

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MENTORLÜĞÜN YÖNETİCİLERİN KARIYER BAŞARISINA
ETKİSİ: KOCAELİ İLİNDEKİ OTOMOTİV ÜRETİCİSİ
FİRMALAR ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

ÖZGÜR DOĞAN

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ 2011

Doktora tezi olarak sunduğum “Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” adlı tezin, tarafımca ve akademik etik kurallar çerçevesinde, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin dipnotlarda ve yararlanılan yayınlarda gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15.09.2011
Özgür DOĞAN

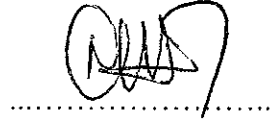


Özgür DOĞAN tarafından hazırlanan “Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı, Adı Soyadı ve Kurumu

İmzası

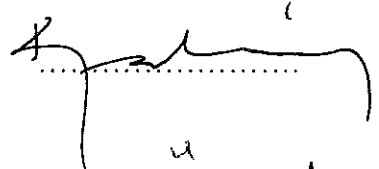
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ
İstanbul Şehir Üniversitesi



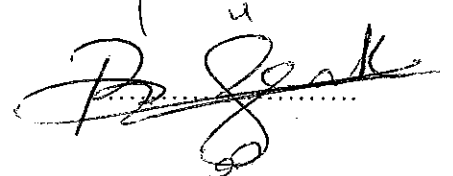
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Selman Aziz ERDEN
Kocaeli Üniversitesi



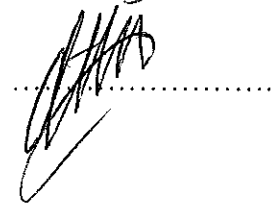
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Halit KESKİN
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü



Jüri Üyesi: Doç.Dr. Rana ÖZEN KUTANİS
Sakarya Üniversitesi



Jüri Üyesi: Doç.Dr.Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU
Kocaeli Üniversitesi



Sınav Tarihi: 22/07/2011

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve Karar No: 07/09/2011 - 2011/22

SUNUŞ

Bu tezde bugün otomotiv sektöründe yönetici olarak görev yapan çalışanların kariyer başarıları üzerinde, çalışma hayatları boyunca sahip oldukları yöneticilerin mentorlük rollerinin etkisini ampirik bir araştırmayla inceledim. Ülkemizde biçimsel boyutuyla pek uygulanmayan mentorlüğün, yöneticilerce ne ölçüde yerine getirildiği ve çalışanların karşılaştıkları hangi türdeki mentorlük rollerinin, hangi türdeki bir kariyer başarısı üzerinde etkili olduğunu araştırarak yönetim organizasyon literatürüne katkı sağlamayı hedefledim.

Tezimin hazırlanması sırasında değerli bir çok bilim insanının ve mesai arkadaşlarımdan desteği ve katkısı oldu. Öncelikle tez danışmanlığımı üstlenen; tecrübesini, bilgisini, düşüncelerini benden esirgemeyen; mesleki ve insani açıdan her zaman kendisine saygı duyup örnek aldığım Prof. Dr. Nihat Erdoğan'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Tezimin önemli bir bölümünde, tez izleme komitem içerisinde yer alan, gerek tecrübe, bilgi birikimi ve gerekse mesleğe olan sevgilerine saygı duyduğum Prof. Dr. Ahmet Hamdi İslamoğlu ve Prof. Dr. Nurullah Genç'e değerli tavsiyeleri ve yönlendirmeleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Prof. Dr. Selman Aziz Erden, Prof. Dr. Halit Keskin, Doç.Dr. Rana Özen Kutunis ve Doç.Dr.Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'na gerek tez izleme komitesi, gerekse jüri üyeleri olarak sağladıkları katkılardan dolayı teşekkürü bir borç bilirim. Tezimin uygulama kısmında katkılarını esirgemeyen değerli öğretim üyeleri, Doç. Dr.Gözde Yılmaz, Yrd. Doç. Dr. Burcu Kümbül Güler, Yrd.Doç.Dr. Erol Ustaahmetoğlu, Arş. Gör. Doğa Başar Sarıipek, Arş. Gör. Ayşe Kabataş'a teşekkür ederim.

Ayrıca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, sevgili anneme ve babama sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

İzmit, Temmuz 2011

Özgür DOĞAN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İÇİNDEKİLER	I
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM: MENTORLÜĞÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	4
1.1. ETİMOLOJİK OLARAK MENTOR	5
1.2. MENTORLÜK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	6
1.3. MENTORLÜK ROLLERİ.....	7
1.3.1. Kariyer Geliştirme Rolü.....	13
1.3.1.1. Destekleme	14
1.3.1.2. Koçluk.....	14
1.3.1.3. Koruma	15
1.3.1.4. Meydan Okuyucu Görevler Sağlama.....	16
1.3.1.5. Ortaya Çıkarma ve Görünür Kılma	16
1.3.2. Psikososyal Rol	16
1.3.2.1. Arkadaşlık.....	16
1.3.2.2. Rol Model Olma	17
1.3.2.3. Danışmanlık.....	17
1.3.2.4. Kabul Etme ve Doğrulama	18
1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE MENTORLÜK.....	18
1.5. MENTORLÜK SÜRECİ	20
1.5.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Mentorluk İlişkisi	21
1.5.2. Mentorluk Sürecinin Aşamaları	26
1.5.2.1. Giriş Aşaması.....	28
1.5.2.2. İşleme Aşaması.....	29
1.5.2.3. Ayrılık Aşaması.....	29
1.5.2.4. Yeniden Tanımlama Aşaması.....	29
1.5.3. Mentorluk Sürecini Etkileyen Faktörler	30
1.5.4. Mentorluk Sürecinin Sağladığı Yararlar	33

1.5.4.1. Korunanla İlgili Sağladığı Yararlar	33
1.5.4.2. Mentorle İlgili Sağladığı Yararlar	33
1.5.4.3. Örgüte İlişkin Sağladığı Yararlar.....	34
1.6. BİÇİMSEL MENTORLÜK PROGRAMI.....	34
1.6.1. Mentorlük Programının Aşamaları	36
1.6.1.1. Üst Yönetimin Desteğini Alma	36
1.6.1.2. Amaçların, Beklentilerin ve Rollerin Netleşmesi.....	36
1.6.1.3. Katılımcıların Belirlenmesi ve İştiraki	38
1.6.1.4. Dikkatli Bir Seçim ve Eşleştirme Süreci	39
1.6.1.5. Sürekli Bir Denetleme ve Değerlendirme.....	40
1.6.2. Etkili Bir Mentorlük Programında Dikkat Edilecek Hususlar	41
1.7. YENİ MENTORLÜK BİÇİMLERİ.....	42
1.7.1. E-Mentorlük	42
1.7.2. Grup Mentorlüğü.....	44
1.7.3. Akran Mentorlüğü.....	46
1.8. MENTORLÜK İLİŞKİSİNDE YAŞANAN SORUNLAR	47
II. BÖLÜM: KARIYER BAŞARISI	53
2.1. KARIYER BAŞARISI KAVRAMI.....	54
2.2. DEĞİŞEN KARIYER KAVRAMI VE BİREYSEL BECERİLER.....	57
2.3. İÇSEL VE DIŞSAL KARIYER BAŞARISI	60
2.3.1. İçsel Kariyer Başarısı	60
2.3.1.1. Örgütsel Bağlılık.....	61
2.3.1.2. İş Doyumu	63
2.3.1.3. Kariyer Doyumu	67
2.3.1.4. İş ve Yaşam Çatışması.....	68
2.3.2. Dışsal Kariyer Başarısı.....	73
2.3.2.1. Terfi	73
2.3.2.2. Ücret ve Diğer Ödemeler.....	74
2.4. KARIYER BAŞARISIYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	75
2.5. MENTORLÜĞÜN KARIYER BAŞARISINA ETKİSİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR	81

III. BÖLÜM: MENTORLÜĞÜN YÖNETİCİLERİN KARIYER BAŞARISINA ETKİSİ: KOCAELİ İLİNDEKİ OTOMOTİV ÜRETİCİSİ FİRMALAR ÜZERİNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA..... 84

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, KISITLARI	85
3.2. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR	86
3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ	87
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	88
3.4.1. Örgütsel Bağlılık Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler	88
3.4.2. İş Doyumu Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler	89
3.4.3. Kariyer Doyumu Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler	90
3.4.4. İş Yaşam Çatışması Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler	91
3.4.5. Terfi Sayısı Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler	92
3.5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	93
3.5.1. Örneklem Süreci.....	93
3.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı.....	93
3.5.3. Verilerin Analizi.....	95

IV. BÖLÜM: BULGULAR..... 96

4.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR...	97
4.1.1. Mentorluk Roller Ölçeği	97
4.1.2. İçsel Kariyer Başarısı Ölçekleri	101
4.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	101
4.1.2.2. İş Doyumu Ölçeği	102
4.1.2.3. Kariyer Doyumu Ölçeği	103
4.1.2.4. İş Yaşam Çatışması Ölçeği	103
4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	105
4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	108
4.3.1. Mentorluk Roller Ölçeği	108
4.3.2. İçsel Kariyer Başarısı Ölçekleri	110
4.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	110
4.3.2.2. İş Doyumu Ölçeği	111
4.3.2.3. Kariyer Doyumu Ölçeği	111
4.3.2.4. İş Yaşam Çatışması Ölçeği	112
4.3.2.5. Terfi Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	113

4.3.2.6. Ücret ve Diğer Ödemeler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
4.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ	
BULGULARI.....	115
4.4.1. Korelasyon Analizi	115
4.4.2. Regresyon Analizi.....	122
4.4.2.1. Örgütsel Bağlılık Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi	124
4.4.2.2. İş Doyumu Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi	125
4.4.2.3. Kariyer Doyumu Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi.....	126
4.4.2.4. İş Yaşam Çatışması Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi	127
4.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ İLE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER	
ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR	128
4.5.1. Cinsiyet İle İlişkili Bağımsız T Testleri	129
4.5.2. Medeni Durum İle İlişkili Bağımsız T Testleri.....	129
4.5.3. Yaş İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri.....	129
4.5.4. Eğitim İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri	129
4.5.5. Ünvan İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri	130
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	132
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	141
EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	153
EK 2: BAĞIMSIZ T TESTİ VE ANOVA ANALİZİ TABLOLARI	158
ÖZGEÇMİŞ.....	172

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Örnek mentor ve korunan ilişkileri	6
Tablo 1.2. Destekleyici mentorluk ve gelişimsel mentorluk	10
Tablo 1.3. Koçluk ve mentorluk kıyaslamaları	15
Tablo 1.4. Biçimsel ve biçimsel olmayan mentorluk	24
Tablo 1.5. Mentorluk ilişkisinin aşamaları	28
Tablo 1.6. Mentorlüğün amaçları, hedef kitlesi ve mentorluk biçimleri	37
Tablo 1.7. Olumsuz mentorluk deneyimlerinin sınıflandırılması.....	49
Tablo 4.1. Kariyer geliştirmeye ilişkin mentorluk rollerine ilişkin varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları	99
Tablo 4.2. Mentorlüğün psikososyal boyutla ilişkili rollerine ilişkin varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları	100
Tablo 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları	101
Tablo 4.4. İş doyumu ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları.....	102
Tablo 4.5. Kariyer doyumu ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları	103
Tablo 4.6. İş yaşam çatışması ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları	104
Tablo 4.7. Cevaplayıcıların demografik özellikleri	105
Tablo 4.8. Çalışma yaşamı içerisinde geçen süre	106
Tablo 4.9. Meslekte geçen çalışma süresi	106
Tablo 4.10. Örgütte çalışılan süre.....	107
Tablo 4.11. Cevaplayıcıların mentorlüğün kariyer geliştirme rolüne ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları	108
Tablo 4.12. Cevaplayıcıların mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamaları	109
Tablo 4.13. Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları.....	110
Tablo 4.14. İş doyumu ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları.....	111
Tablo 4.15. Kariyer doyumu ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları	112

Tablo 4.16. İş yaşam çatışması ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları.....	113
Tablo 4.17. Çalışma hayatı boyunca alınan terfi sayısı	113
Tablo 4.18. Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı.....	114
Tablo 4.19. Çalışma hayatı boyunca rutin ücret artışına bağlı olmaksızın gelir artışı elde etme	114
Tablo 4.20. Demografik özellikler ile içsel kariyer başarıları boyutları arasındaki korelasyonlar.....	116
Tablo 4.21. Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt roller ile içsel kariyer başarıları boyutları arasındaki korelasyonlar.....	117
Tablo 4.22. Psikososyal role ilişkin alt roller ile içsel kariyer başarıları boyutları arasındaki korelasyonlar	118
Tablo 4.23. Demografik özellikler ve terfi sayısı arasındaki korelasyonlar...	120
Tablo 4.24. Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt roller ve terfi sayısı arasındaki korelasyonlar.....	121
Tablo 4.25. Psikososyal role ilişkin alt roller ile terfi sayısı arasındaki korelasyonlar.....	122
Tablo 4.26. İçsel kariyer başarıları değişkenleri için yapılan regresyon analizine ait model özeti.....	123

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1. Gelişimsel mentorlük.....	9
Şekil 1.2. Destekleyici mentorlük.....	9
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli.....	88
Şekil 5.1. Araştırmanın kabul edilen hipotezleri	135

ÖZET

Mentorlük, en basit tanımıyla, daha genç ve tecrübesiz bir bireye, kişisel ve mesleki olarak yol göstericilik yapmak, şeklinde ifade edilmektedir. Bu yol göstericilik, kimi zaman kendiliğinden ortaya çıkan bireysel bir çaba, kimi zaman da bilinçli bir örgütsel uygulama şeklinde olabilmektedir. Mentorlük uygulamaları da her iki biçimde ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel bir uygulama şeklinde düşünüldüğünde, mentor ve mentorün yardım ettiği korunan dışında, örgüt de bu ilişkiden yarar sağlayan taraflardan birisi olmaktadır.

Mentorlük, psikososyal ve kariyer geliştirme şeklinde iki temel başlıkta sınıflandırılan rollere sahiptir. Yöneticilerce yerine getirilen bu rollerden hangisinin, bugün yönetici olarak çalışan bireylerin kariyer başarısı üzerinde daha etkili olduğu, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Kariyer başarısı kavramı, bu çalışma kapsamında, içsel kariyer başarısı ve dışsal kariyer başarısı olarak iki başlık altında ele alınmıştır. İçsel kariyer başarısı, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu, iş yaşam çatışması alt başlıklarını içermektedir. Dışsal kariyer başarısı ise, alınan terfi sayısı ve ödemelerde meydana gelen artışı içermektedir.

Araştırma kapsamında Kocaeli ilinde faaliyet gösteren otomotiv üreticisi firmalarda yönetici olarak çalışan bireyler örneklem olarak seçilmiş ve açıklamalı örnekleme yöntemi ile 73 kişiden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, içsel kariyer başarısına ilişkin alt başlıklardan örgütsel bağlılık üzerinde, kabul etme ve doğrulama rolü ile destekleme rolünün; iş doyumu üzerinde, meydan okuyucu görevler sağlama rolü, rol model olma rolü, danışmanlık rolü ve yaş demografik değişkeninin; kariyer doyumu üzerinde, koçluk rolünün; iş yaşam çatışması üzerinde unvan demografik değişkeninin, etkili olduğu yönündeki hipotezler doğrulanmıştır. Elde edilen bu sonuçlar özetlenerek değerlendirilmiş ve üzerlerinde tartışılmıştır. Uygulamaya yönelik önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

ABSTRACT

Mentorship is basically defined as leading to a younger and unexperienced individual both individually and professionally. This leading activity may either occur as spontaneous individual effort or a conscious organizational application. Mentorship applications may be seen in two types as well. When it is assumed as an organizational application, except the mentor and the protege helped by the mentor, organization also becomes one of the benefiting parties.

Mentorship has some roles classified into two main titles as psychosocial and career development. The main object of this study is to see which role done by the managers is more efficient on the career success of the individuals who are in charge as managers today. The concept of career success is analysed under two titles as intrinsic and extrinsic career success in this study. Intrinsic career success includes organizational commitment, job satisfaction, career satisfaction, worklife conflict subtitles. Extrinsic career success includes the number of promotion and increase yielded by payments.

In the framework of the study, the individuals working as managers at automobile factories in Kocaeli are chosen as the sample and the data gathered from 73 people are analysed. Corelation and regression analysis are completed to test the hypothesis. As the results of the analysis, it is justified that acceptance-and-confirmation role and sponsorship role affect organizational success; challenging assignments, role modelling, counseling role and age demographic variable affect job satisfaction; coaching role affects career satisfaction; title demographic variable affects work life conflict. These results are assessed by summarizing and discussed. The study is finished through the suggestions for the practices which will be held in future.

GİRİŞ

Son yıllarda, özellikle “koçluk” kavramıyla beraber, çalışma yaşamı ve özel yaşamda bireylerin duyduğu yardım ihtiyacı daha fazla vurgulanır olmaktadır. Bu durum bireylerin ihtiyaç duyduğu dengede olma konusu ile yakından ilgilidir. Çalışma yaşamı da hayatımızın önem arz eden alanlarından birisi olarak bu belirsizliğin yaşandığı başka alanlarla dengelenmesi gereken yerlerdendir. Örgüte giriş düzeyinden başlayarak dengelenmesi gereken birçok durum kaçınılmaz biçimde karşımıza çıkmaktadır. İş, örgüt, meslek, kariyer, aile yaşamı dengelenmesi gereken durumlara örnek olarak verilebilir.

Örgütler günümüzde bireylerin, mesleki açıdan, psikososyal açıdan ihtiyaç duydukları bu dengeyi sağlamalarının, bireylerin performansları ve örgütteki kalıcılıkları için önemli olduğunu her zamankinden daha fazla hissetmektedirler. Örgüte giriş düzeyinde oryantasyon, sonrasında örgütsel sosyalleşme ile devam eden örgütsel uygulamaların yanı sıra, içerisinde koçluk rolünün de yer aldığı “mentorlük” uygulamaları önemli örgütsel uygulamalardan birisidir. Bu dengenin sağlanması için önemli gözüken uygulamalardan mentorlük en basit ifadeyle “daha genç ve daha tecrübesiz bir bireye kişisel ve mesleki yol göstericilik yapmak ” şeklinde tanımlanmaktadır¹. Mentor ise; “kendisini korunanın kişisel ve mesleki gelişimine adanmış deneyimli bir danışman ve güvenilir bir arkadaş” şeklinde tanımlanmaktadır². Mentorlük kavramının kökeni, her ne kadar mesleki olmayan bir alanda, iki kişi (Mentor-Telemachus) arasında varolan bir ilişkiye dayansa da, günümüzde örgütsel uygulamalardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, otomotiv sektöründe en az şef düzeyinde görev yapan, yönetici grubunun kariyer başarıları ile, bugüne kadar sahip oldukları yöneticilerinin mentorlük rolleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv üreticisi firmalarda çalışan yöneticilerin karşılaştıkları mentorlük rollerinin, yöneticilerin kariyer başarıları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır.

