi Değerleri

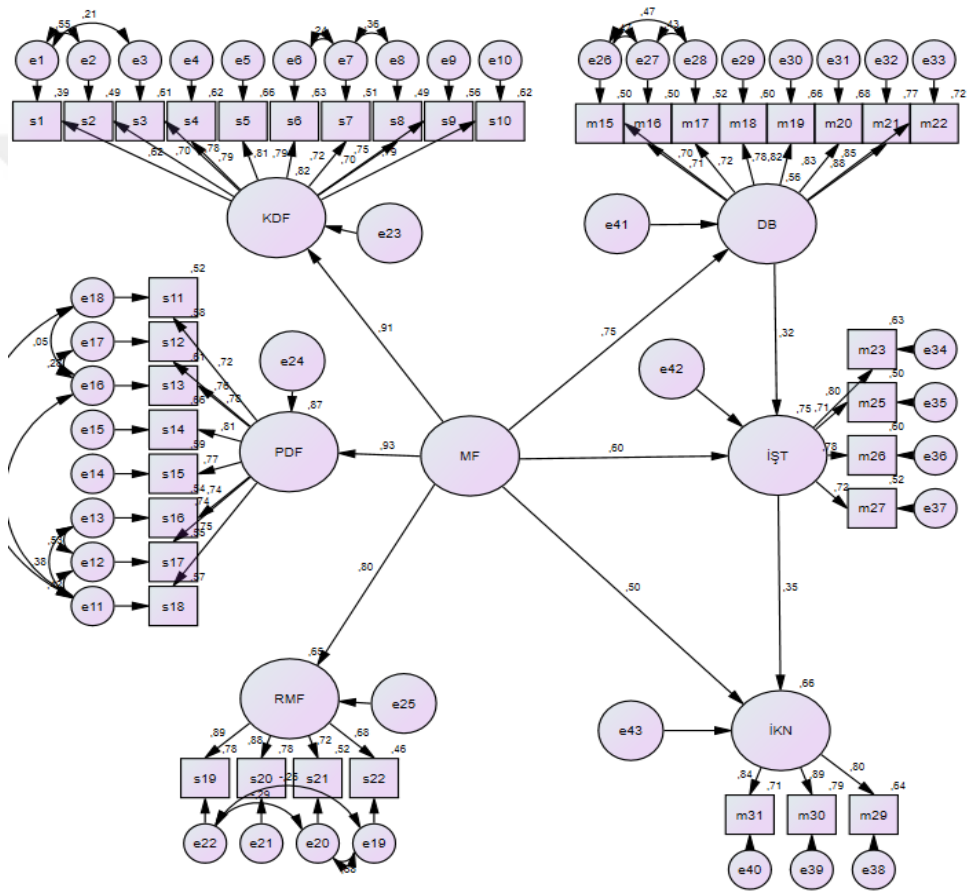
| | Çalışanlar | | Yöneticiler | | Fark | P değeri |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Ortalama | Std. Sapma | Ortalama | Std. Sapma | | |
| İŞTE KALMA NİYETİ | 3,86 | 0,91 | 4,26 | 0,66 | 0,40 | ,000 |
| 35. Her ne olursa olsun emekli olmadan bu işletmeden kendi isteğimle ayrılmam. | 3,69 | 1,11 | 4,13 | 0,95 | 0,44 | ,000 |
| 36. Bu işletmeden ayrılmaya isteksizim. | 3,91 | 1,00 | 4,28 | 0,71 | 0,37 | ,000 |
| 37. Bu işletmede olabildiğince uzun çalışmak istiyorum. | 3,98 | 0,96 | 4,38 | 0,68 | 0,40 | ,000 |

İşte kalma niyeti ölçeğine ait maddelerin çalışanlara ve yöneticilere göre ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğine dair yapılan bağımsız örneklem T testi sonuçlarına göre iki grubun ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p < 0,05$). Mentorların, çalışanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla işte kalma niyetine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Danışanlar(3,69) her ne olursa olsun emekli olmadan bu işletmeden ayrılmam görüşünde kararsız iken, mentorlar (4,26) emekli olmadan kendi isteğimle ayrılmam görüşünde oldukça kararlıdır.

3.7.4. Yapısal eşitlik modeline İlişkin Bulgular

Bu bölümde hipotez ve hipotez test sonuçlarının desteklenip desteklenmediği anlatılacaktır. Şekil-8’de SPSS- AMOS ile çizilen yol analizi modeli gösterilmektedir. Değişkenler arasında hesaplanan korelasyon katsayılarından da görüldüğü üzere, değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.



* $\chi^2=1633,952$ (df=607); $p<.001$; $\chi^2/df=2,692$; GFI=0.806; AGFI=0.775; IFI=0.915; NFI=0.871; TLI=0.906; CFI=0.914; RMSEA=0.066.

Şekil 8: Araştırmanın Kavramsal Modeline İlişkin Yapısal Eşitlik Sonuçları

Şekil-8’de gösterilen yapısal eşitlik modelinde RMSEA değeri kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir. Modele ilişkin hipotezler ve sonuçları aşağıda verilmektedir:

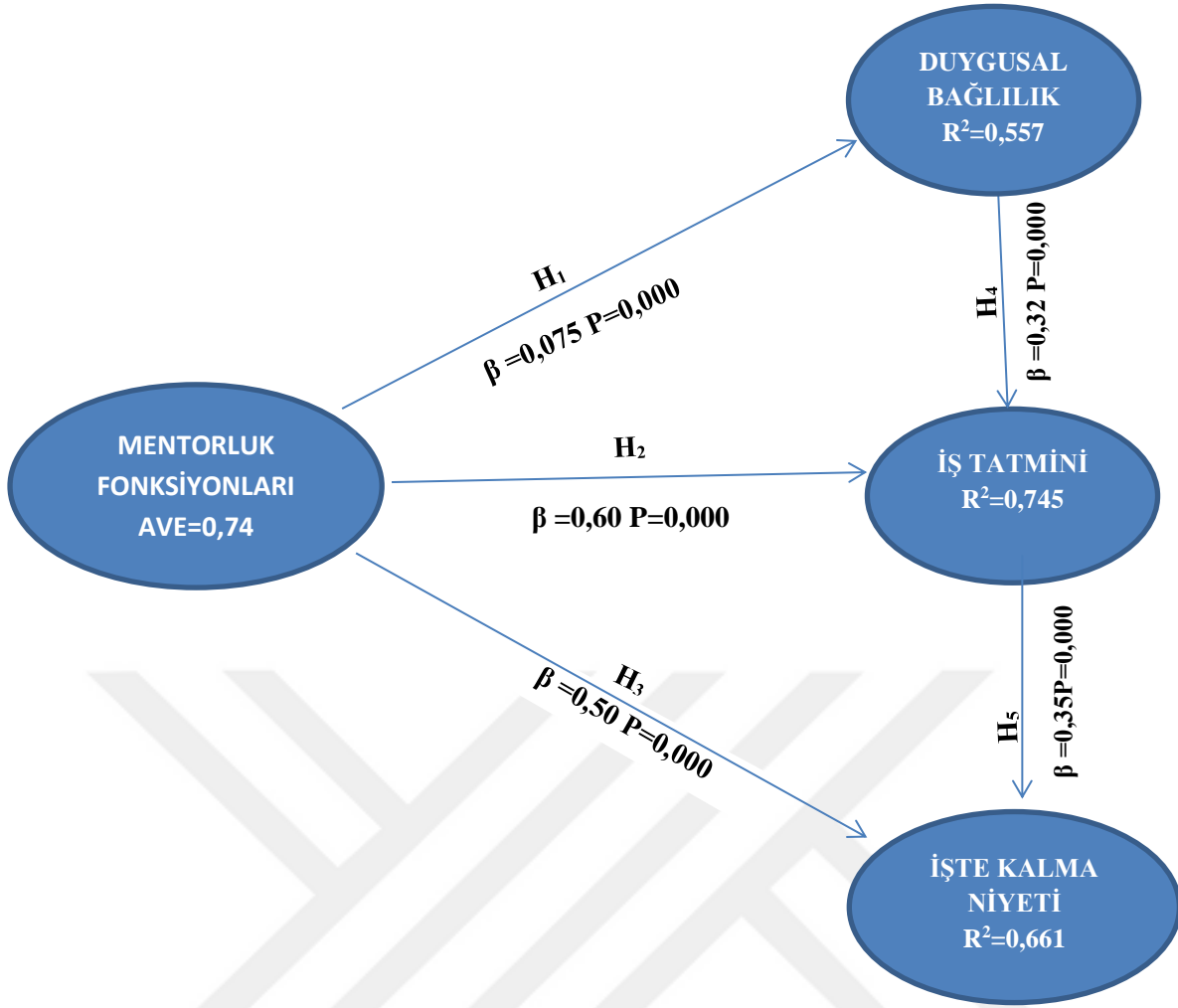
H₁ hipotezi, mentorluk fonksiyonları ölçeğinin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,75 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak mentorluk fonksiyonları skorları arttığı takdirde duygusal bağlılık skorlarının da artacağı tespit edilmiştir. Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin duygusal bağlılıkta meydana gelen değişikliğin %65'ini açıklamaktadır.