Otomotiv sektörü, mentorlük uygulamaları açısından bu araştırma için uygun bir sektör olarak değerlendirilmiştir. Bunun nedeni ise, otomotiv sektörünün odaklaşma stratejisi uygulayan, yoğun eğitimlerin verildiği, düşük işgören devir oranının olduğu ve detaylı kariyer yollarına sahip bir sektör olmasıdır. Yönetici olarak görev yapan

¹ John ROMBEAU, Amy GOLDBERG, Catherine LOVELAND-JONES, **Surgical Mentoring: Building Tomorrow’s Leaders**, Springer Science Business Media, 2010, s. 1.

² John ROMBEAU, Amy GOLDBERG, Catherine LOVELAND-JONES, 2010, a.g.e., s. 1.

bireylere, demografik bilgileri, içsel ve dışsal kariyer başarıları ve karşılaştıkları mentorlük rolleri ile ilgili bir dizi ifade yöneltmiştir. Böylelikle bugün yönetici olarak görev yapan bireylerin kariyer başarıları ile geçmişte karşılaştıkları mentorlük davranışları (rolleri) arasındaki ilişki anlaşılmaya çalışılmıştır.

Giriş ile sonuç ve öneriler kısmı hariç dört bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde, mentorlük konusu; mentorlüğün kökeni, mentorlük rolleri, mentorlük sürecinin aşamaları, mentorlük sürecini etkileyen faktörler mentorlüğün ilgili taraflara sağladığı yararlar, biçimsel mentorlük programı, yeni mentorlük biçimleri ve mentorlük uygulamalarındaki sorunlar, başlıkları altında açıklanmaya çalışılmıştır.

Mentorlük uygulamalarına bakıldığında, örgütün denetim ve yönlendiriciliğinde yapılan biçimsel mentorlük uygulamaları yanında, iki birey arasında kendiliğinden ortaya çıkabildiği de görülmektedir. Bu iki bireyi bir araya getiren bir çok neden olabileceği gibi, en kabul gören neden tecrübe farklılıklarıdır. Ancak bunun yanı sıra aynı cinsiyete sahip olma, kendisine benzer değerlere sahip olma, yeteneğe sahip olma ve başarıya aç olma gibi diğer nedenler de, iki bireyi bir araya getirebilen önemli nedenlerdendir.

İlişkinin başlangıcı nasıl olursa olsun mentorlüğün sahip olduğu roller temelde iki boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, kariyer geliştirmeye ilgili roller ve psikososyal roller'dir. Biçimsel mentorlük uygulamalarında, ihtiyaca sahip birey ve ihtiyacı karşılayacak mentor eşleştirmesi yapılırken, biçimsel olmayan mentorlük ilişkisi kendiliğinden başladığından, ihtiyaçlar ve bunların karşılanması tamamen bireylerin algılamalarına bağlıdır. Ayrıca ilişkinin niteliğinde yaşanacak olası sorunlara bir müdahil de olmayacaktır.

Biçimsel olsun ya da olmasın yöneticiler mentorlüğün olması muhtemel taraflarından birisidir. Biçimsel boyutuyla ele alındığında mentor olan yönetici, örgütsel bir görevi yerine getiren, örgütteki yerini sağlamlaştıran, yöneticilik becerilerini geliştiren, mentorlük alan taraftan da bir şeyler öğrenen bir konumdadır. Yöneticiler zaten yerine getirdikleri görevleri itibarıyla insanlar aracılığıyla iş yapan kişilerdir. Biçimsel bir görev yoluyla mentorlük yapmasalar da, karşılarındaki kitle mentorlük uygulamalarındakine benzer taleplere, ihtiyaçlara sahip bir kitledir. Bunun yanı sıra biçimsel bir mentorlük uygulamasında mentor olmaya da adaydırlar. Bu anlamda mentorlük rollerine de hakim olması gereken kişilerdir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kariyer başarıları kavramı üzerinde durulmaktadır. Kariyer başarıları kavramı, kariyer kavramının tanımlanmasına göre

farklılaşabilmektedir. Kariyer kavramı, iş, meslek, örgüt gibi kavramlardan daha geniş bir kavramdır. Ayrıca gerek yönetsel ve örgütsel dönüşümlerin bir sonucu olarak, gerekse farklı disiplinlerdeki bakış açısı farklılıklarından dolayı, tek ve ortak bir tanım yapmak güçleşmektedir. Yukarıdaki açıklamalar ışığında genel olarak kariyer; “bireyin yaşamı boyunca oynadığı rollerin birbirleriyle ilişkiliği ve bu rollerin ardışıklığı” şeklinde ifade edilebilir³. Tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece mesleki rollere değil, iş yaşamı dışındaki rollere de bir vurgu yapılmaktadır.

Yöneticiler için kariyer başarısının çalışanlar için neyi ifade ettiğini bilmek oldukça önemlidir. Kurumdaki baskın kariyer anlayışını kavramak, buna uygun ödüller vermeye, buna uygun davranmaya ve buna uygun çalışanları işletmeye çekmeye imkan sağlayacaktır.

Kariyer başarısı kavramı, dışsal ve içsel kariyer başarısı şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflamaya göre dışsal kariyer başarısı, dışarıdan gözlemlenebilen ve herkesçe benzer değerlendirilebilecek unsurları içeren bir başarıyı ifade etmektedir. Bu türde bir başarının göstergesi için en fazla kullanılan unsurlar ise terfi ve ücret’tir. İçsel kariyer başarısı ise bireyin kendi kariyerine ilişkin içsel algılama ve değerlendirmelerini içermektedir. İçsel kariyer başarısı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kariyer doyumu, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumu’nun önemli başarı göstergeleri olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın amacı, kapsamı, sınırları, araştırmadan beklenen yararlar, araştırmanın değişkenleri, araştırmanın hipotezleri ve araştırma metodolojisi üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırma bulguları; ölçeklere ilişkin faktör analizleri, ölçeklere ilişkin güvenirlik testleri, demografik özelliklere ilişkin bulgular, araştırma değişkenlerine ilişkin bulgular, araştırma değişkenlerine ilişkin hipotez testi bulguları ve araştırma değişkenleri ile demografik faktörler arasındaki ilişkiye yönelik bulgular, başlıkları altında değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise, araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve daha sonraki araştırmalar için önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

³ Donald E., SUPER, “A life span, life space approach to career development”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 16, Issue: 3, (June 1980), s. 282.

I. BÖLÜM:

MENTORLÜĞÜN

KAVRAMSAL

ÇERÇEVESİ

Mentor kavramı oldukça eski bir kavram olmasına rağmen örgütlerdeki mentorlük uygulamaları mentor kavramına kıyasla oldukça yenidir. Mentorlük uygulamaları çalışanların gelişimine katkı sunduğu kadar, örgütün amaçlarına ulaşmasında da önemli bir araçtır. Örgütsel açıdan çeşitli yararlarla sahip olan mentorlük; kökeni, türleri, uygulama biçimleri, ilişkinin taraflarına sağladığı yararlar açısından, bu bölümde ele alınmaktadır.

1.1. ETİMOLOJİK OLARAK MENTOR

Mentor kavramı ilk kez Homeros'un "Odyssey" destanında geçmektedir⁴. Mentor'le ilgili ifadeler Fénélon tarafından yazılan "Les Aventures de Télémaque" (Telemak'ın Maceraları) ile devam etmiştir. Her iki hikayede de Mentor, kral Odysseus tarafından, oğlu Telemachus'a refakat etmesi için tayin edilen bir karakteri ifade etmektedir⁵. Ithaca kralı Odysseus, Trojan savaşına gittiğinde, ev halkının sorumluluğunu ve oğlu Telemachus'un eğitimini güvendiği Mentor'e emanet etmiştir. Mentor geçen bu on yıl içerisinde, Telemachus'a sadece nasıl hükümdarlık edeceğini değil, aynı zamanda bir insan olarak ihtiyaç duyacağı değerleri de öğretmiştir. Mentor burada, daha yaşlı bir birey olarak, genç bir bireye öğüt verme işlevini yerine getirmiştir⁶.

Mentorlüğün Yunanca'daki kelime anlamı danışmaktır. Genç bir insanla, bir yetişkin arasında sürdürülen bir ilişkiyi tanımlamaktadır. Yetişkin, gencin meydan okumayı gerektiren görevlerle karşılaşması sırasında ya da daha önceden sahip olduğu problemleri çözmeye çalışması sırasında, destek, rehberlik ve yardım teklif etmektedir⁷.

Tarihte, bu türde bir ilişkiye sahip, ünlü ikililer Tablo 1.1.'deki gibi örneklendirilebilir.

⁴ Florence STONE, **Coaching and Mentoring**, Capstone Publishing, 2002, s.12.

⁵ Deonie BOTHA, "Mentoring revisited", **Advances in Library Administration and Organization**, Vol. 24, 2007, s. 155.

⁶ Florence STONE, 2002, a.g.e., s. 12.

⁷ Florence STONE, 2002, a.g.e., s. 13.

Tablo 1.1. Örnek mentor ve korunan ilişkileri

Korunan	Mentor	Tarihler
Sir Thomas More	Profesör Linacre ve Grocyn	1490'lar
Raphael	Perugino	1496-1504
Keppler	Profesör Moestlin	1585 ve sonrası
Calvin	Cordier	1520'ler
Milton	Gill and Young	1620'ler
Rembrandt	Peeter	1624
Jenner	Hunter	1760'ler
Harvey	Fabricius	1797 ve sonrası
Lavoisier	Profesör Guettand	1760'lar
Darwin	Profesör Hudson	1820'ler
Faraday	Sir Humphrey Davy	1800'ler

Kaynak: John CARRUTHERS, "The Principles and Practice of Mentoring", (9-24), s. 9; içinde Brian J.CALDWELL and Earl M.A. CARTER, (Eds.), **The Return of the Mentor**, The Falmer Press, 1993.

1.2. MENTORLÜK VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Mentor kavramı çoğu zaman, öğretmen, rol model, nezaretçi, koç vb. kavramlara benzer biçimde kullanılmaktadır. Aşağıda, mentor kavramı ile benzer biçimde kullanılan bu kavramlar arasındaki farklılıklar verilmektedir.

Mentorlük, daha uzun süreli olan ve daha çok vizyoner bir liderlik şeklinde ifade edilen bir kavram iken, öğretmenlik ise, daha kısa süreli olan ve sıklıkla, bireylerin bir aşamadan diğerine geçişlerinde yönlendirme rolünü üstlenen, alanla ilgili uzmanlığını paylaşan kişi olarak ifade edilmektedir. Mentorlük, mentor ve korunan açısından öğretme ve öğrenme kavramlarını da içermektedir. Öğretmenler genellikle atanırken; mentorler seçilmektedirler. Mentorler korunanların kariyer yollarını değiştirebilme şansına da sahiplerken, benzer disiplinlerden olmaları da zorunlu değildir. Öğretmenler ise, öğretme ve performansdan da sorumludurlar⁸.

Neredeyse bütün mentorler rol model olmakla birlikte, rol modellerin bir çoğu mentor değildirler. Bu iki kavram arasındaki temel fark, etkileşimin boyutu ve süresidir. Bazı örneklerde rol modeller kendilerini rol model olarak alan kişilerle çok sınırlı bir ilişki çerçevesindedirler ya da hiç ilişki içerisinde değildirler. Örneğin ünlü bir sporcu izleyicileri için rol modeldir, ancak onların mentorü değildir⁹.

Mentor ile benzer olarak düşünülen bir başka kavramda nezaretçi kavramıdır. Ancak nezaretçi ile mentor kavramı arasında da bir takım farklılıklar mevcuttur.

⁸ Sally BORBASI, Jacqueline JONES and Carol. GASTON, "Leading, Motivating and Supporting Colleagues in Nursing Practice", (167-183), s. 175; içinde, John DALY, Sandra SPEEDY, Debra JACKSON, (Eds.), **Nursing Leadership**, Elsevier Australia, 2004.

⁹ John ROMBEAU, Amy GOLDBERG, Catherine LOVELAND-JONES, 2010, a.g.e., s. 5.

Nezaretçilik, ücreti ödenmiş bir işin bir parçasını ifade etmektedir. Mentorlük ise gönüllülük esasına göre yapılmaktadır. Nezaretçi sahip olduğu alan bilgisine istinaden seçilirken, mentor ise, korunanın sahip olduğu alan bilgisinin çok ötesinde bir bilgiye sahip olduğu - farklı bir alanda olabilir- için seçilmektedir. Nezaretçinin aksine, mentor değerlendirme ya da raporlama zorunluluğuna sahip değildir. Mentor ve korunanın aralarında geçen konuşmalar, üçüncü kişilerle paylaşılmamalıdır¹⁰.

Koçluk ile mentorlük arasındaki farklılıklar ise aşağıda mentorlük rolleri altında yer alan koçluk rolü altında ifade edilmektedir.

1.3. MENTORLÜK ROLLERİ

Zamana ve durumlara göre ihtiyaçların değişmesi ile birlikte, Mentor ve Telemachus arasındaki ilişki de, daha özel türdeki ihtiyaçların karşılanması için değişmiştir. Bu durum, oldukça fazla tanının ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır¹¹. Yaygın tanımlamaların temel odağı, korunanın, kariyer ilerlemesinin ya da mesleki gelişiminin, mesleki pozisyonundan kaynaklanan otoriteye sahip birisi tarafından desteklenmesidir¹².

Mentorlüğün, tanımlanmasını zorlaştıran temel nedenler ise; ilişkinin gelişimi ve davranış biçiminin gerek örgütsel gerekse ulusal kültürden etkilenmesi, rollere ilişkin bilgi, beceri ve davranış gereklerinin durağan olmayışı ve mentorlüğün herkesçe bilindiği varsayımı ile yeni bir tanımlama yapma gereğinin yeterince duyulmaması, şeklinde ifade edilmektedir¹³.

Mentorlûge ilişkin algılama farklılıkları, korunanların da farklı algılanmasına neden olmaktadır. Korunan, için kullanılan isimler genelde mentorün yerine getirdiği düşünülen rollerle ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Korunanın; danışan, tavsiye alan, ast, stajyer, çırak, aday, yeni üye, acemi, izleyen, gözeten v.b. şeklinde adlandırıldığı çalışmalar mevcuttur¹⁴.

¹⁰ Ulla LINDGREN, *Mentoring in Academic World*, (153-167), s. 156; içinde Cedric CULLINGFORD, (Ed.), **Mentoring in Education: an international perspective**, Ashgate Publishing Ltd., 2006.

¹¹ John., CARRUTHERS, 1993, a.g.e., s. 10.

¹² Norma T. MERTZ, "What's a mentor, anyway?", **Educational Administration Quarterly**, Vol:40, No: 4, (October 2004), s. 541.

¹³ David CLUTTERBUCK(a), **Everyone Needs a Mentor**, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, s. 11.

¹⁴ Alison MORTON-COOPER, Anne PALMER, **Mentoring, Preceptorship and Clinical Supervision**, Blackwell Publishing, 2000, s. 38.

Mentorlük, birisi daha deneyimli, diğeri daha deneyimsiz iki insan arasında, karşılıklılığa sahip ve iki tarafın da ilişkiden yarar sağlayabildiğı, ancak temel odağın korunanın büyümesi ve gelişmesi olduğı, bir ilişki biçimini ifade etmektedir¹⁵.

Mentor, biçimsel bir güce sahip değildir. Yani korunan üzerinde, öd l, ceza v.b. bir yaptırım gücüne sahip değildir. Aynı fonksiyonda görev yapan üstleri ya da farklı fonksiyondaki birisi mentor olabilmektedir¹⁶.

Mentorlük, gelişimsel ve destekleyici olarak iki türde ele alınmaktadır. Bu iki mentorlük türü, direktif ve ihtiyaç boyutuna bağılı olarak açıklanmaktadır. Mentor, korunana, özel kariyer amaçları ya da kişisel amaçlar belirliyorsaa, güçlü bir biçimde tavsiye ve öneride bulunma yoluyla yardımcı oluyorsa “direktif baskın” bir uygulama vardır. Diğer boyut ise korunanın sahip olduğı ihtiyaçlar ve mentorün buna ilişkin uygulamalarını ifade etmektedir. Korunanın ihtiyacına uygun olan, yeni beceriler elde etmesini sağlayacak işler verme ya da korunanı yetiştirme, şeklinde ifade edilmektedir¹⁷.

Aslında bu iki mentorlük türü mentorl ğee bakışını farklı olan iki kültürü temsil etmektedir. Destekleyici mentorlük (kariyer yönelimli mentorlük) Amerikan bakışını temsil ederken, gelişimsel mentorlük ise Avrupa bakışını temsil etmektedir¹⁸.

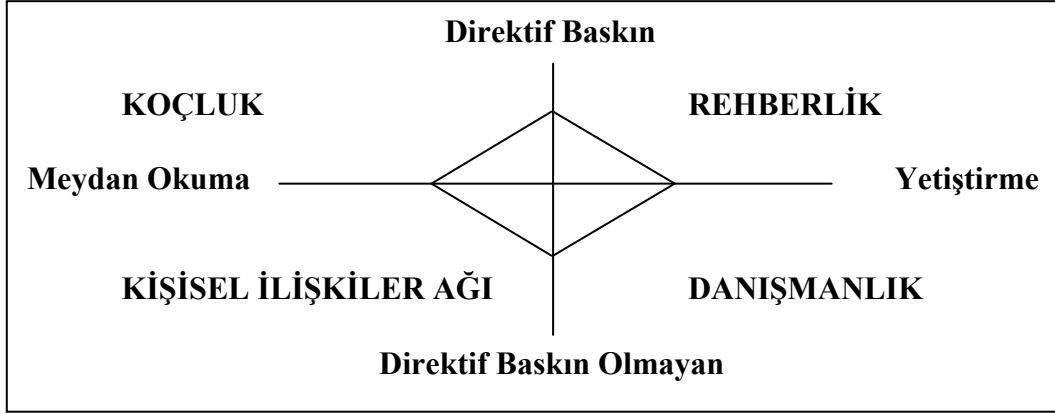
Gelişimsel mentorlük, öğrenmeye yardımcı tüm davranışların, yeri geldiğı ölçüde eşit biçimde kullanılmasını ifade eden bir kavram olarak aşağıdaki Şekil 1.1.’in ortasındaki elmas ile ifade edilmektedir.

¹⁵ Tammy D. ALLEN, Lisa M. FINKELSTEIN & Mark L. POTEET, **Designing Workplace Mentoring Programs**, Blackwell Publishing, 2007, s. 2.

¹⁶ Tammy D. ALLEN, Lisa M. FINKELSTEIN & Mark L. POTEET, 2007, s.3.

¹⁷ David CLUTTERBUCK (a), 2004, a.g.e., ss. 15-16.

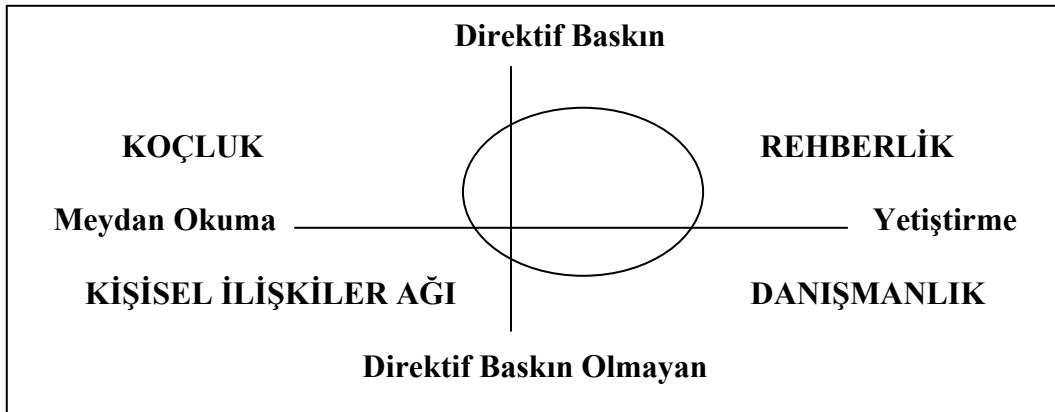
¹⁸ David CLUTTERBUCK (b), **Learning Alliances. Tapping into Talent**, CIPD Publishing, 1998, s. 9.



Şekil 1.1. Gelişimsel mentorlük

Kaynak: David CLUTTERBUCK (a), *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, s. 18.

Destekleyici mentorlük ise Şekil 1.2.'deki dairede görüldüğü gibi özellikle sağ üst tarafa daha odaklanmış bir görüntü sergilemektedir.



Şekil 1.2. Destekleyici mentorlük

Kaynak: David CLUTTERBUCK (a), *Everyone Needs a Mentor*, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004, s. 18.

Esasen, gelişimsel mentorlük, personel güçlendirme ve bireyin kişisel sorumluluk almasını vurgulamakta iken, destekleyici mentorlük gücün etkili kullanımını ve nüfuzu vurgulamaktadır¹⁹.

Bu iki mentorlük uygulamasının birbirinden farklılaşan yönlerini, ayrıntılı olarak Tablo 1.2.'deki gibi ifade etmek mümkündür.

¹⁹ David CLUTTERBUCK (a), 2004, a.g.e., s. 19.

Tablo 1.2. Destekleyici mentorlük ve gelişimsel mentorlük

Gelişimsel Mentorlük	Destekleyici Mentorlük
Mentor, korunanın öğrenme ihtiyaçları ile ilgili konularda ve genel manada yaşamla ilgili, daha deneyimlidir	Mentor çok etkili ve hiyerarşik olarak k�demlidir.
Karşılıklı bir gelişim sürecidir.	Mentor verir, korunan alır ve örgüt bundan yarar sağlar.
Mentor, korunan, kendi gelişimi için bir şeyler yaptığında yardım sağlar.	Mentor, korunanın amaçlarını aktif bir biçimde destekler ve gelişiminde aktif bir yardım sağlar
Mentor, korunana bilgelik kazanması için yardım eder.	Mentor, korunana bilgeliği aracılığıyla yardım eder.
Mentor, korunana, kendi gelişimini yönetebileceği konusunda kişisel bir kavrayış sağlaması için yardım eder.	Mentor korunanı, kazandığı deneyim ve kişisel kaynaklarıyla yönetir.
Öncelikli amaç, kariyer başarısının beraberinde gelebileceği, kişisel gelişimdir.	Öncelikli amaç, kariyer başarısıdır.
�yi sorular sorma, ilişkinin başarısı için merkezi bir durumdadır.	�yi tavsiyelerde bulunma ilişkinin başarısı için merkezi bir durumdadır.
Sosyal değiş tokuşlar öğrenmeye vurgu yapmaktadır	Sosyal değiş tokuşlar sadakate vurgu yapmaktadır.

Kaynak: David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, **Mentoring in Action**, Kogan Page Limited, 2006, s. 17.

Mentor kavramı temelde iki boyuta bağlı olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, mentorün yerine getirdiği fonksiyonlar ve mentorün sahip olduğu rolleridir.

The Encarta World English Dictionary, mentorü “genellikle, daha genç ve daha tecrübesiz bir bireye, tavsiye ve destek sağlayıcı olan ve ilerlemesini izleyerek, gelişmesi yönünde çaba gösteren, daha yaşlı ve daha deneyimli bir birey” olarak tanımlamaktadır²⁰.

Stone ise mentorü; “diğer birey için özellikle çok yarar sağlayacak olan, bilgiyi, kavrayışı, bakış açısını ya da bilgeliği sunan kişi” olarak tanımlamaktadır²¹.

Carmin mentorü; “Farklı düzeyde deneyim ve uzmanlığa sahip olan bireyler arasında ortaya çıkan, kişilerarası ilişkiler ya da psiko sosyal gelişimle ilgili, kariyer ya da eğitim konusundaki gelişimle ilgili, ya da sosyalleşme işleviyle ilgili olan, etkileşimci bir süreç” şeklinde ifade etmektedir²².

²⁰ The Encarta World English Dictionary, NY: St.Martin’s Press, 1999, s. 1131.

²¹ Florence STONE, 2002, a.g.e., s. 74.

²² Cheryl N. CARMIN, “Issues on research on mentoring: Definitional and methodological”, **International Journal of Mentoring**, Vol: 2, No: 2, (Win:1988), ss. 10-11.

Lacey mentorü; “bir korunanın, başka bir şekilde öğrenemeyebileceği şeyleri daha hızlı ve daha çabuk bir şekilde öğrenmesine yardım eden güvenilir ve önemli bir lider” şeklinde tanımlamaktadır²³.

Alleman, Cochran, Doverspike ve Newman ise mentorlüğü; “daha üst bir pozisyonda bulunan, deneyimli ya da uzmanlığa sahip bir bireyin, mesleki alanda daha tecrübesiz bir bireye öğretmesi, yol göstericilik yapması ve gelişimine katkı sağlaması” şeklinde tanımlamaktadır²⁴.

Ragins ve Cotton mentorü; “bireyin örgüt içinde yükselmesini sağlamaya ve bireyin kariyerini desteklemeye kendini adanmış, yüksek rütbeli, üst düzeyde bilgi ve beceriye sahip olan, etkili bir örgüt üyesi” şeklinde ifade etmektedir²⁵.

Phillips-Jones mentorleri, “yaşam içerisindeki amaçlarına ulaşması için diğerlerine anlamlı bir biçimde yardım sağlayan etkili insanlar” olarak tanımlamaktadır²⁶.

Wickman ve Sjodin mentorü; “Yaşamla ilgili olarak öğrenmemize yardım eden ve içtenlikle en iyi duyguları beslediğimiz kişi” şeklinde tanımlamaktadırlar²⁷.

Mentorlukla ilgili yapılan çeşitli çalışmaların sonucu olarak bir çok sınıflama yapılmaktadır. Bunlardan bazıları; birincil ve ikincil mentorler, yaşam ve kariyer mentorleri, major ve minör mentorler şeklinde vermek mümkündür²⁸.

Birincil mentorler, bir birey olarak korunanların sayısız ihtiyaçlarını karşılamak için hemen yanlarına gittikleri mentor tipidir.

İkincil mentorler, sadece belirli bir bilgiyi, belirli bir zamanda sağlayan ve tekrar aranmayabilecek olan mentorlerdir²⁹.

²³ Kathy LACEY, **Making mentoring happen: A simple and effective guide to implementing a successful mentoring program**, Business & Professional Publishing Pty Ltd, 2000, s. 7.

²⁴ Elizabeth ALLEMAN, John COCHRAN, James DOVERSPIKE, and Isadore NEWMAN, “Enriching mentoring relationships”, **The Personal and Guidance Journal**, Vol: 62, No:6, (Feb. 1984), s. 327.

²⁵ Belle Rose RAGINS, and John L. COTTON, “Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 34, No: 4, 1991, s. 942.

²⁶ Linda PHILLIPS-JONES, **Mentors & Proteges**, Arbor House, 1982, s. 21.

²⁷ Floyd WICKMAN and Terri SJODIN, **Mentoring : The most obvious yet overlooked key to achieving more in life than you dreamed possible**, NY: McGraw-Hill, 1997, s. 1.

²⁸ John CARRUTHERS, 1993, a.g.e., ss. 11-12.

²⁹ Jamie S. SWITZER, “E-Mentoring” (885-890), ss. 885-886; içinde Patricia ROGERS, Gary BERG, Judith BOETTCHER, Carole HOWARD, Lorraine JUSTICE, Karen SCHENK, (Eds), **Encyclopedia of Distance Learning**, IGI Global, 2009.

Mentorle ilgili yapılan tanımlarda temelde iki gruba ayrılacak bir farklılık söz konusudur³⁰; ilki korunanın sadece mesleki gelişimini vurgulama, ikincisi ise korunanın, mesleki ve kişisel gelişimini vurgulama.

Mentor olarak bir birey, basit bir tanım altında, aslında geniş çapta yardımcı olan türde çeşitli davranışlar (roller) göstermektedir. Bu çoklu aktivitelerin farkında olmak, iyi bir mentor olmak için önemli bir ayrıcalık sağlayıcı unsurdur³¹.

Mentorluk uygulamalarındaki katılımcılara mentorlerin yerine getirdiği rollerin sorulduğu bir çalışmada; arkadaş, savunucu, rol model, şeklinde yanıtların verildiği görülmüştür³².

Hamilton ise mentorün, koç, danışman ve rol model olarak üç rolü olduğunu ifade etmektedir³³.

Mentorluk rollerini, kariyer geliştirme rolü ve duygusal destek rolü olarak iki farklı başlık altında ele alan görüşler de vardır³⁴.

Zey ise mentorü, rollerini vurgulayan bir biçimde; “genellikle daha genç bir bireyin, kariyerini ve gelişimini izleyen; öğretme, danışmanlık yapma, psikososyal destek sağlama, koruma ve destekleme yoluyla yardım sağlayan kişi” şeklinde tanımlamaktadır³⁵.

Mentorluk rollerinin, kariyer geliştirme fonksiyonu ve psikososyal fonksiyon altında ele alındığı bir çalışma Kram tarafından ortaya konmuş ve oldukça yaygın bir kabul görmüştür. Kram, kariyer geliştirme fonksiyonuna ilişkin rolleri; destekleme, ortaya çıkarma ve görünür kılma, koçluk, koruma, meydan okuyucu görevler sağlama, şeklinde ifade etmektedir. Psikososyal fonksiyona ilişkin rolleri ise; rol model olma, kabul etme ve doğrulama, danışmanlık, arkadaşlık, olarak ifade etmektedir³⁶.

³⁰ John CARRUTHERS,1993, a.g.e., s. 11.

³¹ Andrew J. DUBRIN, **The Complete Idiot's Guide to Leadership**, CWL Publishing Ent., 2000, s. 279.

³² James BECKER, **Mentoring High-Risk Kids**, Hazelden Foundation, 1998, s. 7.

³³ Sue CALLAN, Eryl COPP, “ The Mentor as -The one in the middle”, (17-31), s. 20; içinde Alison ROBINS, (Ed.), **Mentoring in the Early Years**, Sage Publications, 2006.

³⁴ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 279.

³⁵ Michael G. ZEY, **THE MENTOR CONNECTION: Strategic Alliances in Corporate Life**, Transaction Publishers, 1991, s. 7.

³⁶ Kathy E. KRAM, “Phases of the mentor relationship”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 26, No: 4, (December 1983), s. 614.

Scandura ve Viator ise, Kram'ın sınıflamasından farklı olarak, rol model olmayı üçüncü bir mentorluk fonksiyonu olarak ifade etmişlerdir³⁷.

Crosby ise, üstlerin sahip olduğu rolleri ifade ederken, üçlü bir ayrıma gitmiştir; rol model, destekleyici ve mentor. Ayrıca Crosby, kariyer geliştirme fonksiyonuna ilişkin rollerin daha çok destekleyicilerce yerine getirildiğini ifade ederken, psikososyal fonksiyona ilişkin rollerin ise daha çok mentorlerce yerine getirildiğini ifade etmektedir³⁸.

Mentorluk rollerini, kariyer geliştirme rolleri ve psikososyal roller, şeklinde ele alan çalışmalar incelendiğinde bu rollerin aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir³⁹.

Kariyer geliştirme rolü: Destek olma, koçluk, koruma, meydan okuyucu iş görevleri sağlama, ortaya çıkarma, bilgi verme, öğretme/ kolaylaştırıcı boyutları araştırma, yapıcı görüşme imkanları sağlamak.

Psikososyal rol: Danışmanlık, rol model olma, kabul ve doğrulama, arkadaşlık, güven geliştirici olma, teşvik edicilik, rehberlik.

Kariyer geliştirme rolü ve psikososyal rol altında ifade edilen roller, mentorluk sürecinde kaçınılmaz biçimde iç içe geçen rollerdir. Etkili bir mentor, ilişkide geline nokta göre, ölçülü biçimde bu rolleri sergilemelidir⁴⁰.

Bu çalışmada Kram'ın ifade ettiği mentorluk rolleri esas alınmaktadır. Kram'ın ifade ettiği mentorluk rolleri, kariyer geliştirme rolü ve psikososyal rol başlıkları altında, aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

1.3.1. Kariyer Geliştirme Rolü

Kariyer geliştirme rolü altında yer alan beş alt rol (destekleme, ortaya çıkarma ve görünür kılma, koçluk, koruma, meydan okuyucu görevler sağlama) aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

³⁷ Philip H. SIEGEL, Alan REINSTEIN, "An exploratory study of mentor relationships in large CPA firms", **Scandinavian. Journal of Management**, Vol:17, Issue: 4, (December 2001), s. 424.

³⁸ Faye J. CROSBY, "The developing Literature on Developmental Relationships", (1-19), s. 12; içinde Audrey J. MURRELL, Faye J. CROSBY, Robin J. ELY,(Eds.) **Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships within Multicultural Organizations**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999.

³⁹ Hilary GEBER, "Fostering Career Development for Black Academics in the New South Africa", (107-129), s. 111; içinde Frances K. KOCHAN, Joseph T. PASCARELLI, (Eds.), **Global Perspectives on Mentoring Transforming Contexts**, Information Age Publishing, 2003.

⁴⁰ Sue CALLAN, Eryl COPP, 2006, a.g.e., s. 21.

1.3.1.1. Destekleme

Bu rol, mentorün fırsatlar yaratmasını ve korunanın kariyerinde ilerlemesi için ilişkiler kurmasına yardımını içermektedir⁴¹. Mentor, korunanın mesleki ya da sosyal gelişimle ilgili ihtiyaç duyacağı ilişkiler ağının farkında olmalı ve bu ağı oluşturmada yardım etmelidir. Korunan bu ağın önemini fark etmediyse, öneri ya da desteğin buralardan sağlanacağını anlatıp, önemini belirtmek gerekmektedir⁴². Bu rol, ayrıca korunanı terfiler ve arzu edilir pozisyonlar için önermeyi de içermektedir⁴³.

1.3.1.2. Koçluk

Koçluk, çalışanların ne yapmaları gerektiğinin ifade edildiği, nasıl daha iyi yapmaları gerektiğinin net bir hale getirildiği, iyi bir iş ortaya çıkarmak için çalışanların desteklendiği ve işlerinin yeniden dizayn edildiği ya da onların yapacağı katkıyı arttırmak için çeşitli yolların denendiği bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca çalışan performansını geliştiren, performans yönetiminin de bir parçasıdır⁴⁴.

Koçluk, bir mentor olmanın en önemli parçasıdır. Bir lider için etkili bir mentor olmak, iyi bir koç olmadıkça çok zordur⁴⁵.

Koçluk, korunanın performans zorluklarının üstesinden gelmesi için ihtiyaç duyulan, karmaşık ve geniş bir süreci içermektedir.

Koçluk rolü güçlendirilmek istenen davranışlar için pozitif geri bildirim, değişmesi istenen davranışlar yapıcı geribildirim vermeyi gerektirir. Geribildirim sık, net ve amaca yönelik, nasıl, ne zaman ve neden sorularına odaklanan ve doğrudan gözlemlenen konularla ilişkili olmalıdır⁴⁶.

Düzenli geri bildirim, çalışanların birinci düzey yöneticilerinin de çalışanlarının performanslarıyla ilgili bir sürpriz yaşamamasını sağlayacak ve performans değerlendirme zamanı çalışanların kendilerini savunma çabalarını anlamsızlaştıracaktır⁴⁷.

⁴¹ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, "Virtual Mentoring", (148-160), s. 151; içinde David CLUTTERBUCK and Gill LANE, (Eds.) **The Situational Mentor**, Gower publishing company, 2004.

⁴² U. S. Department of Agriculture, Career Intern Program, Mentor/protege Handbook, s. 17, <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009)

⁴³ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 279.

⁴⁴ Florence STONE, 2002, a.g.e., s. 12.

⁴⁵ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 280.

⁴⁶ <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009), s. 12.

⁴⁷ Florence STONE, 2002, a.g.e., s. 6.

Koçluk rolü, mentorün yerine getirmesi gereken rollerden birisini ifade etmektedir ancak sıklıkla mentorlülle karıştırılmaktadır. İkisi arasındaki farklılıklar ise Tablo 1.3.'deki gibi ifade edilmektedir;

Tablo 1.3. Koçluk ve mentorlük kıyaslamaları

	Koçluk	Mentorlük
1.Biçimsellik derecesi	Daha biçimsel: İlişki ya da onun altında yatan kurallar dizisi, üçüncü bir taraf olan örgütsel alıcılar içindir.	Daha az biçimsel: Anlaşmalar tipik olarak iki taraf arasındadır
2.Sözleşmenin süresi	2 ile 12 ay arası bir süreyi ve 4 ile 12 arasındaki görüşme sayısını içerir.	Tipik olarak 3 yıl ile 5 yıl arasında ve görüşme sayısının belirlenmediği bir dönemi içerir.
3.Sonuç odağı	Daha çok, performans odaklıdır.	Daha çok, kariyer odaklıdır.
4.İş bilgisi düzeyi	Tipik olarak iş ya da ticari gerçekleri güçlü bir kavrayış söz konusudur	Tipik olarak detaylı bir sektör bilgisine sahiptirler.
5. Eğitim	Koçlar psikoloji, psikoterapi, insan kaynakları ya da özel koçluk eğitimine sahiptirler.	Mentorler sınırlı koçluk / mentorlük eğitimi almışlardır genellikle kıdemli yöneticilik geçmişine sahiptirler.
6.Sürecin müşterisi	Gerek bireyin gerekse örgütün ihtiyaçlarıdır.	Daha çok, bireyin ihtiyaçlarına odaklanmıştır.
7.Denetleme ya da destek	Biçimsel	Biçimsel olmayan

Kaynak: Jonathan PASSMORE, "Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge", **International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring**, Special Issue, (Summer 2007), s. 13.

Koçlukla mentorlüğün benzer özellikleri de vardır. Her ikisi de iyi geliştirilmiş kişiler arası ilişkilere gereksinim duyarlar, öğrenme ve gelişime odaklanmışlardır, öğrenme sürecini kısaltırlar, bireylerin performanslarını arttırmaları amacına sahiptirler, rol modeldirler, kariyer rehberi olma amacını gütmektedirler, örgütsel iş yapış bilgisine önem vermektedirler, korunanlara destek olarak yardım ederler, yeni uzmanlıklar elde etmeye önem verirler⁴⁸.