H₂ hipotezi, mentorluk fonksiyonları ölçeğinin işte kalma niyetini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,50 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak mentorluk fonksiyonları skorları arttığı takdirde işte kalma niyeti korularının da artacağı tespit edilmiştir. Mentorluk fonksiyonları ölçeğinin işte kalma niyetinde meydana gelen değişikliğin %59'unu açıklamaktadır.

H₃ hipotezi, mentorluk fonksiyonları ölçeğinin iş tatmini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,60 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak mentorluk fonksiyonları skorları arttığı takdirde iş tatmini skorlarının da artacağı tespit edilmiştir.

H₄ hipotezi, duygusal bağlılık ölçeğinin iş tatmini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,32 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak duygusal bağlılık skorları arttığı takdirde iş tatmini skorlarının da artacağı tespit edilmiştir.

H₅ hipotezi, iş tatmini ölçeği işte kalma niyetini pozitif yönde etkilediğini varsaymış, yol analizi sonucunda elde edilen standart β katsayısı 0,35 değeri ile 0,05 anlamlılık düzeyinde bu hipotez kabul edilmiştir. Sonuç olarak iş tatmini skorları arttığı takdirde işte kalma niyeti skorlarının da artacağı tespit edilmiştir.



Şekil 9: Yapısal Eşitlik Modeli

Yapılan analizler sonucu, belirlenen modelin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Mentorluk fonksiyonlarını açıklamadaki güçleri incelendiğinde sırasıyla; iş tatmini (R²=0,745), işte kalma niyeti (R²=0,661), duygusal bağlılık (R²=0,557) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 24: Hipotez Testi Sonuçları

| Hipotez İlişkileri | Standart | | T Değeri | Kabul Ret |
|--|----------|-------|----------|-----------|
| | β | p | | |
| H ₁ : Mentorluk fonksiyonları → Duygusal bağlılık | 0,75 | 0,000 | 19,048 | Kabul |
| H ₂ : Mentorluk fonksiyonları → İşte kalma niyeti | 0,50 | 0,000 | 14,689 | Kabul |
| H ₃ : Mentorluk fonksiyonları → İş tatmini | 0,60 | 0,000 | 15,035 | Kabul |
| H ₄ : Duygusal Bağlılık → İş tatmini | 0,32 | 0,000 | 5,956 | Kabul |
| H ₅ : İş Tatmini → İşte Kalma Niyeti | 0,35 | 0,000 | 6,168 | Kabul |
| * X ² =1633,952 (df=607); p<.001; X ² /df=2,692; GFI=0.806; AGFI=0.775; IFI=0,915; NFI=0.871; TLI=0.906; CFI=0.914; RMSEA=0.066. | | | | |

Kurulan yapısal eşitlik modelinin uygunluğu test etmek için uyum indeksleri kullanılmıştır. Uyum indeksleri X²/df= 2.692; karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) = 0.914 artımsal uyum indeksi (IFI)=0.915 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA) = 0.066 olarak elde edilmişlerdir. Bu sonuçlar, kurulan modelin uygun olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, mentorluk uygulamaları fonksiyonlarının otel işletmelerindeki çalışanların iş tatminleri, işte kalma niyetleri ve örgütsel bağlılıklarına etki edebileceği öngörüsüyle ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kapsamında, otel işletmelerindeki mentor profilini tanımlayabilmek, mentorluk uygulamalarının etkin kullanılıp kullanılmadığını belirleyebilmek, mentorluk uygulamalarıyla, danışanların bireysel ve kariyer gelişimlerine etkilerini tespit edebilmek ve mentorluk uygulamaları fonksiyonlarının çalışanların iş tatminleri, işte kalma niyetleri ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için ilk olarak literatür taraması yapılmış olup, değişkenlerin kavramsal yapısı tespit edilerek ölçekler belirlenmiş, genel geçerliliği ve güvenilirliği örneklem kümesinde test edilmiştir. Toplanan veriler ile doğrulayıcı faktör analizi testi ve modelin yapısal geçerlilik ve güvenilirliği doğrulanmış ve mentorluk fonksiyonlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti kavramları üzerinde etkili bir model olduğu belirlenmiştir. Oluşturulan anket formunda, mentorluk fonksiyonları ölçeği; Kim ve arkadaşları tarafından (2015) ‘‘Mentorluğun otel endüstrisindeki rol stresi, iş tutumu ve iş kalma niyeti üzerindeki etkileri’’ çalışmasında geliştirdiği Scandura ve Viator (1994) ile Noe (1988)’ye ait ölçeklerin birleşmesinden oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; Allen & Meyer’in 1997 yılında gerçekleştirdiği Duygusal, Devam ve Normatif bağlılıktan oluşan 3 boyutlu ölçeğin Duygusal bağlılık boyutuyla ölçülmüştür. İş tatmini ölçeği; Brown ve Peterson tarafından 1994 yılında geliştirilmiş olan 5 maddelik iş tatmini ölçeği ile işte kalma niyeti ölçeği ise, Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen güvenilirliği ve geçerliği birçok çalışmada test edilmiş olan 4 maddelik ölçek ile oluşturulmuştur.

Hazırlanan anket formu ile veriler, 2018 yılının Ağustos ve Ekim ayları arasında, İstanbul’daki şahıs, aile ve ortaklı işletme türüne sahip elli otel kapsamında, kolayda örneklem yöntemiyle seçilen otel işletmelerindeki birim yöneticileri (116) ve birim yöneticilerinin de izniyle kartopu örneklem

yöntemiyle çalışanları (392) bazında gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada konu, otel işletmelerindeki mentorluk uygulamalarının çalışanların iş tatmini, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılığı kapsamında sınırlandırılmıştır.

Araştırmada, mentorluk fonksiyonları ile danışanların (çalışanların) iş tatmini, işte kalma niyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda mentorların (yöneticilerin) kendilerini değerlendirmeleri istenmiş olup, anket formları mentorlar için ayrıca düzenlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, mentorluk fonksiyonlarının etkileri danışanlar (çalışanlar) ve mentorlar (yöneticiler) tarafından incelendiğinde, anlamlı bir farklılık olduğu; mentorların kendilerini mentorluk fonksiyonlarını yerine getirmede danışanların değerlendirmelerinden anlamlı düzeyde daha yüksek puanladıkları tespit edilmiştir. Genel olarak mentorlar, mentorluk fonksiyonlarını gerçekleştirebilme başarılarını, çalışanların değerlendirmelerinden farklı olarak anlamlı düzeyde yüksek değerlendirmişlerdir.

Araştırma modelinin şekillendirilmesinde, mentorluk fonksiyonları boyutlarının güçleri birbirine yakın olarak; psiko-sosyal destek ve kariyer destek boyutu ve rol model olma şeklinde sıralanmaktadır. Psiko-sosyal destek boyutun etkili olmasında; danışanın (çalışanın) mentor (yönetici) ile iş saatleri dışında sosyalleşebilmesi, birbirlerine karşı güvenlerinin tam olması ve danışanın yeni görevleri üstlendiğinde mentorun (yöneticinin) önerilerde bulunmasıdır. Kariyer-destek boyutunun etkili olmasında; mentorun (yöneticinin) danışana nitelikli meslektaşlar ile kişisel iletişim kurmasında yardımcı olması, gelecek adımları için idarideki kişilerle temasını arttıracak görevler vermesi, terfi ve süreçlerle ilgili danışana önerilerde bulunmaması olarak belirlenmiştir. Rol model olma boyutunda ise; danışanın, mentorunun (yöneticinin) başkalarını motive edebilme becerisine hayranlık duyması ve mentorunun (yöneticinin) davranışlarını örnek alması olarak tespit edilmiştir.

Mentorluk fonksiyonlarını şekillendiren psiko-sosyal destek, kariyer destek ve rol model olma boyutları ile danışanların duygusal bağlılıkları

üzerindeki etki oldukça yüksektir. Mentorluk fonksiyonlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelendiğinde; mentorluk fonksiyonlarının danışanlara psiko-sosyal ve kariyer destek ve rol model olması açısından katkı sağlaması, danışanların örgüte karşı duygusal bağlılığını, iş tatminini ve işte kalma niyetini arttırmaktadır. Payne ve Huffman (2005) tarafından yapılan çalışmada duygusal bağlılığın danışanın işte kalma niyeti ve mentorluk fonksiyonları ile olumlu ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Kim ve ark. (2015) yaptıkları çalışmada da mentorluk fonksiyonlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili pozitif ilişki içerisinde olduğunu açıklamıştır. Böylece, mentorluk fonksiyonları boyutlarının duygusal bağlılığı geliştirmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bakımdan, otel işletmelerinde danışanların duygusal bağlılıklarının, iş tatminlerinin ve işte kalma niyetlerinin artırılmasında mentorluk fonksiyonlarının geliştirilmesi gereklidir.

Chew ve Wong (2008) çalışmalarında, kariyer danışmanlığının algılanan örgütsel desteğin (oteli çalışanlarının örgütsel bağlılıkları) ve ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kariyer fonksiyonu, örgütsel bağlılığın üç boyutun tümünü ilişkili olduğunu, işten ayrılma niyeti ile orta derecede kolerasyona sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ise, örgütsel bağlılık ölçeğine genel anlamda danışanlar ve mentorların katıldıkları tespit edilmiştir. Danışanların ve mentorların işyerine karşı güçlü bir ait olma duygusu hissettiği, iş yerinin onlar için büyük bir anlam taşıdığını ve iş yerine duygusal bağlılık hissettikleri katılımcıların cevaplarına göre belirlenmiştir. İşten ayrılma niyeti üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre ise, danışanların işte kalma niyeti, mentorların işte kalma niyetlerine göre daha azdır. Fakat danışanlar ve mentorlar işletmeden ayrılma konusunda isteksizdirler.