1.3.1.3. Koruma

Bir mentorün korunanı, potansiyel barındıran zararlı durumlardan, gerekirse üstlerinden korumasını ifade etmektedir⁴⁹. Korunana farklı durumlarda destek

⁴⁸ Mary CONNOR, Julia POKORA, **Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice**, The Mc Graw Hill Companies, 2007, s.12.

⁴⁹ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 282.

sağlamayı ve korunanın, kontrolünde olmayan hataları için, sorumluluğu almayı da içermektedir⁵⁰.

1.3.1.4. Meydan Okuyucu Görevler Sağlama

Bu rol, korunanın, sahip olduğu bilgi ve becerilerini geliştirmek için, yetki devrinde bulunarak meydan okumayı gerektiren görevleri vermeyi içermektedir⁵¹. Korunana sağlanan bu görevler doğrudan işle ilgili ya da dolaylı biçimde, korunanın mesleki gelişimiyle ilgili olmalıdır. Korunanın mesleki benlik oluşumuna imkan veren, bilgi sağlayıcı ama hata yapmaya imkan veren görevler sağlanmalıdır⁵². Bu özellikle kariyer konusunda sağlanan bir yardımı ifade etmektedir. Aynı zamanda öz güvenin gelişmesine de katkı sağlayacaktır⁵³. Korunanın yeni görevlerle karşılaşmaya hazır olup olmadığını en iyi mentor bileceğinden, korunanın yeni sorumluluklar için hazır olması mentorce hissedilir düzeyde olmalıdır⁵⁴.

1.3.1.5. Ortaya Çıkarma ve Görünür Kılma

Korunanın becerilerini göstermesi ve örgüt içerisinde görünürlüğünü arttırması için, önemli toplantılara ya da seminerlere beraber katılmak gibi, korunanı tanıtıcı işlevleri yerine getirmeyi ifade etmektedir⁵⁵.

1.3.2. Psikososyal Rol

Mentorlüğün psikososyal rolü altında yer alan dört alt rol (rol model olma, kabul etme ve doğrulama, danışmanlık, arkadaşlık) aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.3.2.1. Arkadaşlık

Karşılıklı isteklilik ve samimiyetin gündelik iş görevlerinin dışında sürmesi ve iş ortamı dışında deneyimlerin paylaşılmasını içerir⁵⁶. Bir mentor güven duyulan bir arkadaşdır ve arkadaşlık ise iki yolla sürdürülür. Bunlar mentorün gizli kalması gereken bir bilgiyi başkasına aktarmaması ve korunana ihanet etmemesidir⁵⁷.

⁵⁰ Ellen FAGENSON-ELAND and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁵¹ Ellen FAGENSON-ELAND and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁵² <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009) s. 11.

⁵³ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 279.

⁵⁴ <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009) s. 12.

⁵⁵ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, a.g.e., s.151.

⁵⁶ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁵⁷ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 281.

1.3.2.2. Rol Model Olma

Bu rol, mentorün, korunanın ustalık ve güvene sahip olmasına yardım edecek, ayrıca temiz ve eksiksiz bir mesleki kimliğe sahip olmasına yardım edecek, değer verilen türde davranışlar, tutumlar ve beceriler göstermesini ifade etmektedir⁵⁸. Mentor, korunanı öğrenme konusunda bir örnek olma yardımıyla yol gösterir⁵⁹. Korunan ise, gözlem yaparak mentordan, bir çok şey öğrendiğinden mentor, korunanın kendisini nasıl algıladığı ile ilgili dikkatli olmalıdır⁶⁰.

1.3.2.3. Danışmanlık

Bu rol mentorün, kişisel ve mesleki problemlerin çözümü için, yardım edici ve güvenilirliğin esas olduğu bir ortam sağlayarak bu konuda çaba göstermesini ifade etmektedir⁶¹. Bu rol, korunanın problem çözme becerilerini geliştirmeyi de teşvik etmelidir. Bunun için; öncelikle korunanın sorunu çözmeye çalışması, çözmeyeceğini hissettiği noktada yardım almasını hissettirmek önemlidir⁶².

Mentor korunanın problemlerini dinlemeli, tavsiye sunmalıdır. İşle ilgili olan ya da olmayan düşüncelerini açıklaması konusunda kendisini özgür hissedeceği, güven duyulan bir partner olmalıdır⁶³. Güven veren bir ilişki geliştirmek için, paylaşılan kişisel bilgilerin ifşa edilmemesi ve karşılıklı saygı önemlidir⁶⁴. Mentorler, koçlar gibi, aktif dinleme yeteneğine sahip kişiler olarak negatif bir yorum yapmamalıdır⁶⁵.

Koçluk ve danışmanlık çoğu zaman aynı olarak düşünülen iki kavram olmalarına rağmen aynı değildir. Bu ikisi arasındaki fark onların sahip oldukları amaçlarında yatmaktadır. Danışmanlıkta amaç, çalışanı işiyle ilgili, diğerlerinden az ve yetersiz görülen performansından dolayı işten çıkarılabileceği konusunda uyarmaktır. Koçluk ise, yeni ve ortalama bir çalışanı, mesleki olarak geliştirmek ve işiyle ilgili daha etkili hale getirmek için yapılmaktadır⁶⁶. Mentorlük ve koçluktan farklı şekilde, danışmanlık, düşük performansı arttırmak için yapılırken; koçluk,

⁵⁸ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁵⁹ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 281.

⁶⁰ <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009) s. 16.

⁶¹ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁶² <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009) s. 10.

⁶³ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 282

⁶⁴ <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009) s. 9.

⁶⁵ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 282.

⁶⁶ Florence. STONE, 2002, a.g.e., s. 7.

performans problemleri başlamadan önlemek üzerine dizayn edilmiştir ve daha işteki ilk gününden itibaren çalışanın bağlılığını arttırmayı hedefleyen bir uygulamadır⁶⁷.

1.3.2.4. Kabul Etme ve Doğrulama

Bu rol, mentorün, korunanın özgüveni ve ben imajını sağlamlaştıran, sürekliliği olan bir destek, saygı ve takdir göstermesini ifade etmektedir⁶⁸. Bir mentor destek ve teşvik verme ile yardımcı olabilmektedir. Bu dönemde mentor, korunana iltifatlar sunma ve korunanın düşüncelerini destekleme şeklinde destek vermelidir. Korunan böylece örgüt içerisinde bir arkadaş olarak kabul edilmektedir⁶⁹.

1.4. ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME SÜRECİ VE MENTORLÜK

Örgütsel sosyalleşme kavramı Van Maanen ve Schein tarafından; “bir bireyin, örgütsel bir rolü yerine getirmesi için gerekli olan bilgi ve becerileri elde edeceği bir süreç” şeklinde ifade edilmektedir⁷⁰.

Taormina örgütsel sosyalleşmeyi; “bireyin gerekli iş becerilerini kazanması, fonksiyonel düzeyde karşılıklı bir örgütsel uzlaşmayı elde etmesi, çalışma arkadaşlarıyla destekleyici sosyal etkileşimler sağlaması ve örgüte özgü olan alışkanlıkları kabul etmesi sürecidir.” şeklinde tanımlamaktadır⁷¹.

Louis, örgütsel sosyalleşmeyi; “bireylerin, örgütsel bir rolü yerine getirmek ve örgütsel bir üye olmak için gerekli olan, değerleri, yetenekleri, kendisinden beklenen davranışları ve sosyal bilgiyi edindikleri bir süreçtir.” şeklinde ifade etmektedir⁷².

Feldman ise; “bireyin kendisine uygun rol davranışlarını elde ettiği, işle ilgili rol ve yeteneklerini geliştirdiği, iş yerindeki grup normları ve değerlerine uyum sağladığı bir süreç” olarak görmektedir⁷³.

⁶⁷ Florence. STONE, 2002, a.g.e., s. 3.

⁶⁸ Ellen FAGENSON-ELAND, and Rachel Yan LU, 2004, a.g.e., s. 151.

⁶⁹ Andrew J. DUBRIN, 2000, a.g.e., s. 282.

⁷⁰ John VAN MAANEN and Edgar H. SCHEIN, “Toward a theory of organizational socialization”, (209-269) s. 211; içinde B. STAW (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, Vol:1, Greenwich Conn.: JAI Press, 1979.

⁷¹ Robert Joseph TAORMINA, “Organizational socialization: A multidomain, continuous process model”, **International Journal of Selection and Assessment**, Vol: 5, No: 1, (January 1997), s. 29.

⁷² Meryl L. LOUIS, “Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 25., No: 2., (June 1980), ss. 229-230.

⁷³ Daniel Charles FELDMAN, “The multiple socialization of organization members”, **The Academy of Management Review**, Vol: 6, No: 2, (April 1981), s. 309.

Yukarıda yapılan tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, bireyin gerek işiyle ve gerek ise örgütle ilgili konularda öğrenme gerekliliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu öğrenme süreci kimi zaman bireyin sorumluluğuna bırakılırken, kimi zaman örgüt bu sorumluluğu alabilmektedir.

Örgütün sorumluluk aldığı sosyalleşme sürecine ilişkin kabul gören önemli bir sınıflama Van Maanen ve Schein tarafından ifade edilen, her biri iki boyutlu altı stratejiden oluşmaktadır. Bu altı stratejinin bir boyutu bireyselleştirilmiş uygulamaları içerirken diğer boyutu kurumsallaştırılmış uygulamaları içermektedir. Bu altı strateji ise aşağıdaki gibidir⁷⁴;

- Toplulukçu ya da bireysel sosyalleşme,
- Biçimsel ya da biçimsel olmayan sosyalleşme,
- Dizi biçiminde ya da tesadüfi aşamalardan oluşan sosyalleşme,
- Sabit ya da değişken sosyalleşme,
- Seri ya da seri olmayan sosyalleşme,
- Yatırımcı ya da yatırımcı olmayan sosyalleşme.

Örgütün bireye bilgi aktarmaması durumunda, birey pasif bir biçimde örgütten bilgi alan kişi olmaktan çok, aktif bir biçimde bilgiyi arayan (proaktif) bir bireye dönüşmektedir⁷⁵. Bilgiyi arayan birey için ise bilginin kaynağı, bilginin türü ve bilgiyi arama yolları oldukça önem kazanmaktadır.

Miller ve Jablin, potansiyel bilgi kaynaklarını; kitle iletişim araçları yoluyla, yönetimden aşağıya doğru giden resmi iletiler; yeni gelenlerin rollerine bağlı biçimde ilişkide olduğu örgüt üyeleri (yakın üstleri, çalışma arkadaşları ve astlar), diğer örgütsel üyeler (sekreterler, diğer departmanlardaki tanıdıklar v.b.), ilave diğer örgütsel kaynaklar (müşteriler v.b.) ve işin bizzat kendisi şeklinde ifade etmektedir⁷⁶.

⁷⁴ John VAN MAANEN and Edgar H. SCHEIN, 1979, a.g.e., s. 231.

⁷⁵ Connie R. WANBERG, and John D. KAMMEYER-MUELLER, "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 85, No: 3, 2000, s. 373.

⁷⁶ Vernon D. MILLER, and Fredric M. JABLIN, "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process", **The Academy of Management Review**, Vol: 16, No:1, (January 1991), s. 97

Ostroff ve Kozlovski, bilginin türlerini; iş ile ilgili, rolle ilgili, grupla ilgili ve örgütle ilgili, şeklinde sınıflamıştır⁷⁷. Morrison ise, bilgi türlerini, teknik bilgi, referans bilgisi, kurallar bilgisi, performans geribildirim bilgisi ve sosyal geribildirim bilgisi şeklinde ifade etmektedir⁷⁸;

Miller ve Jablin, yeni gelen bireylerin bilgiye ulaşma konusunda kullandıkları yolları; birincil kaynağa açıkça sorulan sorular, birincil kaynağa dolaylı sorulan sorular, üçüncü şahıslardan bilgi elde etme, davranışlardan anlam çıkarmaya çalışma, üstü kapalı konuşmalar yoluyla bilgi elde etme, gözlemleyerek öğrenmeye çalışma ve bilgi elde etmeyi gözetme, şeklinde yedi başlık altında ifade etmektedir⁷⁹.

Bireylerin çevrelerindeki belirsizliği ortadan kaldırma çabaları oldukça yaygın bir davranış biçimidir. Ancak bu belirsizliği ortadan kaldırmak, bilgi edinmenin beraberinde getireceği bir takım sosyal maliyetlere katlanmayı da içermektedir. Soru sorulan konuyu aslında biliyor olmak zorunda hissetmek, yanlış anlaşılma, kınanma, karşı tarafı sıktığını hissetmek gibi nedenler kimi zaman proaktif bir bilgi arayışını engellemektedir. Bireysel farklılıklar da (yaş, eğitim, cinsiyet vb.) bilgi arama davranışlarını etkileyebilmektedir. Bilgiye sahip olmanın; kişisel çekicilik, sosyal kabul, saygı kazanma ve prestij elde etme gibi olumlu sonuçları olsa da, kimi bireyler için bilgi elde etmenin maliyeti bu olumlu sonuçları elde etmenin önünde bir engel teşkil etmektedir⁸⁰.

Mentorlük, gerek örgütsel bir uygulama olarak, gerek ise bireylerin kendilerine bir mentor bulması şeklinde olsun, bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi daha az maliyetle elde etmesi için önemli bir katkı sağlamaktadır.

1.5. MENTORLÜK SÜRECİ

Mentorlük bir süreç olarak ele alındığında, mentorlüğün nasıl başladığı konusuna dayanan temel bir ayırım olduğu görülmektedir. Bu ayırım hem ilişkinin başlaması hem de ilişkinin devamı sırasında da kendisini göstermektedir. Biçimsel ve

⁷⁷ Cheri OSTROFF and Stewe W. J. KOZLOWSKI, "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition", **Personnel Psychology**, Vol: 45, No: 4, (Winter 1992), s. 852.

⁷⁸ Elizabeth Wolfe MORRISON, and Robert J. BIES, "Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda", **The Academy of Management Review**, Vol:16, No: 3, (July 1991), s. 559.

⁷⁹ Vernon D. MILLER and Fredric M. JABLIN, 1991, a.g.e., s. 102.

⁸⁰ Vernon D. MILLER and Fredric M. JABLIN, 1991, a.g.e., s. 97.

biçimsel olmayan mentorlük olarak adlandırılan bu iki mentorlük türünün tanımlanması, mentorlüğün aşamaları, mentorlüğün yarar ve sakıncaları, mentorlüğün etkinliğini arttırıcı ve azaltıcı unsurlar bu başlığın temel konusunu oluşturmaktadır.

1.5.1. Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Mentorlük İlişkisi

Mentor ve Telemachus arasındaki ilişki biçimsel olmayan mentorlüğün ilk belirgin uygulanişı olarak adlandırılmaktadır ve aşağıdaki karakteristiklerin temelinde oluştuğı söylenmektedir⁸¹;

- Mentorlük ilişkisi, örgüt benzeri bir yapı içerisinde başlamamış ve sürdürülmemiştir.
- Başarılması gereken önceden belirlenmiş amaçlar ve hedefler yoktur.
- Mentorlük ilişkisi özel bir plan ya da tasarımıla gelişmemiştir. İlişkinin kapsamı ve doğıası kendiliğinden gelişen ve biçimsel olmayan bir yapıdadır.
- Mentorlük ilişkisinin tarafları mentor ve korunan ile sınırlıdır.    nc  bir unsur yoktur.

Ancak bu ilişki bir açıdan biçimsel bir niteliğe sahiptir.    nk  bu ikili, yüksek bir otoriteye sahip olan kral tarafından belirlenmiştir. Bu durum, biçimsel olarak oluşturulan ikililerde uyumun yüksek olabileceğı konusuna bir örnek olarak g sterilmektedir⁸².

Mentor ve korunan arasındaki ilişkilerin gelişmesi “sosyal değışim teorisi” ile ilişkilendirilmektedir. Bu teoriye göre, ilişkinin maliyeti ile elde edilecek muhtemel ödüller karşılaştırılmaktadır. Bu  d ller ise kimi zaman maddi boyutu olmayan, saygı görme, tasvip edilme, başkalarını etkileme ve benlik gelişimini sağılama gibi  d lleri i ermektedir⁸³.

Bu teori, mentorün, belirli bir potansiyele sahip bireyi se ececeğini ifade etmektedir. Potansiyeli olan bireyler, diğ rlerinden daha fazla oranda yardıma ihtiyaç duyabilirler. Mentor ise, daha fazla yardıma ihtiyaç olan ve bunun için çaba gösteren bir bireye, destek sağılama yolu ile “içsel tatmin” duygusu yařamaktadır⁸⁴.

⁸¹ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 156.

⁸² John CARRUTHERS, 1993, a.g.e., s. 14.

⁸³ Tammy D. ALLEN, Mark L. POTEET, and Joyce E. RUSSELL, “Protege selection by mentors: What makes the difference?”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, Issue: 3, 2000, s. 272.

⁸⁴ Tammy D. ALLEN, Mark L. POTEET and Joyce E. RUSSELL, 2000, a.g.e., s. 272.

Yüksek yetenek ya da potansiyele sahip bireylere diğerlerine göre daha az zaman harcama ihtimali ve düşük potansiyelli bireylere yardım etmenin riskli gözüken sonuçları da mentorün seçimini etkilemektedir. Yeterince zamana sahip olmamak, yeterli mentorlük özelliklerine sahip olmamak ya da işle ilgili sorunlar gibi engel algılaması yüksek olan mentorler, başarısız olma ihtimallerini de yüksek gördükleri için mentorlük yapmayı düşünmemektedirler ya da yüksek potansiyele sahip korunanları tercih ederek risklerini azaltmaktadırlar⁸⁵. Bu durum literatürde “Matthew etkisi” ile ilişkilendirilebilmektedir. Matthew etkisi yetenekli öğrencilerin, daha az yetenekli öğrencilere kıyasla daha çabuk mentor bulmasını ifade etmektedir⁸⁶.

Mentorlük ilişkilerinin oluşumunu açıklamada kullanılan bir diğer teori de “toplulukçuluktur”. Bu teori, insanların, toplumun bir üyesi olma erdemine sahip olduğu ve etraflarının da bu temel değerlerle çevrili olduğu kabulü ile, sosyalleşme yanlısı bir biçimde ve dürüst bir yol izleyerek hareket edeceklerini söylemektedir. Bu düşünceye göre insanlar, hiçbir beklentileri ve menfaatleri olmaksızın, birbirlerine yardım edeceklerdir. Çünkü aynı topluluğa aittirler ve yardım etme davranışı da bir normdur. Örgütler de toplumun bir parçası olarak mentorlük uygulamalarının bu düşüncelerle yapılacağı yerler olarak görülmektedir⁸⁷.

Bütün bu değerlendirmeler ışığında, bir korunanın seçilmesine neden olan kriterler; korunanın performansı, korunanın güzel sosyal geçmişi, üst düzey çalışanların sosyal açıdan tanınmasına imkan verecek nitelikte olması, korunanın göreve uygun olarak gözükmesi, korunanın mentorle olan sosyal benzerliği, olağan dışılığını yansıtmama fırsatına ya da özelliğine sahip oluşu, mentorün yüksek bir görüş gücüne (öngörü gücüne) sahip oluşu, gibi yedi başlık altında verilebilir⁸⁸.

Korunanın ihtiyaçları ve mentorün sahip olduğu kaynakların uyumu da bu ilişkinin ortaya çıkmasını etkileyen unsurlardandır. İhtiyaç ve kaynak uygunluğu aynı zamanda fayda- maliyet analizi konusunu da etkileyen önemli bir konudur⁸⁹.

⁸⁵ Tammy D. ALLEN, Mark L. POTEET and Joyce E. RUSSELL, 2000, a.g.e., s. 273.

⁸⁶ John CARRUTHERS, 1993, a.g.e., s. 19.

⁸⁷ Stephen GIBB, “The usefulness of theory: A case study in evaluating formal mentoring schemes”, **Human Relations**, Vol: 52, No: 8, 1999, s. 1064

⁸⁸ David Marshall HUNT, Carol MICHAEL, “Mentorship: A career training and development tool”, **The Academy of Management Review**, Vol: 8, No: 3, (July 1983), s. 481.

⁸⁹ Gordon F. SHEA, **Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors Fifty-Minute Series**, Crisp Publications, 2002, s. 20.

Biçimsel mentorlük ilişkilerinin geçmişi 1931 yılında “The Jewel Tea Company”nin gelişim amacıyla biçimsel bir mentorlük uygulamasını denemesine kadar uzanmaktadır. 1980’lere kadar anlamlı bir büyüme gösterememiş olsa da, özellikle bu yıllarda, kariyer geliştirme ile ilişkili, gelişimsel uygulamaların önemini destekleyen ya da arttıran tarzda büyüyen bir iş çevresi ile biçimsel mentorlük programları gündeme gelmiştir. Rekabetçi meydan okumalar, oldukça çok sayıdaki örgütsel birleşmeler, yenilik ve teknolojiye daha fazla odaklanması, çok uluslu örgütlerin oluşması, farklılaşan işgücünün ihtiyaçlarının değişimi, örgütsel yedeklemelerin daha da iyi yapılması gereği ve yönetim geliştirme ihtiyacı gibi bir dizi neden biçimsel programları daha gerekli kılmıştır⁹⁰.

Bu değerlendirmeler ışığında bir gelişim tekniği olarak biçimsel mentorlüğün aşağıdaki nedenlerden dolayı kullanıldığı söylenebilir⁹¹;

- Çalışan, bir örgüt içindeki işlerin nasıl doğru yapıldığını anlamak konusunda ihtiyaç duyduğunda,
- Örgütün, özellikle büyüme dönemlerinde, çok sayıda yeni çalışana sahip olması durumunda,
- Örgütün yüksek bir iş gören devir oranına sahip olması durumunda,
- Çalışanların, öğrenme ihtiyaçlarının bireyselleştirilmiş olması ve beceri geliştirmeleri konusunda grup katkısı anlamında bir şey verilmemesi durumunda,
- Örgütün yeni kurulmuş, gelişim sürecinde olması ve örgütsel süreçlerin, henüz tam anlamıyla işlerlik kazanamaması durumunda,
- Endüstrideki hızlı değişimlerin örgütün sahip olduğu üretim bilgi ve becerilerini eskitmesi ve örgütün bunları aktarmak için yeterince zamana sahip olmaması durumunda, uygulanır.

Biçimsel mentorlüğün oldukça katı olan doğası aşağıdaki tipik karakteristikleri içeren bir görüntü arz etmektedir⁹²;

- Açık bir biçimde tanımlanmış ve üzerinde fikir birliğine varılmış, mentorlük süreci içerisinde, başarıyla sonuçlandırılması gereken amaçlar vardır.

⁹⁰ Christina A. DOUGLAS, **Formal mentoring programs in organizations**, Center for Creative Leadership, 1997, s. 75.

⁹¹ Reza SISAKHTI, **Effective Learning Environments: Creating a Successful Strategy for Your Organization**, American Society for Training & Development, 1998, s. 60.

⁹² Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 160.

- Gerçekleştirilecek işler ve bu biçimsel ilişkinin resmen ne zaman sona ereceği ile ilgili bir zaman boyutu mevcuttur.
- Mentorlük sürecine dahil olan çeşitli paydaşların (mentor, korunan, mentorlük süreci koordinatörü, korunanın yöneticisi, yönetim) mentorlük sürecine dahil olması söz konusudur.
- Yapılandırılmış mentorlük programı birbirini izleyen basamaklardan oluşan bir programdır.

Biçimsel ve biçimsel olmayan mentorlük uygulamaları arasındaki farkları Tablo 1.4.'deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Biçimsel ve biçimsel olmayan mentorlük

Biçimsel olmayan mentorlük	Biçimsel mentorlük
Planlanmamış	Planlanmış
Bireysel amaçlar	Örgütsel amaçlar
Yüksek sosyal isteklilik	Ortalama bir sosyal isteklilik
Gönüllü arkadaşlık	İlişkinin eşleştirme süreciyle oluşturulması
Belirsiz bir zaman çerçevesi	Sınırlı bir zaman çerçevesi
Daha az yönlendiricilik	Daha fazla yönlendiricilik
Önyargılı değerlendirmeleri anlamının güçlüğü	Spesifik kriterlere göre bir denetleme
Daha küçük örgütler için uygundur	Büyük örgütler için uygundur
Babacan tavırlar	Örgütsel olarak yapılandırılmış davranışlar

Kaynak: Helen COLLEY, Phil HODKINSON, Janice MALCOM, **Informality and Formality in Learning**, Learning and Skills Research Centre, 2003, s. 23.

Noe, biçimsel mentorlüğün potansiyel olarak biçimsel olmayan mentorlükten daha kısıtlı olduğunu ifade ederek, bu nedenle daha muhtemel biçimde başarısız olacağını söylemektedir. Chao, Walz ve Gardner ise biçimsel olmayan mentorlükteki korunanların, biçimsel mentorlükteki korunanlardan daha fazla içsel iş doyumu ve daha iyi bir örgütsel sosyalleşmeye sahip olacaklarını söylemektedir⁹³.

Viator ise, biçimsel mentorlüğün, çalışan doyumu konusunda biçimsel olmayan mentorlükten daha anlamlı sonuçlar verdiğini ifade etmektedir⁹⁴.

⁹³ Ellen J. MULLEN and Raymond A. NOE, "The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their proteges", **Journal of Organizational Behaviour**, Vol: 20, Issue: 2, 1999, s. 235.

⁹⁴ Philip H. SIEGEL, Alan REINSTEIN, a.g.e., s. 423.

Zey, bütün örgütler için uygun olmasa da, eşleştirme sürecinde kişilerin eşleşme tercihlerine izin verildiği sürece, daha etkili sonuçların elde edileceğini söylemektedir⁹⁵.

Yapılan çalışmalarda mentorlüğün, kariyer ilerlemesi ve kariyer gelişimini desteklediği ve arttırdığı görülmüştür. Biçimsel mentorlük programlarının, devamsızlığı ve işgücü devir oranını düşürmesinin yanı sıra, üst düzey iş performansı göstermeye ve örgüt içerisinde hızlı yükselmeye yardım ettiğini ortaya koyan bulgulara da ulaşılmıştır. Ayrıca, biçimsel ve biçimsel olmayan mentorlüğün, aynı anda, aynı örgüt içinde beraberce uygulanmasının, tamamlayıcı olmayacağı ve daha düşük benlik gelişimine neden olacağı, hayal kırıklıklarını arttıracığı ve fırsatların engellenmesi durumunu doğuracağı da ifade edilmektedir⁹⁶. Scandura ve Viator, kariyer geliştirme fonksiyonunun, mentorlüğün psikososyal ya da rol model olma fonksiyonundan daha fazla biçimde, korunanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur⁹⁷.

Bütün bu anlatılanlar ışığında biçimsel ve biçimsel olmayan mentorlüğün muhtemel avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibi verilmektedir⁹⁸;

- Biçimsel mentorlükte mentorler muhtemel biçimde eğitilmiş ve konuya hakim kişilerdir. Programlar zengin, net bir amaca ve yapıya sahiptir. Mentorlüğün gerektirdiği tüm konulara ilişkin fırsatlar eksiksiz sağlanmaktadır.
- Muhtemel dezavantajları ise; bu programların bireysel ilgileri önemsemez bir yapıda olabilmesi, mentorlerin eşleştirmelerin gönüllük esasına göre değil de zorlamayla yapıldığı algılamasına sahip olabilecek olması, seçilen tarafların beceri eksiklikleri, korunanların mentorleri seçememesi ve ilişkinin işlerliğinin olmaması, şeklinde verilebilir.
- Biçimsel olmayan mentorlüğün muhtemel avantajları ise; mentorlerin bireysel vasıflarına göre seçilebilmesi, en iyi iletişimi ve koçluk becerilerini sergilemeleri, bireylerin iyi bir ilişki uyumu sergilemeleri, bağlılık ve güven duygusunun uzun dönemli ve daha verimli bir ilişkiye olanak sağlaması, olarak verilebilir.

⁹⁵ John CARRUTHERS, 1993, a.g.e., s. 13.

⁹⁶ Philip H. SIEGEL, Alan REINSTEIN, 2001, a.g.e., s. 422.

⁹⁷ Philip H. SIEGEL, Alan REINSTEIN, 2001, a.g.e., s. 424.

⁹⁸ Jane YARNALL, **Strategic Career Management**, Elsevier Ltd, 2008, s. 153.

- Biçimsel olmayan mentorlüğün muhtemel dezavantajları ise, mentorlerin rolleriyle ilgili bir netliğe ve bu konuda bir eğitime sahip olmamaları, amaçların oldukça bireysel odaklı olması ihtimali, mentorlerin rolleriyle ilgili çok düşük bir ödül ve tanınma imkanı algılaması, mentorlerin iş sonuçları üzerinde daha az etkiye sahip olması ihtimali, şeklinde verilebilir.

Literatürde belirtilen, uygulamalara ilişkin bu farklılıkları bilmek; hem sürecin sağlıklı yürütülmesine, hem de daha az hatanın yapılacağı uygulamalara aracılık edeceklerdir.

Ancak şu unutulmamalıdır ki hiçbir mentorlük süreci birbirinin aynısı olmayacaktır. Çünkü mentorlüğün taraflarını oluşturan bireyler (eğer biçimsel bir uygulamaysa örgüt de vardır); bilgi, beceri, kültür, algılama gibi bir çok konuda ilişkiyi farklılaştıracak değişkenlere sahiptirler. Ayrıca biçimsel bir mentorlukte var olan program ile ilişkili, amaçların doğruluğu, programın uygunluğu, yönetim desteği, uygulayıcılar, programın değerlendirilmesi gibi bir çok değişken önem kazanmaktadır.

1.5.2. Mentorlük Sürecinin Aşamaları

Mentorlük ilişkisi başlamasından bitişine kadar, bir çok yazar tarafından çeşitli aşamalarla ifade edilmektedir.

Hunt ve Michael mentorlük ilişkisini giriş, korunan, ayrılık ve arkadaşlık şeklinde dört aşamalı bir süreç olarak ele almışlardır.⁹⁹

Cohen, mentorlük ilişkisini, erken dönem, orta dönem, geç dönem ve son dönem şeklinde dört aşamalı bir süreç olarak ifade etmiştir¹⁰⁰.

Zachary, mentorlük ilişkisini dört aşamadan oluşan bir süreç olarak ifade etmiştir. Bu aşamalar, hazırlık, görüşme, fırsat sağlama ve sona yaklaşmak şeklinde ifade edilmektedir¹⁰¹.

Hazard ise mentorlük ilişkisinin, başlangıç, sürdürme, üretme ve dönüşme şeklinde dört aşamayı içerdiğini ifade etmektedir¹⁰².

O'Neil bir mentorlük ilişkisinin aşamalarını altı başlık altında ifade etmektedir. Bunlar sırası ile; kritik bir karar almak ve bir ilişkiye başlamak, karşılıklı

⁹⁹ David Marshall HUNT, Carol MICHAEL, 1983, a.g.e., s. 482.

¹⁰⁰ Norman Haris COHEN (a), **The Mentee's Guide to Mentoring**, HRD Press, 1999, s. 31.

¹⁰¹ Louis J. ZACHARY, **Creating a Mentoring Culture**, John Wiley & Sons, 2005, s. 13.

¹⁰² Nancy Dickinson HAZARD, **Ready, Set, Go Lead**, Sigma Theta Tau International, 2008, s. 77.

güven inşa etmek, riskler almak, becerileri öğretmek, mesleki standartları öğrenmek ve ilişkiyi bitirmek ya da değiştirmek şeklinde ifade edilmektedir¹⁰³.

Kochan ve Trimble ise mentorluk aşamalarını; temel, ısınma, çalışma ve uzun dönemli statü şeklinde ifade etmektedirler¹⁰⁴.

Mentorluk aşamaları ile ilgili yapılan sınıflamalar arasında Kram'ın sınıflaması oldukça kabul görmektedir. Kram mentorluğu; giriş, işleme, ayrılık ve yeniden tanımlama şeklinde dört aşamadan oluşan bir süreç olarak görmektedir. Her bir aşamayla ilgili tanımlamalar ve önemli dönüm noktaları Tablo 1.5.'deki gibi verilmektedir.

¹⁰³ Carol A. MULLEN, "Naturally Occuring Student Faculty Mentoring Relationships: A Literature Review", (119-139), s. 125; içinde Tammy D. ALLEN, Lillian T. EBY, (Eds.) **The Blackwell Handbook of Mentoring A Multiple Perspectives Approach**, Blackwell Publishing, 2007.

¹⁰⁴ Fanchon F. FUNK, and Frances K. KOCHAN, "Profiles in Mentoring: Perspectives from Female School and University Voyagers", (87-104), s. 89; içinde Carol A. MULLEN, Dale W. LICK, (Eds.) **New Directions in Mentoring: Creating a Culture of Synergy**, Routledge, 1999.

Tablo 1.5. Mentorlük ilişkisinin aşamaları

Aşamalar	Tanım	Dönüm Noktaları
Giriş	İlişkinin başlaması ve her iki taraf içinde önemini anlaşılmasından itibaren 6 ay ile 1 yıl arasındaki bir zaman periyodunu kapsar.	• Hayaller somut beklentiler halini alır. • Karşılıklı beklentiler netlik kazanır. Mentor; koçluk, meydan okuyucu işler verme, görüş netliği sağlama gibi yararlar sağlar. Birey, teknik destek sağlar, saygı gösterir ve koçluk yapılmasını arzular. • İşle ilgili görevler sırasında etkileşim için fırsatlar oluşur.
İşleme	Kariyer geliştirme ve psikosozal fonksiyonlarla ilgili sağlanan yardımın maksimuma ulaştığı, 2 ile 5 yıl arasındaki bir zaman periyodunu kapsar.	• Her iki tarafta ilişkiden yarar sağlamayı sürdürür. • Anlamlı fırsatlar ve etkileşim sıklığı artmaya başlar. • Duygusal bağ derinleşir ve dostluk artar.
Ayrılık	İlişkinin rol yapısı ve duygusal yapısında önemli bir değişim olur. 6 ay ile 2 yıl arasındaki bir süreyi kapsar.	• Birey daha fazla rehberlik istemez, daha bağımsız bir şekilde çalışma fırsatı ister. • Üst düzey yönetici orta yaş krizleri ile yüzleşir ve mentorlük görevini yerine getirmeye uygunluğu azalır. • İş rotasyonları ya da terfiler etkileşimin ilerlemesi fırsatını sınırlandırır; kariyer gelişimi ve psikosozal gelişim işlevi daha fazla sağlanamayabilir. • Engellenmiş fırsatlar, pozitif etkileşimi kesintiye uğratarak bir küskünlük ve düşmanlık doğurur.
Yeniden tanımlama	İlişki sonlandırılmış ya da anlamlı bir şekilde farklı bir karakteristiğe bürünmüştür. Daha çok iş arkadaşlığı ilişkisine dönüşen, ayrılık aşamasından sonraki, tanımlanmamış bir süreyi kapsar.	• Ayrılık stresi azalır, başka ve yeni ilişkiler oluşturulur. • Mentorlük ilişkisinin önceki şekline daha fazla ihtiyaç duyulmaz. • Küskünlük ve öfke azalır; minnettarlık ve takdir artar. • Eşit statü durumu oluşur.

Kaynak: Kathy E. KRAM, “Phases of the mentor relationship”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 26, No: 4., (December 1983), s. 622.

Kram’ın yaptığı bu sınıflama uyarınca mentorlük aşamaları ve aşamalara ilişkin uygulamalar aşağıda; giriş, işleme, ayrılık ve yeniden tanımlama başlıkları altında ele alınmaktadır.

1.5.2.1. Giriş Aşaması

Bu aşamada mentor ve korunan arasında etkileşim kurulur; karşılıklı olarak rol ve sorumluluklar netleştirilir. Mentor, mentorlük ilişkisinin daha fazla beceriye sahip ve daha bilgili tarafı olarak görülür¹⁰⁵.

¹⁰⁵ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 162.

1.5.2.2. İşleme Aşaması

Bu aşama, mentor ve korunan arasında güçlü bir bağlanmanın yaşandığı bir durumu ifade etmektedir ve mentorlüğün en önemli aşaması olarak görülmektedir. Giriş aşamasında tanımlanan rol ve sorumluluklardan sonra, bir deneyim elde etme süreci içindedirler. Bu aşamada etkileşim artmaktadır ve karşılıklı güven temelinde bir bağlılık esastır. Bu aşama korunanın bağımsız bir şekilde ve mentorün rehberliği olmaksızın, bir performans sergileyebilmesi ile tamamlanmaktadır¹⁰⁶.

Korunanlar bu aşamada, mentorlerin çoklu sorumluluklarını ve sorumluluklarını dengelemelerini, işle ilgili sezgilerini, yaşanan olumsuzluklarla nasıl başa çıktıklarını, görme ve anlama şansını elde etmektedirler. Bu aşamada mentorler korunanların kariyer planlamaları için anahtar bir rol oynamaktadırlar. Korunan, mentorden farklı bir kariyer yolu tercih ettiğinde, mentorün yardım etmesi zorlaşabilecektir. Mentor bu durumda rehberlik yapmalı, karar verici olmamalıdır¹⁰⁷.

1.5.2.3. Ayrılık Aşaması

Mentorlük ilişkisinin üçüncü aşaması, mentor ve korunan arasındaki etkileşim sıklığının ve niyetinin anlamlı bir biçimde düşmesi ile ifade edilmektedir. Bu aşama boyunca, mentorün yönetir olmaktan çok katılımcı olduğu görülmektedir. Korunan, bağımsız bir biçimde eylemde bulunabileceğinin farkındadır. Korunan bağımsız hareket etmeyi tercih ederken, mentorün sağlayacağı katkıları kabul etmektedir¹⁰⁸.

1.5.2.4. Yeniden Tanımlama Aşaması

Mentorlüğün son aşaması, mentor ve korunan arasında geliştirilen ilişkinin yapısının yeniden tanımlanmasını ifade etmektedir. Mentor ve korunan, sahip oldukları ilişkide birbirlerini “denk” olarak görmeye başlamaktadırlar¹⁰⁹. Etkili bir mentor, ilişki sona erdiğinde ya da yeni bir kariyer basamağına geçtiğinde, korunana güç farklılığını ortadan kaldırması için izin vermelidir¹¹⁰.

¹⁰⁶ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 162.