Young-su ve Ko (2011) çalışmasında, otel mutfak çalışanlarında mentorluk fonksiyonlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı etkilediği tespit etmiştir. Yapılan araştırma ile genel anlamda danışanlar ve mentorların iş tatmini sağladıkları; genel olarak danışanlar ve mentorların işinden memnun oldukları, iş yerinde çalışmaktan memnun oldukları,

arkadaşlarının çalıştıkları işletmeye müşteri olmaları konusunda tavsiyede bulduklarını belirtmişlerdir.

Danışanların duygusal bağılıklarının arttırılması, iş tatminlerinin sağlanması ve işte kalma niyetlerinin azaltılması için mentorların danışanlarına kariyer destek, psiko-sosyal destek sağlamaları ve rol model olabilmeleri gerekmektedir. Mentorların danışanlarına kariyer destek sağlayabilmelerinde, nitelikli meslektaşlar ile iletişim kurmalarında yardımcı olmaları, idareci kişilerle temasta bulunmalarına olanak sağlamaları, terfi fırsatları ve süreçleri hakkında tavsiyelerde bulunmaları gerekmektedir. Psiko-sosyal destek sağlayabilmeleri için, mentorların danışanları ile iş saatleri dışında da sosyalleşebilmeleri, danışanın kendisiyle paylaştığı düşünce ve hislerini sır olarak saklayabilmesi, mentor-danışan ilişkisinin karşılıklı güven içerisinde olması, danışanın yeni görev ve sorumluluklarına adapte olabilmesi için mentorun önerilerde bulunması gerekmektedir. Mentorun rol model olabilmesi için, mesleki bilgi ve deneyime sahip olması, diğer danışanları motive edebilmesi ve danışanları öğretebilme yeteneğinin gelişmiş olması gerekmektedir.

Yapısal eşitlik modeli incelendiğinde bulguların en dikkat çeken kısmı, mentorluk fonksiyonlarının duygusal bağılılık üzerindeki pozitif etkisidir. Mentorlar danışanlarına psikolojik-sosyal destek sağladıklarında danışanların örgütlerine karşı duydukları duygusal bağılıkları artmaktadır. Otel işletmelerindeki mentorluk uygulamalarının çalışanların duygusal bağılılığını arttırması, otelcilik sektörünün gelişimi için oldukça önemlidir. Artan işgören devir hızının azaltılması, örgüte karşı duygusal bağılılığı gelişmiş bireylerin varlığının sağlanması, örgüt kültürünün devamlılığı sağlamada önemli etkiye sahip olacağı düşünülmektedir.

Mentorluk fonksiyonlarının gerçekleşebilmesi mentorların danışanları ile ilişkisiyle alakalıdır. Mentor danışan ilişkisinde mentorun rol ve sorumlulukları oldukça önemlidir. Mentor danışanı ile yeri geldiğinde arkadaş gibi olabilmeli, danışan ile iş saatleri dışında da vakit geçirebilmeli, danışanın kişisel sorunlarında onlara destek olabilmelidirler. Mentor danışanın kariyerinde de başarı sağlayabilmesi için danışanına mesleki

bilgi ve deneyimleriyle yardımcı olabilmeli, danışanın yeni beceriler geliştirebilmesine ve kendine olan güveninin oluşmasına yönelik danışanına sorumluluklar vermeli ve danışanına özel zaman ayırmalıdır. Mentor mesleki bilgi ve deneyimleriyle danışanına rol model olabilmeli, deneyimlerini danışanlarına aktarabilmelidir. Mentor kendi deneyimlerinden yola çıkarak danışanına yol gösterebilmeli, danışanını motive edebilmelidir. Mentor bunları sağlağı takdirde danışanın örgütüne bağlanmasını, iş tatmini sağlamasını ve işte kalma niyetinin artmasını sağlayacaktır.

Mentorluk uygulamalarının gerçekleşmesinde teknolojinin gücü de kullanılabilir. Özellikle danışanın kişisel sorunlarında psiko-sosyal destek sağlanmasında danışanına gerekli olan anlarda sanal ve mobil iletişim araçlarıyla ulaşabilir. Bu durum zaman ve mekandan tasarruf edilmesine olanak sağlar. İşletme bazında değerlendirildiğinde özellikle uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışanların yurt dışına rotasyonu gerçekleşmeden önce sanal ve mobil iletişim araçlarıyla, diğer ülkelerdeki yöneticilerle mentorluk ilişkisinin kurulması danışanların ve mentorların kültürel anlamda da kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Otel işletmelerinde daha etkin mentorluk uygulamaları geliştirilerek çalışanların verimliliğinin artmasına da olanak sağlanabilir. Bu açıdan, mentorluk uygulamaları çalışan motivasyonu, çalışan verimliliği, iş yaşam-kalitesi gibi konularla da ele alınabilir. Bununla birlikte, günümüzde mentorluk uygulamalarının daha fazla var olması gerektiği bilinçli olarak hissedilmektedir. Bu bağlamda, mentorluk uygulamaları sadece otelcilik sektörüyle düşünülmeyp gerek turizmde eğitim veren kurumlarda, gerekse de diğer turizm işletmeleri açısından ele alınmalı ve bununla ilgili gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İİBF. Dergisi*, Sayı:4
- Akıncı, Z. (2006). “Örgütsel Bağlılığın İsteğe Bağlı İşgücü Devir Hızı Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3(2), 26-34.
- Akoğlan Kozak, M. Ve Dünder Akçay, A. (2010). “Otel Çalışanlarının İşte Kalma Niyeti Üzerine Bir Uygulama”, *V. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 27–30 Mayıs, Nevşehir, ss. 356-376.
- Aktaş, A. Ve Gök, B. (2010). “Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımı Üzerindeki Etkisi: Antalyada’ki A Grubu Seyahat Acentası Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss.34-43.
- Allen, Natalie J. Ve John P. Meyer; (1990a). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, (63), ss. 1-18.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., & Burroughs, S. M. (1997). “The Mentor’s Perspective: A Qualitative Inquiry And Future Research Agenda”, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.51, pp.70–89.
- Ambrose, L. (2003). “Multiple Mentoring: Discover Alternatives To A One-On-One Learning Relationships”, *Healthcare Executive*, Vol.18(4), pp.58 – 60.
- Anafarta, N. (2002). “Bireysel Kariyer Danışmanı Olarak Rehber (Mentor)”, *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.3 (1), ss.115-128.

- Apa (American Psychological Association) (2006). *Introduction To Mentoring: A Guide For Mentors And Mentees*.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). "The Effect Of Gender And Organizational Level On How Survivors Appraise And Cope With Organizational Downsizing", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125–142.
- Aswathappa, K. (2007). *Human Resource and Personal Management: Texts and Cases* (4th ed.). India: Tata McGraw-Hill.
- Aşan, Ö. Ve Erenler, E. (2008). "İş Tatmini Ve Yaşam Tatmini İlişkisi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13(2), ss.203-216.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar*. Türkmen Kitapevi, İstanbul, ss.455.
- Aydoğdu Demirkan, F. (2004). *Koçluk*. Ankara: T.C.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı.
- Aygül, Z. (2014). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Yenilikçiliğine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilimdalı, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 385735).
- Bakioğlu, A. (Ed.). (2013). *Eğitimde Mentorluk*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bakioğlu, A. Ve Hacıfazlıoğlu, Ö. (2011). "Mentorluk Süreci Ve Yeni Eğilimler", *Mentorluk Ve Eğitimde Mentorluk*. der. A. Bakioğlu Ankara: Nobel Yayıncılık, ss.1-40.
- Balay. R. (2000). *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara. Nobel.