¹⁰⁷ Kimberly M. Suedkamp WELLS, Mark R. RYAN, Henry CAMPA III, Karl A. SMITH, “Mentoring guidelines for wildlife professionals”, **Wildlife Society Bulletin**, Vol: 33, No: 2, (Summer 2005), s. 569.

¹⁰⁸ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 162.

¹⁰⁹ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., s. 163.

¹¹⁰ Kimberly M Suedkamp WELLS, Mark R. RYAN, Henry CAMPA III, Karl A. SMITH, 2005, a.g.e., s. 570.

1.5.3. Mentorlük Sürecini Etkileyen Faktörler

Mentorlük bir süreçtir ve karşılıklı beklentilerin yerine getirilmesi iki taraf için de oldukça değerlidir. Sürecin sağlıklı yürümesi açısından tarafların bazı kabullere sahip olmaları kendileri için ve örgüt için oldukça yarar sağlayacaktır. Özellikle ahlak boyutuyla ilgili bir netlik oldukça önemlidir. Bu ahlaki netlik, aşağıdaki açılardan  nemlidir¹¹¹:

- Mentor ve korunanı, kabul edilebilir bir uygulamanın ne olduğu hakkında netlik sağlayarak korur,
- Mentor ve korunana, duyarlılık arz eden konularla ilgili olarak konuşma konusunda artan bir güven sağlar,
- Sınırlandırılmasını ve netle mesini sağlar. Ne zaman durmak gerektiği konusunda ve tarafların, birbirlerinin yaptıkları ile ilgili   phelerini ortadan kaldırmalarında yardım sağlar.

Tarafların ilişki sırasında sahip oldukları kabuller, ilişkinin sağlıklı yürümesi için her zaman yeterli olmayabilecektir. Çünkü ilişkinin taraflarının kabulleri kadar beceri ve kapasiteleri de ilişkiyi belirleyen önemli unsurlardandır. Bu anlamda mentorlerin beceri ve kapasitesi önemlidir. Etkili bir mentorün sahip olması gereken özellikler ise aşağıdaki şekilde verilebilir¹¹².

- Korunana yardım etmeli, iletişim halinde bulunmanın yanı sıra, korunanın kişisel gelişimi ile ilgilenmelidir.
- Korunanın, kabul edilebilir ölçüler içerisinde, kendisiyle kolayca iletişim kurmasını sağlamalıdır.
- Kültürel farklılıklar ve cinsiyet farklılıklarına karşı duyarlı olmalıdır.
- Kendi zayıflıklarının ve sahip olduğu değerlerin farkında olmalı ve korunana karşı dürüst olmalıdır.
- Payla ımlar konusunda abartısız ve sade olmalıdır.
- Güvenilirliği, ilişkinin oluşmasında ve devamında temel bir değer olarak algılamalıdır.
- Mentorlüğü karşılıklı bir öğrenme deneyimi olarak görmelidir. Pozitif bir destek ve teşvik davranışlarını kullanmalıdır.

¹¹¹ David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK., Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 33.

¹¹² Andrew MILLER, **Mentoring students & young people**, Jean Cussons Typesetting, 2002, s. 190.

- Özellikle ilişkinin oluşması ve daha sonrasında sabırlı olmalıdır.
- Korunanlarla oldukça ilgili ve pozitif bir bakışa sahip olmalıdır.
- Kibar, hoşgörülü ve anlayışlı olmalıdır.

Bir başka çalışmada mentorün görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir¹¹³;

- Örgüt içindeki doğru insanlarla iletişimlerin kurulmasını sağlamalıdır.
- Örgütsel ödüllerin kolaylaştırılmasına yardım etmelidir.
- Çalışanlara örgütün kültürünü, misyonunu ve vizyonunu anlamada yardım etmelidir.
- Örgüt amaçları hakkında bilgi sağlamalıdır.
- Pozitif bir rol model olmalıdır.
- Performansla ilgili tam ve zamanında geribildirim sağlamalıdır.
- Örgütsel bağlam içerisinde nasıl davranılacağına ilişkin rehberlik yapmalıdır.
- Eğitim ve geliştirme çabalarına doğrudan katkı sağlamalıdır.
- Gelişimsel deneyim fırsatları sağlamalı ve buna yönlendirmelidir.
- Birinci düzey üstlerle ilişkinin sürdürülmesine yardım etmelidir.
- Korunanların örgüt içerisinde yaşadıkları deneyimlerle ilgili problemleri, bir sırdaş olarak dinleyerek yardım etmeye çalışmalıdır.

Etkili mentorlerin sahip olması gereken özellikler, genel yönetim bilgisi, örgütsel bilgi, güvenilirlik, ulaşılabilirlik, güçlü kişilerarası beceriler, etkili bir yetki devri, gelişimsel yönlendirme ve yaratıcılık şeklinde ifade edilebilir¹¹⁴.

Mentor ve korunan arasındaki “yakınlığın” derecesi mentorlük işlevleri ve rollerinin başarısı için oldukça önemlidir. Yakın ikili ilişki, temelde dört özellik ile karakterize edilmektedir¹¹⁵;

- Tarafların birbirleri üzerinde devamlı bir etkiye sahip oluşu,
- Etkinin oldukça güçlü oluşu,
- Her iki tarafın diğeri üzerinde farklı bir etkiye sahip oluşu,
- Etkinin, göreceli olarak uzun süreli oluşu.

¹¹³ David J. KALAMAS & Joan Berry. KALAMAS, **Developing employee capital**, HRD Press, 2004, s. 65.

¹¹⁴ Jane YARNALL, 2008, a.g.e., s. 153.

¹¹⁵ Ellen J. MULLEN and Raymond A. NOE, 1999, a.g.e., s. 235.

Mentorlük i lkisinin uzun süreli olması durumunda ise, mentorün aşağıdaki unsurlara daha fazla ihtiyaç duyabileceğı ifade edilmektedir¹¹⁶;

- Diğ r insanların g   anlaşılabilen durumlarını algılayabilme,
- Küçük ya da aşamalı gibi g   ken değı imlere dikkat etme,
- Sözlü ve sözlü olmayan işaretleri okuyabilme.

Yararlı olmayan ve sakınılması gereken uygulamalar ise aşağıdaki gibi verilebilir¹¹⁷;

- Yapıcı olmayan olumsuz eleştiriler vermek,
- Korunanı mesleki kariyeri içerisinde desteklemeyi önermek,
- Korunanı –kendisi talepte bulunmadan- korumayı denemek,
- Korunanın beraber çalıştığı yöneticileri yalanlayan tarzda şeyler yapmak ya da söylemek,
- Korunan adına kararlar almak (seçenekleri tartışmak; ama kararların korunan tarafından alınmasına izin vermemek).

Mentorlüğün en önemli boyutunun, öneri sunmak olduğunu söyleyen bir anlayış da mevcuttur. Ancak  neri sunmanın, özellikle mesleki yaşamda, g   önünde bulundurulmayan sorunlu bir tarafı da vardır. Bir korunan bir probleme sahipken aslında problemin bütün boyutları hakkında herkesten fazla bilgiye sahiptir. Mentorün sorunla ilgili “neden şöyle...?” ile ba layan  nerileri bazen korunanların “evet ama..” ile ba layan yanıtlarıyla kar ıla abilmektedir. Bu durum normaldir çünkü korunan sorununun tüm boyutlarını bildiğı için, mentorün sıraladığı önerilerin, bir çoğunu daha önce zihninde elemi  olacaktır. Aslında mentor sahip olduğu etkin mentorlük özellikleri ile duruma uygun bir şekilde yakla mı  olabilir, ama korunan, mentorün düşüncesine, değerlerine ve bilgisine önem verdiğı halde bağımsız karar verme taraftarı olabilir. Sonuçta mentor bu reddedilmelerle tahammülsüz bir hale bürünerek “Sen gerçekten bu problemi çözmek istemiyorsun” şeklinde etkili bir yanıt veren bir bireye dönüşür. İki tarafta i li kiyi ve tepkilerini sınırlamaya ba lar. Korunan kendini bir “kurban” gibi hissetmeye ba lar. Gerçekte mentor ile bir sorunu yokken, daha agresif bir mentore sahip olur. Ayrıca mentor zihninde, korunanı yetersizmi  gibi değerlendirmeye ba lar.

¹¹⁶ Gordon F. SHEA, 2002, a.g.e., s. 37.

¹¹⁷ Randall L. ENGLUND, Alfonso BUCERO, **Project Sponsorship Achieving Management Commitment for Project Success**, John Wiley & Sons, 2006, s. 158.

Korunan sorununun çok büyük olduğu ve bir başkasının yardımıyla bile çözülmeyeceğine inanmaya başlayarak, ilişkiyi sonlandırır¹¹⁸.

1.5.4. Mentorlük Sürecinin Sağladığı Yararlar

Mentorlüğün tek yönlü ve korunanın yarar sağladığı bir süreç olduğu ile ilgili bir kabul vardır. Mentorlük gerçekte iki tarafa da yarar sağlayan türde bir uygulamadır. Hatta örgüt de bu uygulamanın yarar sağlayanlarından birisi olmaktadır.

Mentorlük, biçimsel ya da biçimsel olmayan olsun, korunan, mentor ve örgüt lehine bir takım yararlar sağlamaktadır. Bunlar aşağıda başlıklar altında ele alınarak açıklanmaktadır.

1.5.4.1. Korunanla İlgili Sağladığı Yararlar

Mentorlük ilişkisinin korunana sağladığı yararlar; artan iş doyumu, ilerleme konusunda artan beklentiler, artan kariyer doyumu, artan bir kariyer bağlılığı, örgütte kalma niyetinin devamı, yüksek düzeyde bir gelir elde etme imkanı, artan terfi imkanları, örgüt içerisindeki gücünün artması, örgütsel politikalarla ilgili daha fazla etkileme imkanı elde etme, önemli insanlarla bağlantı kurma imkanının artması, kaynaklardan yararlanma gücünün artması, örgütsel kavrayışın artması, arkadaşlığın gelişmesi, daha fazla kabul görme, mesleki kimliğin gelişimi, “kariyer platosu” duygusunun azalması, becerilerin fırsata dönüşmesi imkanını elde etmek, gelişim sağlayan görevlerle ilgili yardımın artması, örgüte giriş şokunun azalması, kariyer rehberliğinin sağlanması, düşünsel gelişim sağlama, yaşam ile ilgili geniş bir bakış açısı elde etme, iş rolü karmaşıklığının azalması, kariyer beklentilerinin artması, şeklinde ifade edilmektedir¹¹⁹.

1.5.4.2. Mentorle İlgili Sağladığı Yararlar

Mentorlük süreci mentore; durumlara farklı bir biçimde bakmayı öğrenmesi, statüsü ile ilişkili iletişim engellerini yıkması, sahip olduğu kişisel becerilerini geliştirmesi, problem çözme ve iletişim kurma becerilerini geliştirmesi, üçüncü kişiler tarafından bireylerin gelişimine katkı sunan birisi olarak değerlendirilmesi¹²⁰, içsel bir doyum elde etmesi, önceki mentorlerin yaptıklarının altında kalmaması, yeni beceriler

¹¹⁸ Gordon F. SHEA, 2002, a.g.e., ss. 65-66.

¹¹⁹ Manda Hays ROSSER, “Chief executive officers: Their mentoring relationships”, (Doktora Tezi, Texas A&M Universtiy, 2004), ss. 56-57

¹²⁰ Richard HALE and Peter WHITLAM, **Powering up performance management: an integrated approach to getting the best from your people**, Gower Publishing Ltd., 2000, s. 108.

kazanması, çalışanların örgütsel bağlılığına katkıda bulunması, yetenekli bireyleri ortaya çıkarması, örgütsel yedekleme konusuna katkı sunması, örgütsel değerlerin ve kültürün aktarılması, mesleki ilişkiler ağını geliştirmesi, disiplinler arası çalışma konusunda deneyim kazanması¹²¹, iş performansının artması, nüfuzunun artması, terfi kararları üzerinde önemli bir etkileyici olması, farklı kuşaklarla ilgili bilgi elde etmesi ve teknik bilgiler elde etmesi¹²² gibi çeşitli konularda yarar sağlamaktadır.

1.5.4.3. Örgüte İlişkin Sağladığı Yararlar

Mentorlük ilişkisinin örgüte sağladığı faydalar; örgütte çalışanların moralinin yüksek olması, işten ayrılmaların azalması, çalışanların motivasyonlarının artması, bir eğitim ve yetiştirme sürecinin uygulanmış olması, örgüt içi iletişimin artması, örgütün değerlerinin güçlendirilmesi, becerilerin gelişimine katkı sunmak, geleceğin liderlerinin tanınması ve yeni yeteneklerin keşfi¹²³, artan verimlilik düzeyi, artan iş performansı¹²⁴ olarak ifade edilmektedir.

1.6. BİÇİMSEL MENTORLÜK PROGRAMI

Biçimsel mentorlük süreci, bir programa sahip olarak, gelişim için ayrıntıların detaylandırılması yoluyla oldukça yarar sağlamaktadır. Bu tür bir mentorlük süreci çeşitli aşamalarla ifade edilmektedir. Burada bilinmesi gereken şey bu aşamaların, her örgütün gereksinimlerine bağlı olarak değişebilen ve farklı biçimde dizayn edilebilen bir yapıda olduğudur. Bir mentorlük programının on adımdan oluşan bir örneği aşağıdaki gibi verilmektedir¹²⁵;

- Üst yönetimin sürece bağlılığının ve görünür desteğinin sağlanması,
- Mentorlük sürecinin amaç ve hedeflerinin tanımlanması,
- Süreç için bir mentorlük koordinatörünün belirlenmesi,
- Bilgilendirme toplantısı yardımıyla örgütsel gönüllülük sağlanması,
- Mentor ve korunanların nasıl dahil edileceğine ilişkin kriterlerin tanımlanması,
- Mentor ve korunanların seçimi,
- Mentorlerin, korunanların, mentorlük koordinatörünün hatta korunanın yöneticisinin eğitimi,

¹²¹ Kimberly M Suedkamp WELLS, Mark R. RYAN, Henry CAMPA III, Karl A. SMITH, 2005, a.g.e., s. 565

¹²² Manda Hays ROSSER, 2004, a.g.e., ss. 66-67.

¹²³ Richard HALE and Peter WHITLAM, 2000, a.g.e., s. 107.

¹²⁴ John CARRUTHERS, 1993, a.g.e., s. 17.

¹²⁵ Deonie BOTHA, 2007, a.g.e., ss. 163-164.

- Mentor ve korunanın, becerileri, deneyimi, cinsiyeti ya da konumunu içeren, önceden belirlenen kriterler setine göre eşleştirilmesi,
- Mentorler ve korunanlar arasındaki başlangıç niteliğinde görüşmelerin başlatılması, mentorlük sürecine ilişkin kabullerin düzenlenmesi,
- İzleme ve programın değerlendirilmesi.

Mentorlük programı ile ilgili bir süreç; korunanları belirleme, gelişimsel teşhislerin yapılması, mentor adaylarının temini, mentor adaylarının elenmesi, mentorlerin seçimi, mentorlerin oryantasyonu, korunanların oryantasyonu, ilişkinin yapısı ya da kabullerin netleştirilmesi (görüşme sıklığı, beklentiler, gelişim planı vb), gelişim planını uygulama, mentor ve korunan arasında periyodik görüşmelerin yapılması, program koordinatörüne rapor verme, ilişkinin sonlandırılması, şeklinde ifade edilebilir¹²⁶.

Biçimsel mentorlük programlarının varlığı için koordinatör hayati bir öneme sahiptir. Programın şekillenmesi, sürdürülmesi ve denetlenmesi süreçlerinin tamamında etkin bir rol oynamaktadır. Koordinatörün temel görevleri ise aşağıdaki gibi verilebilir¹²⁷:

- Muhtemel korunanların öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını tanımlama için çalışır,
- Muhtemel korunana, ihtiyaç duyduğu becerileri kazanmasında yardım edecek uygun nitelikteki ve sayıdaki mentorleri belirler, dahil olmalarına aracılık eder,
- Mentorlük ilişkisini kurmak ve mentorlük sözleşmesini hazırlamak için ilişkinin taraflarının kimler olacağını belirleme (seçim) için çalışır,
- Yönetmelik destek sağlar ve ihtiyaç duyulan kaynakların dağıtımını yapar,
- Mentorlük ilişkisinin ilerlemesini izler, potansiyel problemleri giderir ve akış sırasında başarılı bir ilişkiyi teşvik için gerekli düzeltmeleri yapar,
- Korunan ve mentorü yönlendirir; onlara rollerini, beklentileri ve kaynakları anlamaları için yardım eder,
- Mentorlük ilişkilerinin başarısını değerlendirir ve ilişkinin sonlandırılmasına yardım eder.

Koordinatör desteği ile şekillendirilen bir program için örgütsel destek önemlidir, ancak sadece örgütün desteği değil, kurum içerisindeki herkesin kabul ve

¹²⁶ Christina A DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 84.

¹²⁷ Reza SISAKHTI, 1998, a.g.e., s. 60.

desteği önemlidir. Bu durum, program oluştururken geniş bir çerçeveden bakmayı ve herkese sağlayacağı yararı gözetmeyi gerekli kılmaktadır.

1.6.1. Mentorlük Programının Aşamaları

Bir mentorlük programının temel adımlarını; üst yönetimin desteğini alma, amaçların, beklentilerin ve rollerin netleşmesi, katılımcıların belirlenmesi ve iştiraki, dikkatli bir seçim ve eşleştirme süreci, sürekli bir denetleme ve değerlendirme, şeklinde ifade etmek mümkündür. Bu adımlar ise aşağıda başlıklar halinde açıklanmaktadır.

1.6.1.1. Üst Yönetimin Desteğini Alma

Örgütün bir bütün olarak, programı desteklemesi ve teşvik etmesi program etkililiği için en önemli unsurlardandır. Bir mentorlük programı geliştirme çabası, stratejik iş ihtiyaçları, örgütsel sistemler (örneğin performans değerleme süreci, ödöl sistemleri ve haberleşme sistemleri) ve diğer yönetim geliştirme çabalarıyla bütünleştirilmelidir. Ayrıca destekleyici bir örgütsel kültür ve üst yönetimin görünöl desteği olmalıdır¹²⁸.

Bir diğer önemli destek ise kaynakların (para, kişi, zaman ve yer) uygun kılınması desteğidir. Program bütün örgütçe, bir öncelik olarak algılanmalı ve uygun olan kaynaklar buraya tahsis edilmelidir¹²⁹.

İhtiyaç duyulan kaynaklar; mentor ve korunanın mentorlük ilişkilerini oluşturmasında ve devam eden süreçte yapılacak bir mali yardımı; korunanın çeşitli dergilere abone olması ve mesleki örgütlere katılımında üyelik için yapılacak ödemelerle ilgili bir bütçenin tahsisini; endüstri trend raporları, pazar raporları, yönetim brifingleri, mesleki literatöl gibi bilgi kaynaklarını elde etme ile ilgili maliyetleri karşılayacak bütçeyi içerebilecektir. Biçimsel mentorlük süreci, aynı zamanda, iş üstünde öğrenmeyi ve çalışmanın aksamamasını mümkün kılan bir süreç olmalıdır¹³⁰.