- Balcı, M. (2012). *Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 320498).
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması Ve Liderlik*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İbrahim Ethem (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim E. (1991). *Örgütsel Davranış – İnsanın Üretim Gücü*. Gül Yayınevi Ankara, ss. 203.
- Bateman, Thomas S. Dennis, Organ, W. (1983). “Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship”. *Academy Of Management Journal*, Vol.26, pp.587-595.
- Baugh, S.G. Ve Roberts, R. M. (1994). “Professional And Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting Or Complementing?”, *IEEE Transactions On Engineering Management*, 41(2), pp.108 - 114
- Baugh, S.G., Scandura, T.A. (2000). “The Effects Of Multiple Mentors on Protege Attitudes Toward The Work Setting”, *Journal of Social Behavior and Personality* Vol. 14 (4), pp. 503–521.
- Bayraktar, D.M. (2019). “Maarif Müfettişlerinin Mentorluk Rollerini İle Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Social Sciences Studies Journal*, Vol. 5 (33), pp.2036-2051.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, (59), pp. 125-139.
- Becker, H. S. (1960). “Notes On The Concept Of Commitment”, *American Journal Of Sociology*, (66), pp. 32-42.
- Becker, T. E. Vance, R. J. (1993). “Construct Validity Of Three Types Of Organizational Citizenship Behavior: An Illustration Of The Direct

- Product Model With Refinements” *Journal Of Management*, Vol. 19(3), pp. 663-682.
- Becker, T.E. Billings, R.S. Eveleth, O.M. Ve Gilbert, N.L. (1996). “Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 39, pp. 482.
- Bettye L. Holston-Okae. (2018). “The Effect Of Employee Turnover In The Hospitality Industry: Quantitative Correlational Study”, *College Of Management And Technology*, Walden University, Minneapolis, Vol. 8, No. 1, pp.156-183
- Bierema, L. L., & Merriam, S. B. (2002). “E-Mentoring: Using Computer Mediated Communication To Enhance The Mentoring Process”, *Innovative Higher Education*, Vol.26 (3), pp.211-227.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), ss. 75-94.
- Brief, A. A. Ve Motowidlo, S. J. (1986). “Prosocial Organizational Behavior”, *Academy Of Management Review*, Vol.11, pp.710-725.
- Brocbank, A. McGill, I. (2006). *Facilitating Reflective Learning Through Coaching And Mentoring*. London: Kogan Page.
- Burke, R. J. (1984). “Mentors In Organizations”. *Group And Organization Studies*, Vol. 9(3), pp.353-373.
- Burke, R. J., Mckeen, C. A., & Mckenna, C. S. (1993). “Correlates Of Mentoring In Organizations: The Mentor’s Perspective”. *Psychological Reports*, Vol.72, pp.883-896.
- Bülbül, M., (2007). *Örgütsel Bağlılık Ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.208575).

- Candemir, E, (2010). *Polis Staj Eğitimleri Ve Mentorluğa Dayalı Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi. Ankara Üniveristesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yaşam Boyu Öğrenme Ve Yetişkin Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.279921).
- Catherine Njokı Ndung'u. (2016). *The Effect Of Mentoring On Employee Career Success In Nairobi's Star Rated Hotels*, A Research Project Submitted In Partial Fulfilment For The Requirement Of A Degree In Master Of Business Administration Of University Of Nairobi.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri Ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.101558).
- Ceylan, C. "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk",C.6,S.1(2004),<https://www.isguc.org/?p=article&id=203&ilt=6&sayi=1&yil=2004>, (Erişim Tarihi: 25.08.2018),ss.3-10.
- Chao, G.T. (1997). "Mentoring Phases And Outcomes", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.51, pp.15–28.
- Chacko, Thomas I. (1983). "Job And Life Satisfactions: A Causal Analysis Of Their Relationships", *Academy Of Management Journal*, Vol: 26, No:1.
- Chen Xiao-Ping, Chun Hui, Douglas J. Seago (1998). "The Role Of Organizational Citizenship Behavior In Turnover: Conceptualization And Preliminary Tests Of Key Hypotheses", *Journal Of Applied Psychology*, 83, pp.922-931.
- Chen, S. And Bowen T. J., (2001). "The Relationship Between Customer Loyalty And Customer Satisfaction", *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 Issue: 5, pp.213-217.

- Chen, Z. (2001). "Further Investigation Of The Outcomes Of Loyalty To Supervisor: Job Satisfaction And Intention To Stay", *Journal Of Managerial Psychology*, 16 (7/8), pp. 650–660.
- Chew Y. T., Wong, S. K. (2008). "Effects Of Career Mentoring Experience And Perceived Organizational Support On Employee Commitment And Intentions To Leave: A Study Among Hotel Workers In Malaysia", *International Journal Of Management*, 25 (4), Proquest Central pp. 692.
- Chiun Lo, M., Ramayah, T., Chin Kui, L. (2013). "Mentoring And Job Satisfaction In Malaysia: A Test On Small Medium Enterprises In Malaysia", *International Journal Of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 13, pp. 69–90.
- Cho, S., Johanson, M.M. Ve Guchait, P. (2009). "Employees Intent To Leave: A Comparison Of Determinants Of Intent To Leave Versus Intent To Stay", *International Journal Of Hospitality Management*, 28(3), pp. 374–381.
- Chrysoula K., Georgios S., Miltiadis C., Stamatios N., Grigorios K.(2018). "The Contribution Of Mentoring On Employee's Career Development With Non-Dependent Work Relation: The Case Of The Networking Company Lr Health & Beauty Systems", *Academy Of Strategic Management Journal*, Volume 17 (1), pp.1-14.
- Clutterbuck David, Lane Gill.(2004). *The Situational Mentor: An International Review Of Competences and Capabilities In Mentoring*. Gower Published Limited, Burlington, Usa, pp. 24.
- Cohen, N.H. (2001b). *Prineiples of Adult Mentoring Inventory*. Workshops, Resources, and Instruments for High Performance Training. Amherst: Human Resource Development Press.
- Cohen, N.H. (2003). "The Journey Of The Principles Of Adult Mentoring Inventory", *Adult Learning*, Vol. 14 (1), pp. 4-7.

- Collins-Camargo, C., & Kelly, M. J. (2007). "Supervisor As Informal Mentor: Promoting Professional Development In Public Child Welfare". *The Clinical Supervisor*, Vol.35(1/2), pp.127–146.
- Cranwell-Ward, J. Bossons, P., Gover, S. (2004). *Mentoring*. New York: Palgrave Macmillan.
- Crossman, A. Ve Abou-Zaki, B. (2003). "Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff", *Journal Of Managerial Psychology*, 18 (4), pp.368-376
- Cullingford, C. (2006). *Mentoring In Education: An International Perspective*. London.
- Currivan, D.B. (1999). "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover", *Human Resources Management Review*, Vol. 9, No. 4, pp. 495-524.
- Currivan, D.B. (1999). "The Causal Order Of Job Satisfaction And Organizational Commitment In Models Of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 495-524.
- Cushman, J.W. (2000). *Empowerment And The Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behaviors On Personal Hygiene Practices In The Food Services Industry*. Phd. Thesis. Kansas State University, Thesis Published By Umi, Kansas.
- Çağlar, A. (2018). *İş Güçlüğü'nün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Oteller Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 494002).
- Çakır, O., Doğantan E., Bayar E. (2018). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarını Güçlendirmede İş Yaşam Kalitesinin Rolü". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), pp. 345-359.
- Çelebi, M. A.(2009). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Bir Araç Olarak Personel Güçlendirme*. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanoğlu Mehmetbey

- Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.240573).
- Çelik, M. Çıra A.(2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Aşırı İş Yükün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:13, Sayı:1,ss. 11-20.
- Çelik, S. (2011). “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, *Bilgi Dünyası*, Cilt.12 (2), ss. 295-318.
- Çetinel, Emine (2008). *Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.228695).
- Çınar, Z. “Coaching ve Mentoring”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, C. 3, S.1 (2007), <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 29.11.2017), ss.1:25.
- Çınar, Z. “Coaching and Mentoring”, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl:3,S.1 (2010), <http://www.paradoks.org>, (Erişim Tarihi: 05.12.2017), ss.16-18.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. Ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik Spss ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi
- Çöl, G. Ve Gül, H. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss. 292- 306.
- Dağcı, O.(2017). *Havacılık Sektöründe Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hava Aracı Bakım Teknisyenleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.465962).

- Deluga, R.J. (1995). "The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate", *Military Psychology*, 7(1), pp.1-16
- Demir, M. (2015). "Konaklama İşletmelerinde Birey-Örgüt Uyumunun İş Performansı ve İşte Kalma Niyeti Üzerine Etkisi", *Journal of Tourism Theory and Research*, 1(2), pp. 78-97
- Demirkıran, M. Ve Erdem, R. (2014). "Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), ss. 289-311.
- Dileep Kumar M. & Normala S. Govindarajo (2014). Instrument Development " Intention To Stay Instrument ", *Asian Social Science*, Vol. 10, No. 12.
- Doğan, S. Ve Kılıç, S. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), ss. 37-61.
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Afyonkarahisar. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.347350).
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). "A Comparative Study Of Mentoring Among Men And Women In Managerial, Professional, And Technical Positions", *Journal Of Applied Psychology*, Vol.75, pp.539-546.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). "Proteges And Mentors Reactions To Participating In Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.67, pp.441-458.
- Eğriboyun, Dursun (2013). "Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 24-52.

- Eğriboyun, Dursun (2013). *Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Bolu İli Örneği*. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.336335).
- Eisenberg, E. M., P.R. Monge Ve Miller, K.I. (1983). “Involvement In Communication Networks As A Predictor Of Organizational Commitment”, *Human Communication Research*, 10(2), pp. 179-201.
- Eissner S., Gannon J.(2018). “Experiences Of Mentoring In The Uk Hospitality Sector”, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, Vol.17 (3), pp.296–313.
- Elbay, S. (2015). “Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerini Yerine Getirebilme Düzeyleri: Kilis İli Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 439964).
- Ellen A. Fagenson, (1989). “The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences Of Proteges Versus Non-Proteges”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol 10,pp.309-320
- Emin Arslan (2017). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 461568).
- Ensher, E. A. Ve Murphy, S. E. (2007). “E-Mentoring: Next-Generation Research Strategies And Suggestions”. *In the Handbook of Mentoring*. Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.), CA: Sage Publications.
- Erdem, F. Ve Özen, J. (2002). “Akademik Örgütlerde Rehber Duyulan Güvenin Bir Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Sivil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi”, *10. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, ss. 23-25.

- Erdoğmuş, H.,(2006). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 191625).
- Ergeneli, Azize Ve Mehmet Eryigit, (2001). “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet Ve Özel Üniversite Karşılaştırması”, *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.19, No: 2.
- Esas, İ. (2013). *Mentorluk İle Bireysel Kariyer Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 358170).
- Fischer, D. Andel, L. Cain, T. Zarkovic-Adlesic, B. Lakerveld, J. (2008). *Improving School-Based Mentoring. A Handbook For Mentor-Trainers*. Münster: Vaxmann Verlag.
- Fowler, J.L. Ve O’gorman, J.G. (2005). “Mentoring Functions: A Contemporary View Of The Perceptions Of Mentees And Mentors”, *British Journal Of Management*, Vol.16, pp. 51–57.
- Friday, S.S. And Friday, E. (2003). “Racioethnic Perceptions Of Job Characteristics And Job Satisfaction”, *Journal Of Management Development*, 22 (5), pp.426-442.
- Fritschi, F. And Wolf, M. A.(2012). *Turning on mobile learning. Mustrative initiatives and policy implications*. Paris: UNESCO Publications.
- G. J. Blau Ve K. B. Boal, (1987). “Conceptualizing How Job Involvement And Organizational Commitment Affect Turnover And Absenteeism”, *Academy Of Management Review*, 12(2), pp.288-300.
- Gannon M.J., Maher A.(2012). “Developing Tomorrow’s Talent: The Case Of An Undergraduate Mentoring Programme”, *Education and Training*, 54(6), pp. 440-455.
- George, J. M. Jones, G. R. (1997). “Organizational Spontaneity In Context”, *Journal Human Performance*, Vol.10, Pp. 153-170.

- George, J.M., Jones, G.R. (2005). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Four The Dition.
- Giderler Atalay, C. (2010). *Personel Güçlendirme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, 1.Baskı.
- Godshalk, Veronica M., John J. Sosik. (2003). “Aiming For Career Success: The Role Of Learning Goal Orientation İn Mentoring Relationships”, *Journal Of Vocational Behavior*, Vol.63 (3), pp. 417–37.
- Graham, J. W. (1991). “An Essay On Organizational Citizenship Behavior”, *Employee Responsibilities And Rights Journal*, Vol. 4 (4), pp. 249-270.
- Green, S.G., Bauer, T.N. (1995). “Supervisory Mentoring By Advisers: Relationships With Doctoral Student Potential, Productivity, And Commitment”. *Personnel Psychology*, Vol.48 (2), pp:537-561.
- Greenberg, J. Baron, R. A. (2007). *Behavior İn Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall. 7. Ed., pp. 372.
- Greenberger, David B., Strasser, Stephen. (1986). “Development And Application Of A Model Of Personal Control İn Organizations”, *Academy Of Management Review*, Vol. 11(1), pp.64-177.
- Güçlü Nergiz, H.(2016). “Turizm Sektöründe Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:14, Sayı:27, ss. 217-247.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi Ve Değerlendirmesi”, *Ege Akademis Review*, 2(1),ss. 37-56.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini Ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*, Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.215500).

- Haggard, D.L., Dougherty, T.W., Turban, D.B., Wilbanks, J.E. (2011). "Who Is A Mentor? A Review Of Evolving Definitions And Implications For Research", *Journal Of Management*, Vol.37 (1), pp. 280–304.
- Hall, D.T., Schneider B., & Nygren, H.T. (1970). "Personal Factors In Organizational Identification", *Administrative Science Quarterly*, 15(2), pp. 176-190.
- Harrison, J. (2006). "Mentoring Beginning Teachers In Secondary Schools", *Teaching And Teacher Education*, Vol.22 (3), pp. 1055-1067.
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T., & Moeller, M. (2009). "Mentoring Global Female Managers In The Global Marketplace: Traditional, Reverse, And Reciprocal Mentoring", *International Journal Of Human Resource Management*, Vol.20, pp.1344–1361.
- Hee Jung (Annette) Kang, Anthony Gatling & Jungsun (Sunny) Kim (2015). "The Impact Of Supervisory Support On Organizational Commitment, Career Satisfaction, And Turnover Intention For Hospitality Frontline Employees", *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 14:1, pp. 68-89
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2008). "Mentoring Beginning Teachers: What We Know And What We Don't", *Teaching And Teacher Education*, Vol. 25, pp.207–216.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. Ve Wood, V.R. (1985). "Organizational Commitment And Marketing", *Journal Of Marketing*, 49(1), ss.112-126.
- İbrahimoğlu N. (2008). *Kişilik Özellikleri Açısından Örgüt-Kariyer Bağlılık Düzeyini Artırmada Sosyalizasyon Ve Mentor Etkisi: Bir Örgüt Geliştirme Modeli*, Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.254875).

- İnce, M. Ve Gül, H.(2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Jadwick, Doreen K. (1997). *The Perceptions of Effectiveness of Mentoring Relationships in Higher Education*. Florida Atlantic University. Umi ProQuest: Digital Dissertations.
- Jonson, K.F. (2008). *Being An Effective Mentor: How To Help Beginning Teachers Succeed*. California: Corwin Press.
- Kalpazidou Schmidt, E. Faber S. T. (2016). “Benefits Of Peer Mentoring To Mentors, Female Mentees And Higher Education Institutions”, *Mentoring & Tutoring: Partnership In Learning*, Vol. 24 (2), pp.137-157.
- Karaaslan, A. Özler, D. E. Kulaklıoğlu, A. S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, ss. 135-160.
- Karaman, A. Ve Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, *KSU İİBF Dergisi*, Cilt.2 (1), ss. 35-48.
- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No. 348251)
- Keller, T. E. (2005). “The Stages And Development Of Mentoring Relationships”, *Handbook Of Youth Mentoring*. ed. David L. Dubois, Michael J. Karcher., ABD. pp. 82-99.
- Kemery, E.R., Bediean, A.G., Mossholder, K.W., Touliators, J. (1985). “Outcomes Of Role Stress: A Multi-Sample Constructive Replication”, *Academy of Management Journal*, Vol. 28 (2), pp. 363–375.

- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.219696)
- Kim, B.P., Murrmann, S.K., Lee, G., (2009). “Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees.”, *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp. 612–619.
- Kim S. S., Im J., Hwang J.(2015). “The Effects Of Mentoring On Role Stress, Job Attitude, And Turnover İntention İn The Hotel İndustry”, *International Journal Of Hospitality Management*, Vol.48, pp. 68–82.
- Kim, W. G. And Brymer, R. A. (2011). “The Effects Of Ethical Leadership On Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, And Firm Performance”, *International Journal Of Hospitality Management*, 30(4), pp.1020-1026.
- Koki, S. (2007). “The Role Of Teacher Mentoring İn Educational Reform”, *PREL Briefing Paper*, Pacific Resources for Education and Learning, pp.1-6.
- Konovsky, M. A. Organ, D. W. (1996). “Dispositional And Contextual Determinants Of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.17, pp.253-266.
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M., Sapienza, H.J., (1995). “Building Commitment, Attachment, And Trust İn Strategic Decision-Making Teams: The Role Of Procedural Justice”, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 60–84.
- Kram, K. E. (1983). “Phases Of The Mentoring Relationship”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 26,4, pp. 608-625.

- Kram, K. E. (1986). "Mentoring In The Workplace", *Career Development In Organizations*, Eds. D.T. Hall & Associates, San Francisco, Ca: Jossey-Bass, pp.160-201.
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1989). "Mentoring As An Antidote To Stress During Corporate Trauma", *Human Resource Management*, Vol.28, pp.493–510.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). "Mentoring Alternatives: The Role Of Peer Relationships In Career Development", *Academy Of Management Journal*, Vol.28, pp.110–132.
- Kram, K.E. (1985). "Mentoring At Work: Developmental Relationships In Organizational Life", *Administrative Science Quarterly*, 30(3).
- Kramer, M. (1968). "Role Models, Role Conceptions, And Role Deprivatio", *Nursing Rwmch*, Vol. 17(2), pp.115-120.
- Kumar, M. D., Alagappar, P. N., Govindarajo, N. (2015). "The Impact Of Organisational Silence On Job Stress, Organisational Commitment And Intention To Leave Among Expatriate Employees", *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences.*, 9(29), pp. 1-8.
- Kutanis, R. Ö. (2004). "Hamilik İlişkisinde Cinsiyetin Rolü: Bir Vak'a Çalışması", *İşletme Ve Endüstri Müh. Dergisi*, Yıl: 3, Sayı: 6, ss. 4.
- Kuzu, A. Ve Kahraman, M. Ve Odabaşı, F. (2012). "Mentorlukta Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentorluk", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.173-175.
- Lacey, K. (2000). *Making Mentoring Happen: A Simple And Effective Guide To Implementing A Successful Mentoring Program*. London: Allen&Unwin.
- Lam, S. S. K. (1995). "Quality Management And Job Satisfaction", *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 12 (4), pp. 72-78.