1.6.1.2. Amaçların, Beklentilerin ve Rollerin Netleşmesi

Biçimsel bir mentorlük programının amacı temel olarak 2'ye ayrılabilir; örgütsel amaçlar ve örgütsel üyelerin bireysel gelişim ihtiyaçlarının karřılanması¹³¹. Programın başlangıç aşamasından itibaren ne olduğu ve kime ne gibi katkılar sağlayabileceğinin

¹²⁸ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 91.

¹²⁹ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 94.

¹³⁰ Reza SISAKHTI, 1998, a.g.e., s. 62.

¹³¹ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 76.

net ve herkesçe aynı şekilde anlaşılır olmaması programın ikilemler doğurmasına ve farklı bireyler için stres kaynağı olmasına neden olacaktır¹³².

Biçimsel bir mentorluk uygulamasında mentorlüğün amaçları, hedef kitlesi ve uygulanacak mentorluk biçimi Tablo 1.6.'daki gibi verilebilir.

Tablo 1.6. Mentorlüğün amaçları, hedef kitlesi ve mentorluk biçimleri

Amaç	Hedef Grup	Mentorluk Biçimleri
Atama Örgütsel yedekleme İzole edilmiş çalışanların desteklenmesi Tükenmişliği azaltmak Örgütsel felsefenin desteklenmesi	Yeni çalışanlar Yeni liderler Potansiyel liderler Azınlık gruplar Temsil edilemeyen gruplar İzole edilmiş çalışanlar Yükselmek isteyenler Deneyimli liderler	Koçluk Himaye etme Yüz yüze Grup mentorluğu On-site mentor (içeriden bir mentor) Off-site mentor (dışarıdan bir mentor) Daha kıdemli bir mentor Daha deneyimli bir akran mentor

Kaynak: Kathy LACEY, **Making mentoring happen: A simple and effective guide to implementing a successful mentoring program**, Business & Professional Publishing Pty Ltd, 2000, p. 48.

Biçimsel programlar geçmişte daha çok; azınlıklar, kadınlar ya da okuldan yeni mezun olup iş hayatına girenler gibi seçilmiş gruplar için yapılmaktayken, günümüzde katılımcıları değiştirmeye başlamış, daha geniş bir çalışan grubu için uygulanabilir hale gelmiştir. Ayrıca programlar geçmişe kıyasla daha daraltılmış bir süreye sahip olmaktadır¹³³.

Programın muhtemel katılımcılarının (mentor, korunan, üst yönetim, katılımcı olmayacaklar, program koordinatörleri), program ve programın ulaşmak istedikleriyle ilgili, gerçekçi beklentilere sahip olmaları; rolleri ve sorumluluklarını netleştirmeleri için, uyum toplantısına katılmaları oldukça önemlidir¹³⁴.

Bu toplantı ayrıca bireyleri (hem mentorleri hem de korunanları) tanıma ve rolleriyle ilgili hazır olmayanların ya da eğitime ihtiyacı olanların da (hem mentorler hem de korunanlar) belirleneceği bir süreçtir¹³⁵.

Korunan adaylarının gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için toplantılar yeterli olmayacaktır. İşte yerine getirilmesine ihtiyaç duyulacak bilgi ve becerilerin tanımlanması, gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardım edecek kişisel değerlendirme ya da testleri içeren gelişim değerlendirme araçlarının varlığı, beceri gelişimlerinin

¹³² David. MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 8.

¹³³ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 76.

¹³⁴ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 95.

¹³⁵ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 96.

değerlendirilmesinde uygun araçların kullanılması, mentorlerin bilgi ve beceri alanları ile ilgili görüşleri, gibi konular da önem arz etmektedir. Ayrıca mentorlüğün bu becerilerin geliştirilmesi için uygun bir seçenek olup olmadığı da, koordinatör ve korunan adaylarıyla tartışılmalıdır¹³⁶.

1.6.1.3. Katılımcıların Belirlenmesi ve İştiraki

Programın amacı ve ulaşılmak istenen sonuçların belirlenmesi, bunun muhtemel katılımcılara aktarılması yolu ile beklentiler ve roller hakkında bilgilendirme yapılan toplantıdan sonra, katılımcıların belirlenmesi ve iştiraki, gündeme gelmektedir. Bu konu; tarafların belirlenen kriterlere uygunluğu, tarafların güven algıları, sonuçlarla amaçlar açısından uygunluk, tarafların motivasyon düzeyleri, temelinde düşünülmelidir¹³⁷.

Bu süreçte koordinatör; mentorlerin seçimi için bir kriterler dizisi tanımlama, bu kriterleri karşılayacak içsel ve dışsal potansiyel adayları araştırma, potansiyel mentorler için bir havuz oluşturma, mentorlerin karakteristiklerini korunanlarla eşleştirme, mentorlerin seçimi, mentorlerle ve onların yöneticileriyle onların desteğini kazanmak ve bağlılıklarını sağlamak için görüşmeler yapma gibi çeşitli uygulamalardan sorumlu olacaktır¹³⁸.

Mentorluk programına katılım hem mentor hem de korunan için gönüllülük esasında gerçekleşmelidir. Böylelikle olası ters tepkiler vermeleri ya da olumsuz sonuçlar yaşamaları engellenmiş olacaktır. Program katılımcılarına, programın içereceği ilişkilerin ne olması gerektiği ve program aktivitelerini belirleme konusunda bazı özgürlükler verilerek sınırları belirlenmiş bir esneklik sağlanmaya çalışılır. Bu aynı zamanda katılımcıların sürece dahil olma hissiyle programa sahip çıkmasına da aracılık edecektir. Bu program sürecine, katılımcıların doğrudan yöneticileri de (üstleri) dahil edilir. Muhtemel korunanların, programda görmek istedikleri muhtemel mentorler hakkında bilgi alınmaya çalışılarak, sürece dahil olmaları sağlanmaya çalışılır. Potansiyel mentorlerden de programda görmek istedikleri muhtemel korunanlar hakkında bilgi alınmaya çalışılarak, sürece dahil olmaları sağlanmaya çalışılır. Programın dizaynı, muhtemel katılımcı düşüncelerine dayandırılarak yapılır¹³⁹.

¹³⁶ Reza SISAKHTI, 1998, a.g.e., s. 64.

¹³⁷ David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 11.

¹³⁸ Reza SISAKHTI, 1998, a.g.e., s. 66.

¹³⁹ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 93.

Katılımcıların zihninde, değerlendirme konusuna ilişkin bazı soruların olabileceği düşünülüp programın düzenlenmesinde bu sorular yanıtlanmış olarak programa başlamak önemlidir. Bu sorular aşağıdaki gibi verilebilir¹⁴⁰;

- Programın başarılı olup olmadığını nasıl bileceğim?
- Bu değerlemeyi yapmak için hangi kriterleri kullanacağım?
- Hangi ölçüm biçimiyle bu program kriterlerini değerlendireceğim?

1.6.1.4. Dikkatli Bir Seçim ve Eşleştirme Süreci

Program katılımcılarının seçimi ve eşleştirilmesi çok önemli ve önceden tanımlanmış bir süreçtir. Bu, program amaçlarına ve önceden belirlenmiş bir kriterler setine bağlı olarak yapılmalıdır. Katılımcıların seçimi için bir çok yol mevcuttur; kendi adaylıkları, mentor adaylarının mentorleri tarafından önerilmesi, üst düzey yönetimin aday göstermesi, muhtemel mentor adaylarının seçilmesi vb¹⁴¹.

Eşleştirme sürecinin temel amacı, korunanın, kariyer gelişimiyle ilgili yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yeni yetkinliklerin kazandırılmasıdır¹⁴². Bu amaç göz ardı edilmeden, tarafların amaçlarıyla ilgili benzerlikleri, birbirleriyle dostça ilişkileri, benzerlikleri ve farklılıkları, kendi seçim tercihleri, aksaklıkların giderilme potansiyeli gibi hususlara bağlı biçimde eşleştirme yapılmalıdır. Eşleştirme sürecinde mentor ve korunanın amaçları ya da ihtiyaçlarında benzerlikten çok, tamamlayıcılığın göz önünde bulundurulması da oldukça önemlidir¹⁴³.

Ayrıca, eşleştirme sürecinden sonra da ilişkinin uygunluğu göz önünde bulundurulmalı, şayet gerekli ise yeniden eşleştirme yapılabilmelidir¹⁴⁴. Program düzenleyen kişi her iki tarafın birlikte çalışma niyetine sahip olmasını aramalıdır. Kişilerin bireysel tercihlerini hesaba katmamış olmak, program düzenleyen kişinin bazen güven kaybetmesini sağlayan bir konu haline dönüşebilmektedir¹⁴⁵.

¹⁴⁰ David., MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 8.

¹⁴¹ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 98.

¹⁴² Norman H. COHEN (b), **A step-by-step guide to starting an effective mentoring program**, HRD press, 2000, s. 37.

¹⁴³ David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 11.

¹⁴⁴ Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 98.

¹⁴⁵ David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 11.

Mentorlük programlarındaki bir diğ r tehlike ise e le tirmenin yönetimsel bir fonksiyon olarak görülmesi ve bunun bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesidir¹⁴⁶.

1.6.1.5. Sürekli Bir Denetleme ve Değ rlendirme

Değ rlendirmelerin olmadığı bir programın ulaştığı sonuçlar, istendiğı gibi olmamaktadır. Görüşmeler ya da yazılı formlar aracılığıyla alınan değerlendirmeler programın güvenilirliğini, sürdürülebilirliğini ve bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için programı desteklemelerini saėlamaktadır¹⁴⁷.

Mentorlük ilişkisinin denetimi süreci, bir mentorün denetçiyle e le tirilmesi şeklinde yerine getirilebilmektedir. Denetim,  rg t için, yararlı bir “nitelik güvencesi sağlama süreci” şeklinde d   n lmelidir. Denetimin kim tarafından yapılacağı, sahip olması gereken becerilerin ne olduğu, denetimin ne zaman yapılması gerektiğı gibi sorular denetime ilişkin önceden yanıtlanması gereken sorulardır¹⁴⁸.

Danışmanlar, psikologlar ve psikoterapistler mentorleri, farkındalığa sahip olmadıkları, psikoloji ve terapiyle ilgili bilgilerinin eksikliğı açısından ele tirmektedirler. Denetimcilerin bu alanda hakimiyeti olan kişiler olması konusu sıkça tartışılan konulardan birisidir¹⁴⁹.

Bir değerlendirme stratejisinin s rec  ve sonuç değişkenlerini  l e eğinden emin olmak önemlidir. Çoklu kaynaklardan geri bildirimler alınmalıdır (mentorler, korunanlar, katılımcı olmayanlar, geçmiş veriler, yöneticiler ve diğ rleri). Sonuçlar, katılımcılar ve üst yönetimle paylaşılmalıdır.

Bir değerlendirme; program amaçları, başarı tanımları, sonuçların nasıl kullanılacağı, verilerin nereden ve nasıl alınacağı gibi bazı unsurları da barındıran bir plana sahip olmalıdır¹⁵⁰.

¹⁴⁶David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 12.

¹⁴⁷Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 98.

¹⁴⁸David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 12.

¹⁴⁹David MEGGINSON, David CLUTTERBUCK, Bob GARVEY, Paul STOKES & Ruth GARRET-HARRIS, 2006, a.g.e., s. 13.

¹⁵⁰Christina A. DOUGLAS, 1997, a.g.e., s. 99.

1.6.2. Etkili Bir Mentorlük Programında Dikkat Edilecek Hususlar

Biçimsel mentorlük programları temel olarak, biçimsel olmayan mentorlüğün olumsuzluklarını ortadan kaldırmak için geli tirilmi lerdir ve programın başarısı için dikkat edilmesi gereken önemli hususlar aşağıdaki gibidir;

- 1) Her bir mentor ve korunan ikilisi için, farklı amaçlara sahip programlar uygulanmalıdır.
- 2) Mentor ve korunan, programa benzer düzeyde bir ilgi duymalıdır. Ayrıca programın yapılandırılmış unsurlarına bağıllık duymaları da önemlidir.
- 3) Mentorler, örgütle ilgili yeterli düzeyde bir bilgiye, iyi bir gözleme sahip olmalı ve örgü kültürüne hakim olmalıdır.
- 4) Programı değerlendirmek için uygun metodların kullanılması önemlidir.
- 5) Mentorün güçlü olduğu bir alanda, korunana yetki devretmesi sağlanmalıdır. Böylece korunanın, deneyimlerin aktif katılımcısı olarak gelişimi sağlanacaktır.
- 6) Zamanında yapılan bir performans değerleme (geri bildirim) oldukça kritiktir^{151*}.
- 7) Bir mentorlük programına katılım, gönüllülük esasında sağlanmalıdır.
- 8) Mentorlük programının amacı, katılımcılar tarafından açıkça anlaşılır olmalıdır.
- 9) Programın uzunluğu açık bir biçimde belirtilmelidir, mentorler ve korunanlar bu program süresince devam etmeleri konusunda sürekli teşvik edilmelidirler.
- 10) Korunanlar kendi aralarında etkileşime geçmeleri için teşvik edilmelidir. Bu problemlerin, kaygıların dillendirilmesi ve başarıların paylaşılmasına imkan verecektir.
- 11) Korunanın mentorün daha önceki faaliyet kayıtlarını incelemesi, mentorün istekliliği gibi konularda bilgi edinmesi önemlidir. Ayrıca bir mentorlük ilişkisinin nasıl ba ladığı, nasıl devam ettiği ve nasıl sonlandırıldığı hakkında tarflar bilgilendirilmelidirler.
- 12) İ le ilgili talepler, projeler ve diğer aktiviteler bu zamana bağlı ilişkinin i ini dolduracak büyüklükte olacağından, mentor ve korunan arasında minimum ve iyi yönetilen, bir iletişim süresi olmalıdır.
- 13) Yöneticilerin, biçimsel ve biçimsel olmayan mentorlük ilişkilerine katılımlarını sağlamak, yöneticilerden önerilerin gelmesini ve değerleme sisteminin

¹⁵¹ * İlk 6 madde için bkz., J. Michael QUINLAN, "Mentoring: Developing Tomorrow's Leadership", (178-183), ss. 180-181; içinde Peter M. CARLSON, Simon GARRETT (Eds.), **Prison And Jail Administration: Practice And Theory**, Aspen Publishers, 1999.

gelişimini sağlayacak, bu konunun zaman ve çaba harcamaya değer olduğu algılamasını da arttıracaktır.

- 14) Mentor ve korunanla yapılan görüşmeler, özel doyum ya da doyumsuzluk alanlarına ilişkin en yakın ve en doğru geribildirim alınmasını sağlayacaktır^{152**}.

1.7. YENİ MENTORLÜK BİÇİMLERİ

Mentorlük kavramının değişen doğası ve buna uygun tanımlama yapma ihtiyacı aynı zamanda mentorlük biçimleri içinde gereklidir. Birçok teknolojik yenilik örgütsel yapıları hatta örgütsel uygulamaları da değiştirmekte iken mentorlük de bu süreçten etkilenmektedir. Bunun neticesinde giderek daha fazla uygulanmaya başlayan yeni mentorlük biçimleri ise aşağıdaki gibidir.

1.7.1. E-Mentorlük

E-mentorlük, özellikle zamanın etkin kullanımı ve korunan ile yüz yüze görüşme gereği gibi konuları problem olmaktan çıkaran, mentorlük ilişkilerini kolaylaştırıcı etkili bir yoldur. Bu nedenle yüz yüze mentorlük, mentorlüğün çok yaygın bir türü olmasına karşın, e-mentorlük giderek artan bir önem arz eder hale gelmektedir¹⁵³.

E-mentorlük; sanal mentorlük, bilgisayar aracılı mentorlük, tele-mentorlük, e-mail mentorlüğü, internet mentorlüğü, online mentorlük, siber mentorlük gibi bir çok terim ile ifade edilmektedir. E-mentorlük O'Neill, Wagner ve Gomez, tarafından; "yüzyüze mentorlüğün pratikte mümkün olmadığı durumlarda, bir mentorlük ilişkisinin desteklenmesi için e-mail ya da bilgisayarlı konferans sistemi kullanımı" olarak tanımlanmaktadır. Boyle, Single ve Muller ise e-mentorlüğü "mentor ile korunanın mekan ya da programlama konusunda yaşadığı baskıdan dolayı, mentorlülle elektronik iletişimin birleştirilmesi" olarak ifade etmektedirler¹⁵⁴. Bierema ve Merriam ise e-mentorlüğü; "bir bilgisayar aracılılığının olduğu; mentor ve korunan arasında karşılıklı yarar sağlayıcı ilişkilerin olduğu; öğrenme, tavsiye verme, cesaretlendirme, destekleme

¹⁵² ** 7 ile 14 arasındaki maddeler için bkz., Raymond A. NOE, "Mentoring Relationships for Employee development", (475-483), s. 48; içinde John W. JONES, Brian D. STEFFY, Douglas W. BRAY, (Eds.), **Applying Psychology in Business**, Lexington Books, 1991.

¹⁵³ Helen M. WOOLNOUGH, and Marilyn DAVIDSON, (154-178), s.172; "Mentoring as a Career Development Tool: Gender, Race and Ethnicity Implications", içinde Diana BILIMORIA, Sandy Kristin PIDERIT (Eds.), **Handbook on Women in Business and Management**, MPG Books Limited, 2007.

¹⁵⁴ Laura L. BIEREMA, Janette R. HILL, "Virtual mentoring and hrd", **Advances in Developing Human Resources**, Vol: 7, No: 4, (November 2005), ss. 558-559.

ve model olmanın söz konusu olduğu; genellikle sınırsız, eşitlikçi olduğu ve niteliksel olarak yüzyüze mentorlükten farklı olduğu” şeklinde tanımlamaktadırlar¹⁵⁵.

Boyle, Single ve Muller’e göre e-mentorlüğün sağladıkları, geleneksel yüz yüze mentorlüğün sağladıklarından oldukça farklı gözükmetedir. Örneğin, e-mentorlük mekana bağılı olmaktan uzaktır. Ayrıca, e-mentorlük ilişkileri; e-mail, elektronik mail listesi, sohbet grupları, intranet ve bilgisayar konferansları gibi, bir çok teknik araç kullanılarak kurulup, geliştirilebilirler. Araçların seçimine ek olarak, e-mentorlüğün potansiyel olarak sahip olduğu bir diğer güçlü yön ise zaman bağımsızlığı konusudur. Taraflar mesaj bırakma yoluyla, söylemek istediklerini kelimesi kelimesine ifade etme şansına sahip oldukları gibi; bunu yaparken eş zamanlı olarak, uygun zamana sahip olmalarını gerektiren bir durum da söz konusu olmayacaktır.

Eş zamanlı olmama durumu, sözlü olmayan iletişimin eksiklerine ve sosyal olarak orada bulunmamaya, kendini sunma imkanlarının azlığına rağmen, e-mentorlük oldukça fazla esneklik sağlamaktadır. Yazılı bir tarzda olması, mentorlük sürecinin yazılara dökülmesini sağlamaktadır. E-mentorlük yönetilmesi açısından yüzyüze mentorlükten daha kolaydır. Görüşmeler olmaksızın, eşleştirmelerin koordine edilmesi daha kolaydır. Bu faktörler mentorlüğü daha az maliyetli ve daha çekici yapacaktır. E-mentorlük bayanlar ya da azınlıklar gibi mentor bulmakta zorlanan insanlar için de daha uygundur. Elektronik ortamdaki bir sohbet, cinsiyet, ırk, coğrafi konum, yaş ve hiyerarşik engelleri ortadan kaldırıp bir ilişki kurmayı kolaylaştırmaktadır¹⁵⁶.