- Lankaua, M.J. Carlson, D.S., Nielsonc, T.R. (2006). "The Mediating Influence Of Role Stressors İn The Relationship Between Mentoring And Job Attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, 68 (2), pp. 308–322.
- Lee, H. S. (2006). "Create Effective Mentoring Relationships: Strategies For Mentor And Mentee Success", *Intervention İn School And Clinic*, Vol. 42(4) pp. 233-240
- Luecke, Richard. (2007). *İş Dünyasında Koçlar Ve Mentorlar*, çev. Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mandalı, Ç. (2017). *X Ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.481365).
- Matters, P. (1994). Mentoring Partnerships Keys To Leadership Success For Principals And Managers, *Paper Presented At The International Conference İn Education*, Melbourne University; Victoria. pp.1-18
- May Chiun Lo, T. Ramayah, (2011). "Mentoring And Job Satisfaction İn Malaysian Smes", *Journal Of Management Development*, Vol. 30 Issue: 4, pp.427-440,
- May-Chiun Lo, T. Ramayah, Lim Chin Kui (2013). "Mentoring And Job Satisfaction İn Malaysia: A Test On Small Medium Enterprises İn Malaysia", *International Journal Of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, 13, pp. 69–90 .
- Mcallister, D.J. (1995). "Affect- And Cognition-Based Trust As Foundations For İnterpersonal Coopertion İn Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38 (1), pp. 24–59.
- Mckimm, J. Jollie, C. Hatter, M. (1999). "Mentoring: Theory And Practice", *Preparedness To Practice, Mentoring Scheme*, NHSE/Imperial College School Of Medicine, 3.

- McLean, M. (2004). "Does The Curriculum Matter In Peer Mentoring? From Mentee To Mentor In Problem-Based Learning: A Unique Case Study", *Mentoring And Tutoring*, Vol. 12 (2), pp. 174–186.
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). "Mentoring Millennials", *Harvard Business Review*, Vol. 88(5), pp. 67–72.
- Merriam, S. (1983). "Mentors And Proteges: A Critical Review Of The Literature", *Adult Education Quarterly*, Vol.33, pp.161-173.
- Mertz, N. T. (2004). "What's A Mentor, Anyway?", *Educational Administration Quarterly*, Vol.40 (4), pp.541-566.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., And Smith, C. A. (1993). "Commitment To Organizations And Applied Psychology", *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitz, L. Ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences", *Journal Of Vocational Behavior*, 61, . 20- 52.
- Miles, R.H., Perreault Jr., W.D., (1976). "Organizational Role Conflict: Its Antecedents And Consequences", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 17, pp. 19–44.
- Miller, A.(2002). *Mentoring Students & Young People: A Handbook Of Effective Practice*. London: Kogan Page.
- Mitchell Helen J. (1999). "Group Mentoring: Does It Work?", *Mentoring & Tutoring: Partnership In Learning*, Vol.7(2), pp.113-120.
- Mobley W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences And Control*. Addison-Wesley, Reading.

- Morrow, P.C., Mcelroyb, J.C., Laczniakc, K.S. Ve Fenton, J.B. (1999). "Using Absenteeism And Performance To Predict Employee Turnover: Early Detection Through Company Records" *Journal Of Vocational Behavior*, 55, pp. 358-374.
- Morrow, Paula C. (1983). "Concept Redundancy In Organizational Research, The Case Of Work Commitment", *Academy Of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 486-500.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism, And Turnover*. New York: Academic.
- Mueller, S. (2004). "Electronic Mentoring As An Example For The Use Of Information And Communications Technology In Engineering Education", *European Journal Of Engineering Education*, Vol.29 (1), pp. 53-63.
- Mullen, E. J. (1998). "Vocational And Psychosocial Mentoring Functions: Identifyin Mentors Who Serve Both", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9 (4), pp.319-332.
- Mullen, E. J., & Noe, R. A. (1999). "The Mentoring Information Exchange: When Do Mentors Seek Information From Their Proteges?", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.20, pp.233-242.
- Murphy, W. M.(2012). "Reverse Mentoring At Work: Fostering Cross Generational Learning And Developing Millennial Leaders", *Human Resource Management*, Vol. 51(4), pp. 549-574.
- Nadiri H, Tanova C. (2009). "An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry", *International Journal Of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 33-41.
- Namasivayam, K. Ve Zhao, X. (2007). "An Investigation Of The Moderating Effects Of Organizational Commitment On The Relationships Between Work-Family Conflict And Job Satisfaction

- Among Hospitality Employees In India”, *Tourism Management*, 28: pp. 1212-1223.
- Nergiz, G. H. (2015). “Otel Çalışanlarının Duygusallıklarının Genel İş Tatminleri Ve İşte Kalma Niyetleri Üzerindeki Etkisi”, *23. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Muğla, ss. 762-767.
- Newby T.J., Heide A.(1992). “The Value Of Mentoring”, *Performance Improvement Quarterly*, Vol.5 (4) pp. 2-15.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. &Beukhof, G. (1998). “Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration”, *Journal Of European Industrial Training*, 22(6), pp. 243–248.
- Nickson D (2007). *Human resource management for hospitality and tourism industries*. UK: Elsevier Ltd.
- Noe, R. A. (1988a). “An Investigation Of The Determinants Of Successful Assigned Mentoring Relationships”, *Personnel Psychology*, Vol.41(3), pp.457-479.
- O Reilly, C. And Caldwell, D.F. (1981). “The Commitment And Job Tenure Of New Employees: Some Evidence Of Postdecisional Justification”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:26, pp.597-616
- Oran, F. Ç. (2012). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Motivasyonu İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.342284).
- O Reilly, C. A., And Chatman, J. (1986). “Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification, And Internalization On Prosocial Behavior”, *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492-499.
- Organ, D. W. (1988). “Issues in organization and management series”, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A., Lexington Books, England.

- Organ, D. W. Ryan. K. A. (1995). "A Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol.48, pp. 775-802.
- Organ, Dennis, W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, Vol.10 (2), pp. 85–97.
- Ormond, W.E. (1998). *Electronic Performance Monitoring And Organizational Citizenship Behavior: A Procedural Justice Perspective*, Mba Thesis. The University Of Calgary, Capella University, Thesis Published By Umi, Alberta. ,
- Örücü, E. Ve Teker, S. K. (2014). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Yönetim Ve Akademi Araştırmaları Dergisi*, 24, ss. 73-90.
- Özcan, E.B. (2008). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.217085).
- Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z. Ve Cengiz, A. A.(2006). "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk Ve Mentor'un Yeri Ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 6(2), ss. 55 – 69.
- Özutku, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 2, ss. 79-97.
- Payne, S.C., Huffman, A.H., (2005). "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*, 48, pp. 158–168.
- Peterson, J. L. (2005). "Mentoring: Leadership As A Subversive Activity", *The Washington Library Association Journal*, Vol.21, 3

- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. (1997). "Impact Of Organizational Citizenship Behavior On Organizational Performance: A Review And Suggestions For Future Research", *Human Performance*, Vol. 10 (2), pp. 133- 151.
- Podsakoff, P.M. Mackenzie, S. B. Paine, J. B. Bachrach, D. G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26 (3), pp. 513-563.
- Polatçı, S. Cindiloğlu, M. (2013). "Kişi Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.18(3), ss. 299-318.
- Portner, H. (2003). *Mentoring New Teachers*. California: Corwin Press.
- Ragins, B. R. (1989). "Barriers To Mentoring: The Female Manager's Dilemma.", *Human relations; Studies Towards The Integration Of The Social Sciences*, Vol.42, pp.1–22.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). "Burden Or Blessing? Expected Costs And Benefits Of Being A Mentor", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.20, pp.493–509.
- Reid, M.F., Allen, M.W., Riemenschneider, C.K., Armstrong, D.J. (2008). "The Role Of Mentoring And Supervisor For State It Employees' Affective Organizational Commitment", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 28 (1), pp. 60–78.
- Rhay-Hung Weng, Ching-Yuan Huang, Wen-Chen Tsai, Li-Yu Chang, Syr-En Lin, Mei-Ying Lee, (2010). "Exploring The Impact Of Mentoring Functions On Job Satisfaction And Organizational Commitment Of New Staff Nurses", *Bmc Health Services Research*, 10 (240).
- Robertson E.M.(2013). *Baby Boomers Versus Generation X: A Study Of The Unique Mentor Roles And Functions Perceived By Two Generations Of Women*. Phd Thesis. Capella University.

- Robins, Stephan P. And Timoty A. Judge; (2012). *Organizational Behavior*.
çev. İnci Erdem, Ondördüncü Baskı, Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Rogers M.L.(2012). “Antecedents And Consequences Of Mentoring
Relational Quality In Academia”, *Academy of Management Annual
Meeting Proceedings, No:1*.
- Romero A., Lassmann H.(2017). “Benefits Of Mentoring Programs For
Child Welfare Workers: A Systematic Review”, *Human Service
Organizations: Management, Leadership & Governance, Vol.41(3)*,
pp.301-316.
- Rosabeth Moss Kanter (1968). “Commitment And Social Organization: A
Study Of Commitment Mechanisms In Utopian Communities”,
American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517
- Rusbult C.A., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. (1988). “Impact Of
Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty And Neglect: An
Integrative Model Of Responses To Decline Job Satisfaction”, *Academy
Of Management Journal, Vol.31 No. 2, pp. 599-627*.
- Rutherford, D.G., 1984. “ Mentoring hospitality managers”, *Cornell Hotel
and Restaurant Administration Quarterly, 25(1)*, pp.16–19.
- Rutherford, D.G., Wiegenstein, J. (1985). “ The Mentoring Process In Hotel
General Managers Careers”, *Cornell Hotel and Restaurant
Administration Quarterly, 25(4)*, pp. 16–23.
- Salancik, G. R. (1977). “Commitment Is Too Easy!”, *Organizational
Dynamics, 6(1)*, pp.62–80.
- Salem A.B., Lakhil L.(2016). Mentoring functions questionnaire: validation
among Tunisian successors, *journal of management Development, Vol.
37(3)*, pp.128-134.
- Samancı, S. (2006). *Örgütsel İklim Ve Örgütsel Vatandaşlık*, Yüksek Lisans
Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar. Yüksek Öğretim
Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.187447).

- Scandura, T.A. (1992). "Mentorship And Career Mobility: An Empirical Investigation", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.13, pp.169–174.
- Scandura, T.A., Viator, R.E. (1994). "Mentoring In Public Accounting Firms: An Analysis Of Mentor-Protégé Relationships, Mentorship Functions, And Protégé Turnover Intentions", *Accounting Organizations and Society*, Vol. 19 (8), pp. 717–734.
- Schappe, S.P.(1998). "The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior", *The Journal Of Psychology*, Vol.132(3), pp. 277-290.
- Schulz, S. E. (1995). "The Benefits Of Mentoring", *New Directions For Adult And Continuing Education*, Vol. 66, pp. 57–67.
- Schwenk, C.R. (1986). "Information, Cognitive Biases And Commitment To A Course Of Action", *Academy Of Management Review*, 11(2), pp. 298-310.
- Scott, A., Gavelle, H., Simoens, S., Bojke, C. And B. Sibbald (2006). "Job Satisfaction And Quitting Intentions: A Structural Model Of British General Practitioners", *British Journal Of Industrial Relations*, 44 (3): pp. 519- 540.
- Sevimli, F. İşcan, Ö.F. (2005). "Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), ss. 55–65.
- Sezgin, F. (2002). Araştırma Görevlilerinin Yetiştirilmesinde Tez Danışmanı Öğretim Üyelerinin Yetiştiricilik Rollerini. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.113176).
- Sharples L., Clarke G. M. (2017). "Collaborative Approach To Mentoring In The Tourism Sector: Embracing New Partners To Enhance An Industry Programme", *Tourism And Hospitality Research*.
- Sharples, M., Taylor, J., & Vavoula, G. (2005). Towards a Theory of Mobile Learning, *MLearn 2005 Conference*, 126

<http://www.mlearn.org/mlearn2005/CD/papers/Sharples%20Theory%20of%20Mobile.pdf>, (Erişim Tarihi:24.09.2018).

Slabaugh, J.J.S. (2006). *Structured Faculty Mentoring In Higher Education: A Descriptive Analysis Of The Perceptions Of Junior And Senior Faculty*. A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy At Virginia Commonwealth University, Richmond, Virginia.

Sosik, J. J. & Lee, D. (2005). "Context And Mentoring: Examining Formal And Informal Relationships In High Tech Firms And K-12 Schools", *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, Vol.12 (2), pp.94-108.

Steel, R. P., Lounsbury, J. W.(2009). "Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature", *Human Resource Management Review*, Vol.19, 271- 282.

Stone, F. (2002). *Coaching And Mentoring*. Oxford: Capstone Publishing.

Sukriket, P. (2018). "The Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention Of Thai Software Programmers In Bangkok, Thailand", *Au Journal Of Management*, 12(2), pp. 42-52.

şimşek, M.ř., Akgemci, T., çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 6.Baskı, Eğitim Kitabevi, Ankara.

Taş, Ö. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişi: Özel Bir Hastane Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.334127).

Terry Lam, Ada Lo, Jimmy Chan (2002). "New Employees' Turnover Intentions And Organizational Commitment In The Hong Kong Hotel Industry", *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 217-234.

- Tett, R. P. And Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analysis Based On Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46,pp. 259-293.
- Tracey, J.B. And Hinkin, T.R. (2008). "Contextual Factors And Cost Profiles Associated With Employee Turnover". *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), pp. 12 -27.
- Tunçay, S. (2014). *Eğitimde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Turnipseed, D. Murkison, G. (1996). "Organization Citizenship Behaviour: An Examination Of The Influence Of The Workplace", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.17, pp. 42-47.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçkun, C.G. Ve Pelit, E. (2004). "Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi Ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama", *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: ss. 39-5
- Ünüvar, T. G. (2006). *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And organizational Citizenship Behavior*, Doktora Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.204987).
- Van Dyne, L. Graham, J. W., Dienesch R. M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation", *The Academy Of Management Journal*, Vol. 37(4), pp. 765-802.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine Ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları Ve Değerleri*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.25921).

- Vatan, F. (2009). *Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması*, Doktora Tezi. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İzmir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.260178).
- Viator, R.E. (2001). “The Association Of Formal And İnformal Public Accounting Mentoring With Rolestress And Related Job Outcomes”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp.73–93.
- Weinberg, F.J., Lankau, M.J. (2011). “Formal Mentoring Programs: A Mentor Centric And Longitudinal Analysis”, *Journal Of Management*, Vol.37 (6), pp. 1527– 1557.
- Weiss, H.M. (2002). “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp.173-194.
- Wei-Su, H. (2014). “The Factors Of Turnover Intention In Hotel Industry”, *Department Of Tourism And Leisure Management*, Tung-Fang Design University, Vol. 21(1), pp. 31-38.
- Williams, L. Anderson, Stella E. (1991). “Job Satisfaction And Organizational Commitment İts Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behaviors”, *Journal Of Management*, Vol.17(3), pp.601-617.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment İn Organizations: A Normative View”, *Academy Of Management Review*, 7(3), pp. 418-428.
- Wiener, Y., & Gechman, A. S. (1977). “Commitment: A Behavioral Approach To Job İnvolvement”, *Journal Of Vocational Behavior*, 10(1), pp. 47-52.
- Wright, C. A., Wright, S. C.(1987). “The Role Of Mentors İn The Career Development Of Young Professionals”, *National Council On Family Relations*, Vol.36 (2), pp.204-208.
- [www.polater.com.tr/bilgi_agaci/3336/Mentor__Akil_Hocasi_Liderlik_\(Sinan_Polater\)](http://www.polater.com.tr/bilgi_agaci/3336/Mentor__Akil_Hocasi_Liderlik_(Sinan_Polater))/ Erişim tarihi:27.08.2014.

www.stepintoleadership.info/assets/pdf/SSSC%20Mentoring%20guidance.pdf
Erişim Tarihi:12.09.2018.

www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5ab2c5bbcdc532.80595798, Erişim Tarihi: 25.10.2017.

www.en.oxforddictionaries.com/definition/mentor, Erişim Tarihi: 25.10.2017.

www.s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35943763/slmnnn.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539641397&Signature=qJj3RUYYrNbpFpBhj5O72IQx%2FT0%3D&response-contentdisposition=inline%3B%20filename%3D, Erişim Tarihi:10.10.2018.

www.michaelpage.co.in/advice/managementadvice/leadership/what-are-benefits-mentoring, Erişim Tarihi:22.07.2018.

Yarrow, A., Millwater, J. (1997). "Evaluating The Effectiveness Of A Professional Development Course İn Supervision And Mentoring", *British Journal Of In-Service Education*, Vol. 23 (3), pp. 349-361.

Yavuz Ş.,(2009). *Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Çalışanlarının Liderlik Algılarının Ve Örgütsel Bağlılıklarının İş Tatminine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.248206).

Yeşilyurt, H. (2013). *Otel İşletmelerinde İş Doyumu Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Analizi: İzmir İl Merkezinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.337620).

Yıldırım, R. (2013). *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Rollerinin Okulun Akademik Başarısı Ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.328698).

- Ying Teng Chew, Sai Kong Wong (2008). "Effects Of Career Mentoring Experience And Perceived Organizational Support On Employee Commitment And Intentions To Leave: A Study Among Hotel Workers In Malaysia", *International Journal of Management*, Vol. 25, No:3.
- Young-Su Park Jae-Youn Ko, (2011). "The Impact Of Mentoring Function And Job Satisfaction And Organizational Commitment In The Hotel Kitchen Employees", *The Korean Journal Of Culinary Research*, Vol. 17, No. 1, pp. 79-93.
- Yurcu, G. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Doyumu ve Öznel İyi Oluşlarına Etkisi*, Doktora Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi (Tez No.375791).
- Yüceler, A. (2009). "Örgütsel Bağlılık Ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma". Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.22, ss. 445-458.
- Yvette M. Alex-Assensoh, Terri Givens, Kathie Golden, Vincent L. Hutchings, Sherri L. Wallace And Kenny J. Whitby (2005). "Mentoring And African-American Political Scientists", *Political Science And Politics*, Vol.38 (2), pp. 283-285.
- Zachary, L. Fischler, L. (2009). *The Mentees Guide: Making Mentoring Work For You*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zopiatis, A, Constanti, P. Theocharous, A.L. (2014). "Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence From Hotel Employees In Cyprus", *Tourism Management*, pp. 41.

EK-1:Anket İzni



T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 82006232-044-E.5561
Konu : Anket İzni (Ashhan BAYRAKTAR)

17/09/2018

Sayın Ashhan BAYRAKTAR,
(Turizm İşletmeciliği
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi)

İlgi : Ashhan Bayraktar'ın 17/09/2018 tarihli ve 15545 kurum sayılı dilekçesi.

Enstitümüz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı 1148108103 numaralı öğrencisi Ashhan BAYRAKTAR, İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan personellere yönelik, "Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamalarının Öncülleri ve Sonuçları" konulu anket çalışması yapmak istemektedir.

Söz konusu çalışmanın kişisel verilere, gönüllülüğe ve özel hayatın korunmasına özen gösterilerek ilgili kişi ve kurumların hizmetlerinin aksatılmayacak şekilde yürütülmesi ve araştırmacının; "Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"nin 5. maddesinin (c) bendi uyarınca ilgili kurum ve kişilerden gerekli izinleri alması kaydıyla anket çalışması yapma talebi enstitü müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e- imzalıdır

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL
Müdür V.

Ek: Ashhan BAYRAKTAR'ın anket onay formu ve ekleri

Dağıtım:

Gereği: Sayın Ashhan BAYRAKTAR, (Turizm İşletmeciliği
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi)

Bilgi:

İlgili Makama

Kemalettin BAYRAKTAR
Enstitü Sekreteri V.


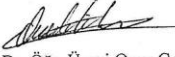

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır.
17.09.2018

Adres: Rektörlük Kültür Merkezi B Blok/KIRKLARELİ
Telefon: 0 288 246 1601 Faks: 0288 246 1602
e-posta: sbe@klu.edu.tr Elektronik Ağı: <http://www.klu.edu.tr/>

Gülüm BAYDAN
Dahili: 4300

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.
Evrak teyidi <https://ebys.klu.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden EIM7-KVY9-8M2I kodu ile yapılabilir.

Ek-2:Anket Onay Formu

| | | |
|--|--|---|
|  | T.C. KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANKET ONAY FORMU | Sayfa : 1/1 |
| TARİH: 17/09/2018 | | |
| ÖĞRENCİNİN | | |
| ADI SOYADI | : | Ashhan BAYRAKTAR |
| NUMARASI | : | 1148108103 |
| ANABİLİM DALI | : | TURİZM İŞLETMECİLİĞİ |
| PROGRAMI | : | Turizm İşletmeciliği |
| ANKET KONUSU | : | Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamalarının Öncülleri ve Sonuçları |
| ANKETİN UYGULANACAĞI KİŞİ VE KURUMLAR | : | İstanbul'daki otel işletmelerinde çalışan personellere uygulanacaktır. |
| <p>Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından söz konusu anketin uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir. Bilgilerinize arz olunur.</p> | | |
|  Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAKIR Adı Soyadı-İmzası Danışman | |  Doç. Dr. Mehmet Han ERGÜVEN Adı Soyadı-İmzası Anabilim Dalı Başkanı |
| Ekler 1- Anket Formu 2- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi uyarınca belirlenen formlar | | |

Ek-3: Anket Formu

ANKET SORULARI



Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak için oluşturulmuş ve sizlerin değerlendirmenize sunulmuştur. Ankette yer alan ifadeler ile otel işletmelerinde mentorluk uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işte kalma niyetine olan etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Sağlayacağınız bilgiler yalnızca bu araştırma çerçevesinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, otel ve kişi isimlerine kesinlikle yer verilmeyecektir. Lütfen anketteki tüm soruları, ilgili açıklamaları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve değerli katkılarınız için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aslıhan BAYRAKTAR
Kırklareli Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
E-mail: aslihankaya91@gmail.com

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Onur ÇAKIR
Kırklareli Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı
E-mail: ocakir@klu.edu.tr

| Aşağıda yöneticinizin mesleki ve bireysel hedeflerinize ulaşmanıza yardımcı olmaya yönelik sergilediği mentorluk (akıl hocalığı, danışmanlık) davranışlarına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak katılım durumunuza göre 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum). | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|--|-------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|------------------------|
| 1)Yöneticim/Amirim, işimde bana özel koçluk yapar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2)Yöneticim/Amirim, iş hedeflerimi (Örneğin: önceden rezervasyon yapan misafir sayısına göre banket hazırlanması, odaların temizliği, satış hedeflerinin tutturulması vb.) koordine etmeme yardımcı olur. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3)Yöneticim/ Amirim, terfi almama engel olabilecek gereksiz riskleri azaltır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4)Yöneticim/Amirim, yeni meslektaşlarım ile tanışmama yardımcı olur. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5)Yöneticim/Amirim, diğer nitelikli meslektaşlarım ile kişisel iletişim kurmamı sağlar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6)Yöneticim/Amirim, gelecekteki kariyer adımları için potansiyelimi değerlendirebilecek ilgili idari kişilerle | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| | | | | | |
|--|--------------------------------|---------------------|--|--------------------|-------------------------------|
| temasını arttıracak sorumluluklar verir. | | | | | |
| 7)Yöneticim/Amirim, yeni beceriler geliştirebilmem için fırsatlar sunan görevler verir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8)Yöneticim/Amirim, bana önemli görevler verir. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 9) Yöneticim/Amirim, işime önem verir ve bana ekstra zaman ayırır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10) Yöneticim/Amirim, terfi süreçleri ve fırsatları hakkında tavsiyede bulunur. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 11)Yöneticim/Amirim, konuşmalarımızda iyi bir dinleyici olduğunu gösterir (Yöneticim/Amirim, konuşmalarımızda beni dinler). | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 12)Yöneticim/Amirim, kendisiyle paylaştığım hislerimi ve kaygılarımı sır olarak saklar. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 13)Yöneticim/Amirim ile birbirimize güvenimiz tamdır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 14)Yöneticim/Amirim ile iş saatleri dışında sosyalleşebilirim. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 15)Yöneticim/Amirim, yeni görevleri ve çalışma ortamlarını nasıl benimseyeceğim hakkında önerilerde bulunur. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 16)Yöneticimle/Amirimle kişisel sorunlarımı paylaşıyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 17)Yöneticimle/Amirimle birbirimizi arkadaş olarak görürüz. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 18)Yöneticim/Amirim ve ben işten sonra ya da izin günlerimizde sık sık yemeğe gideriz. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 19)Yöneticimin/Amirimizin başkalarını motive edebilme becerisine hayranım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 20)Yöneticimin/Amirimizin, davranışlarını örnek almaya çalışıyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 21)Yöneticimin/Amirimizin, mesleki bilgisine saygı duyarım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 22)Yöneticimin/Amirimizin, diğer çalışanları öğretebilme becerisine saygı duyarım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| Aşağıda çalıştığınız işletmeye dair örgütsel vatandaşlık davranışlarınızı, örgütsel bağlılık düzeyinizi, işinizden duyduğunuz memnuniyeti ve işte kalma niyetinizi ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her cümleyi dikkatlice okuyarak katılım durumunuza göre 1 ile 5 arasında puan vererek değerlendiriniz. (1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum) | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 23)Kariyerimin geri kalanını bu işyerinde geçirmek beni çok mutlu eder. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 24)İşim dışındaki insanlarla, işyerim hakkında konuşmaktan keyif alırım. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 25)Gerçekten de işyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi algıları. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 26)Bu işyerine duyduğum bağlılığı, başka bir işletmeye duyabileceğimi düşünmüyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 27)İşyerimde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 28)Bu işyerine duygusal bağlılık hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 29)Bu iş yerinin benim için büyük bir anlamı vardır. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 30)İşyerime karşı güçlü bir ait olma duygusu hissediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 31)Genel olarak işimden memnunum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 32)İşimi ilginç buluyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 33)Bu iş yerinde çalışmaktan memnunum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 34)Arkadaşıma bu işyerinin müşterisi olmalarını tavsiye ediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 35)Bu işyerinde çalışmayı arkadaşlarıma tavsiye ediyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 36)En kısa zamanda bu işletmeden ayrılmayı planlıyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 37)Her ne olursa olsun emekli olmadan bu işletmeden kendi isteğimle ayrılmam. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 38)Bu işletmeden ayrılmaya isteksizim. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 39)Bu işletmede olabildiğince uzun çalışmak istiyorum. | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

| | |
|---|---|
| 1. Yaşınız | |
| 2. Cinsiyetiniz | : Kadın () Erkek () |
| 3. Medeni Durumunuz | : Bekar () Evli () |
| 4. Eğitim Düzeyiniz | : İlkokul () Ortaokul/İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü () |
| 5. Turizm Eğitimi Aldınız mı?: | : Evet () Hayır () (Cevabınız "Hayır" ise 7. Soruya geçiniz.) |
| 6. Turizm Eğitimi Düzeyi | : Meslek Kursu () Meslek Lisesi() Meslek Yüksekokulu () Yüksekokul/Fakülte() Lisansüstü () |
| 7. İşletmedeki pozisyonunuz | : |
| 8. Sektörde Çalışma Süreniz (Yıl/Ay) | : 9. İşletmede Çalışma Süreniz (Yıl/Ay) : |
| 10. İşletme Türü | : Şahıs İşletmesi() Ortaklı İşletme() Aile İşletmesi() Ulusal Zincir () Uluslararası Zincir () |
| 11. Çalıştığınız Departman | : Önbüro () Yiyecek-İçecek () Kat Hizmetleri() Satış- Pazarlama () İnsan Kaynakları () Muhasebe() Diğer(.....) |