Bütün bu söylenenler dahilinde, e-mentorlüğün uygulamada sahip olduğu yararlar; farklı mentorlük model ve yaklaşımlarına (grup, akran vb.) kolay uyum sağlayabilir olmak, yeni iletişim yollarıyla yüz yüze ilişkileri arttırmak, internet kullanımını ve klavye becerilerini geliştirmek, yazmayı ve uygun biçimde ifade etmeyi geliştirmek, içe dönük bireylerin katılımını arttırmak, geri bildirim verme konusunu kolaylaştırmak, acil yanıt verme zorunluluğunun olmayışından dolayı, zamanı esnek bir biçimde kullanmak, farklı bakış açıları ve düşüncelere sahip bireylerin katılımını kolaylaştırmak¹⁵⁷, statü göstergelerinin olmayışı, uygun mentor ve korunan havuzunun büyümesi¹⁵⁸ şeklinde ifade edilebilir.

¹⁵⁵ Helen M. WOOLNOUGH, and Marilyn DAVIDSON, 2007, a.g.e., s.172.

¹⁵⁶ Laura L. BIEREMA, Janette R., HILL, 2005, a.g.e., s. 559.

¹⁵⁷ Shona WELSH, **Mentoring The Future: A Guide To Building Mentor Programs That Work**, 2004, s. 39.

¹⁵⁸ Betti A. HAMILTON, Terri A. SCANDURA, “E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world”, **Organizational Dynamics**, Vol: 31, No: 4, 2002, s. 392.

Bununla birlikte, e-mentorlük uygulaması bir takım zorlukları da  ermektedir. Bu zorluklar; uygun bir maliyet analizinin yapılmaması, iletişim araçlarına ulaşma imkanlarının, teknolojiden yararlanma becerisinin, elektronik ortamda iletişim kurma becerilerinin herkes için aynı seviyede olmaması, iletişimin kayıt altına alınıp üçüncü kişilerle paylaşılması riski, sanal biçimde bir eşleştirme yapmak ve güvene dayanan bir ilişkiyi kurmak, sanal bir ilişkiyi sürdürmek, şeklinde ifade edilebilir¹⁵⁹.

1.7.2. Grup Mentorl   

Grup mentorl   , dört ya da altı kişiden oluşan yüksek performansa sahip korunanlarla, bilgisini paylaşacak olan mentorün oluşturduğu bir ilişki türüdür. Mentorün grubun öğrenmesine liderlik yapma ve grubun gelişimini kolaylaştırıcı olma gibi bir sorumluluğu vardır. Grup mentorl   , eşzamanlı olarak çok sayıdaki çalışanı geliştirmeye imkan tanınması, maliyetinin daha düşük oluşu ve zamanın etkili biçimde kullanılması bakımından örgütlerce tercih edilmektedir¹⁶⁰. Aynı zamanda, mentor sayısı az ise ve örgüt mümkün olan en fazla sayıda korunanı mentorlük programına dahil etmek istiyorsa, grup mentorl   , uygulanabilecek bir mentorlük biçimi olarak g z kmektedir¹⁶¹. Çok sayıda çalışanın dahil edilmesi için y netilirlikten uzak büyük bir grup oluşturmak, bu mentorlük türünün, neredeyse diğer bütün mentorlük türlerinden daha az etkiyle sonuçlanmasına neden olmaktadır. Özellikle geri bildirim, takip, dikkat gibi bir iletişim için olmazsa olmaz koşulların hiçbiri sa lanamamaktadır¹⁶². Bazı  rg tler, daha geniş boyutlu bir etki bırakma ve bakış açılarını çeşitlendirme amacıyla bir grup korunanı, iki mentorle eşleştirmeyi de denemektedirler. Grup mentorl    yaygın biçimde “mentorlük halkası” olarak da anılmaktadır ve mentorlük halkaları bazen akran mentorl   nde de uygulanabilmektedir¹⁶³.

Kram, bireylerin gelişimsel destek için, nadiren tek bir bireye inandıklarını, daha fazla bireyle etkileşime geçme çabasına sahip olduklarını belirterek, bu gerçeği “ilişki takımıyıldızları” şeklinde ifade etmektedir. Kram, bireylerin mentorlük desteğini, belirli

¹⁵⁹ Laura L. BIEREMA, Janette R. HILL, 2005, a.g.e., ss. 562-563.

¹⁶⁰ Karen LAWSEN, **Leadership Development Basics**, American Society For Training & Development, 2008, s. 60.

¹⁶¹ Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 34.

¹⁶² Kathleen Sullivan BROWN, “THE MISSOURI TEACHERS’ ACADEMY: Mentoring for Organizational and Personal Transformation” (141-153), ss. 146-147., içinde Frances K., KOCHAN (Ed.), **The Organizational and Human Dimensions of Successful Mentoring Programs and Relationships**, IAP, 2002.

¹⁶³ Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 34.

zamanlarda birçok yer ve insandan aldıklarının farkına varmıştır; üst düzey meslektaşlar, çalışma arkadaşları, aile, toplum vb. Örgütlerde grup mentorlüğü bu uygulamalara daha fazla imkan vermesi açısından önemlidir¹⁶⁴.

Bu tip bir mentorlukte gündemin hazırlanması sorumluluğu, grubun ve grup mentorünün işidir. Grup üyeleri özenle seçilmeli ve pozisyon düzeyi, fonksiyonlar, ırk, cinsiyet ve kariyer amaçları örgütsel çeşitliliği yansıtacak türde olmalıdır¹⁶⁵. Grup mentorlüğü, önceden –biçimsel olmayan türde bile olsa- bir mentorluk ilişkisine dahil olamamış, kadınların ve azınlıkların dahil olması için artan fırsatları sunabilmelidir¹⁶⁶. Grup mentorü, grup üyelerini, durumlara geniş bir bakış açısıyla yaklaşmaları ve geleneksel düşüncelerini değiştirerek, eleştirel ve stratejik düşünceleri için teşvik etmelidir. “Düşünme” burada kritik bir kavramdır. Mentorün görevi arkadan itmek ve korunanların, konularla ilgili gerçekten düşüncelerini sağlamaktır¹⁶⁷.

Grup mentorlüğü, grup dinamikleri içerisinde eğitim ve beceri geliştirmek için, bir grup etkileşiminin temel elemanları olan; pozitif bir birbirine bağımlılık, bireysel sorumluluk, geliştirici etkileşim, sosyal becerilerin uygun kullanımı, ve grup süreçlerini hesaba katmalıdır¹⁶⁸.

Grup mentorlüğü uygulamalarının muhtemel faydaları ise; bireyleri yakınlaştırması, birebir mentorluk ilişkisinin kişisel olması ile ilgili rahatsızlık duyan bireyleri yakınlaştırması, çalışanların etkileşimler yoluyla sosyal becerilerinin gelişmesi, mentorlere, liderliği paylaşan kişiler gözüyle bakılması, bir çok çalışanın birbirlerini tanımalarına ve örgütü geniş bir biçimde anlamalarına imkan sağlaması, bir ya da birden fazla kişiden geribildirimler alma yoluyla iş performansı artışı, mentorlerin, yüksek potansiyele sahip çalışanları ve desteğe ihtiyaç duyan çalışanları bilmesi için fırsat vermesi, mentore, çalışan ihtiyaçları ile ilgili geniş bir bakış açısı kazandırması, bir çok çalışanın mentorluk programına dahil olması, üst düzey yönetimin daha çok çalışanı ve onların bakış açılarını bilmesi, daha hızlı bir eşleştirme sürecine imkan sağlaması, mentorlerin harcadığı toplam zamanın azalması, takım çalışması becerisi ve topluluk duygusu kazandırmaya yardımcı olması, korunanların diğer korunanlarla etkileşim kurması, korunanlara liderlik becerisi kazanma şansı sağlaması, mentorlerin eğitim zamanlarının azalması, örgüt kültürünün daha hızlı iletimi, maliyetlerin azalması,

¹⁶⁴ Helen M. WOOLNOUGH and Marilyn DAVIDSON, 2007, a.g.e., s. 172.

¹⁶⁵ Karen LAWSEN, 2008, a.g.e., s. 60.

¹⁶⁶ Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 34.

¹⁶⁷ Karen LAWSEN, 2008, a.g.e., s. 60.

¹⁶⁸ Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 34.

Çalışanlar arası destek fırsatları sağlaması, mentore grup yönetme becerileri kazandırması, şeklinde verilmektedir¹⁶⁹.

1.7.3. Akran Mentorlüğü

Bu mentorlük uygulaması, örgüt içinde, iki eşit düzeydeki ya da statüdeki insan arasında ortaya çıkan mentorlük uygulamasının adıdır¹⁷⁰. Bu mentorlük biçimi, tarafların; muhtemel biçimde benzer deneyimlere sahip kişiler olmasını, birbirlerinin performanslarını görmek ve etkileşime geçmek için fırsatlara sahip olmalarını, psikososyal ve kariyerleriyle ilgili olarak birbirlerine yardım etmelerini ve geri bildirim vermelerini¹⁷¹, birbirlerini gelişim konusunda zorlamalarını, beyin fırtınası yoluyla öğrenmeyi sağlamalarını, belirli amaçları açıkça ifade edebilmelerini, amaçların gerçekleştirilmesi için zaman programlarını konuşabilmelerini ve projelerin tamamlanmasıyla ilgili görüşmeler yapmalarını, içeren bir mentorlük trdr¹⁷². Akran mentorlüğü biçimsel ya da biçimsel olmayan türde olabilmektedir¹⁷³. Ancak çoğunlukla uygulamanın biçimsel olmayan tarafını temsil etmektedir ve kişisel ya da sosyal bir yardım şeklinde olabilmektedir¹⁷⁴. Mentor ve korunan birbirleriyle yer değiştiren türde (bazen ko, bazen ğrenci) bir ilişkiye sahiptirler. Akran mentorler, kendilerini yansıtmada konusunda, eşit olarak grlrlere. Birbirleriyle g temelinde farklılığın olduğu türde bir ilişki içerisinde deęildirler¹⁷⁵.

Akran mentorlüğü, küçük ya da izole olmuş iş bölümlerinde, daha deneyimli bir mentorün olmaması ya da mentorün uygun olmaması söz konusu ise uygulanmaktadır¹⁷⁶.

Ayrıca akran ilişkileri, uzun dönemli -uzun ya da kısa süreli de olabilmektedir- bir ortaklık yerine, daha çok zaman açısından sınırlı ve belirli iş projelerine odaklanmışlardır.

Ayrıca kltrlerearası etkileşimlerin yaşanmasının muhtemel olduğu durumlarda ve ortamlarda uygulanacak mentorlük türü de akran mentorlğnn doğasına yakın bir seyir izleyebilmektedir. Yani tarafların rolleri sıklıkla değişebilmektedir. Korunan

¹⁶⁹ Shona WELSH,2004, a.g.e., s. 35.

¹⁷⁰ Jane Cranwell WARD, Patricia BOSSONS and Sue GOVER, **MENTORING: A Henley Review of Best Practice**, PALGRAVE MACMILLAN, 2004, s. 37.

¹⁷¹ Helen M. WOOLNOUGH and Marilyn DAVIDSON,2007, a.g.e., s.171.

¹⁷² Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 33

¹⁷³ Kathleen Sullivan BROWN, 2002, a.g.e., s. 148.

¹⁷⁴ Jane Cranwell WARD, Patricia BOSSONS, and Sue GOVER, 2004, a.g.e., s. 37.

¹⁷⁵ Kathleen Sullivan BROWN, 2002, a.g.e., s. 147.

¹⁷⁶ Shona WELSH, 2004, a.g.e., s. 33.

durumundaki kişi yerel kùltür bağlamında yetenekli bir rehber görevi görebilmektedir¹⁷⁷.

Doğası gereği biçimsel olmayan türde olan bu mentorlükte, net bir biçimde amaçlara ve süreç rehberliğine sahip olmak önemlidir. Bu durum mentorlüğü; daha biçimsel olmayan türde “ilişkiler ağı kurma” dan farklılaştıracak ve insanlara sürecin nasıl gittiğini anlamaları konusunda yardım edecektir¹⁷⁸.

Bir akran mentorlüğü uygulamasının faydaları¹⁷⁹; mentorlük programları için mevcut mentor havuzlarını büyütmek, daha geniş çaptaki bir insan topluluğu için mentor olmayı, uygulanabilir hale getirmek, iletişimi arttırmak, örgütün diğer alanlarındaki daha biçimsel konular hakkında öğrenme fırsatı sağlamak, bireylerin becerilerini geliştirmek, eşitler arasında, daha açık ve daha hızlı biçimde karşılıklı anlayışın gelişmesini sağlamak, diğer mentorlük programlarına nispeten daha kısa bir zaman süresini içermek, şeklinde ifade edilmektedir.

Akran mentorlüğü uygulamalarının içerdiği temel zorluklar ise¹⁸⁰; kolaylıkla biçimsel olmayan bir sohbetler şekline dönmesi, yönetilebilir bir genişliği aşması riski, katılımcılar arasında, güvenilirlik ve rahatlık konusunda çekincelerin varlığı, terfi konusunda rekabetin olduğu bir yerde programın işlerliği, farklı bir stratejik bakış açısı kazandırma konusundaki yetersizliği, şeklinde ifade edilmektedir.

1.8. MENTORLÜK İLİŞKİSİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Mentorlük ilişkisinde yaşanan temel sorunlar literatürde, “fonksiyonel olmayan mentorlük” başlığı ile ifade edilmektedir. Fonksiyonel olmayan bir mentorlük ilişkisi, mentor ve korunandan en az birinin ya da ikisinin ihtiyaçlarının karşılanmadığı ve bir ya da iki taraf için de tatmin edici olmayan bir ilişki türünün varlığını ifade etmektedir. Ayrıca mentorlüğün uzun dönemli maliyetlerinin, uzun dönemli kârından daha fazla olacağı algısı da fonksiyonel olmayan mentorlük şeklinde ifade edilmiştir. Maliyet ve karlılık karşılaştırması dışında, ilişkinin devamını ya da niteliğini etkileyen daha farklı sebepler de mevcuttur¹⁸¹.

¹⁷⁷ Kathleen Sullivan BROWN, 2002, a.g.e., s. 148.

¹⁷⁸ Jane Cranwell WARD, Patricia BOSSONS and Sue GOVER, 2004, a.g.e., s. 38.

¹⁷⁹ Jane Cranwell WARD, Patricia BOSSONS and Sue GOVER, 2004, a.g.e., ss. 37-38.

¹⁸⁰ Jane Cranwell WARD, Patricia BOSSONS and Sue GOVER, 2004, a.g.e., s. 38.

¹⁸¹ Jono ELKIN, “A review of mentoring relationships: Formation, function, benefits, and dysfunction”, **Otago Management Graduate Review**, Vol: 4, 2006, s. 17.

Fonksiyonel olmayan bir mentorlük ilişkisi temelde üç durum ile  rneklendirilmektedir¹⁸²:

- Taraflardan biri ya da her ikisinin birincil düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmayışı,
- Taraflardan biri ya da her ikisinin uzun dönemli maliyetlerinin, uzun dönemli faydalarından ağır basıyor olması,
- Taraflardan biri ya da her ikisinin bu mentorlük ilişkisi içerisinde olmaktan dolayı mutlu olmaması.

Fonksiyonel olmayan bir mentorlük ilişkisine ilişkin bulgular ise genelde dört başlık altında ifade edilmektedir.¹⁸³

- So ukluk: Mentor ve korunan nadiren etkileşimde bulunmaktadırlar. Bunun nedeni ise, tarafların ilişkiden sakınmak için zımni olarak anlaşması, bir tarafın hayal kırıklığına uğramış olması ya da işle ilgili yabancılaşma olabilmektedir.
 - Çatışma: Etkileşimlerin, suçlama ve küçümseme gibi, kızgınlık duygusu ve çatışmayı arttırıcı davranışlar ile sa lanmasıdan kaynaklanmaktadır.
 - Sabote etmek: Bir tarafın, pasif kalarak, diğerinden öcünü alması şeklinde ifade edilmektedir.
 - Bozma: Bir tarafın, diğerinin ahlaksız ya da yeteneksiz olduğunu belirten dedikodular ve suçlamalar yoluyla, açık bir biçimde intikam almak istemesidir.
- Fonksiyon bozukluklarının geniş çapta gösterimi ise Tablo 1.7.’deki gibidir.

¹⁸² W. Brad JOHNSON, **On being a mentor: A Guide for higher education faculty**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2007, s. 186.

¹⁸³ W. Brad. JOHNSON, 2007, a.g.e., s. 186.

Tablo 1.7. Olumsuz mentorlük deneyimlerinin sınıflandırılması

Olumsuz Deneyimin Türü	Uygulamaya ilişkin tanımlamalar
İkililerin eşleştirilmesi ile ilgili	
Birbiriyle uyumlu olmayan değerler	Kişisel olarak ve işle ilgili farklı değerlere sahip bireylerin uyumsuzluğu (başarının ne olduğu konusundaki politik görüşler, sosyal görüşler vb.).
Birbiriyle uyumlu olmayan kişilikler	Farklı kişiliklere sahip olan bireylerin uyumsuzluğu.
Birbiriyle uyumlu olmayan çalışma biçimleri	Çalışma biçimi açısından farklılıklara sahip bireylerin uyumsuzluğu (bir taraf tartışmayı kapatmaya çalışırken diğeri fikir üretmeyi istemesi).
Mesafe koyucu davranışlar	
Kasıtlı dışlama	Mentorün korunanı önemli görüşmelerden kasıtlı biçimde dışlaması. Mentorün, korunanca kabul edilir olmayan ya da önemli konularla ilgili olarak, korunanı dahil edici davranmaması.
İhmal etmek	Korunanın kariyerine ilgi göstermeme, yönlendirmeme ya da destek sağlamama.
Kendisiyle meşgul olma	Mentorün kendi kariyeriyle ilgili oldukça meşgul olması, kişisel yarar sağlayacak şekilde davranması, kişisel önem duygusuna abartılı bir sahiplik sergilemesi.
Manipülatif davranış	
Uygun olmayan yetki devri	Mentorün oldukça fazla işi korunana devretmesi ve önemli görevler için korunana yeterli sorumluluklar sağlamaması.
Gücün genel olarak kötüye kullanılması	Mentorün korunan üzerindeki gücünü ve otoritesini kötüye kullanması (gözünü korkutma, eleştirme ve üzerindeki gücünü sürekli hatırlatma)
İtibarı üstlenme	Mentor, korunanın başarılarıyla ilgili elde edilecek saygınlığı usulsüz biçimde alabilir. Örneğin, bir mentor korunanın yazdığı bir çalışmayla ilgili muhtemel saygınlığı üstlenebilir ya da korunanın mesleki bir başarısını kendi çabalarına bağlı olmadığı halde üstlenebilir.
Sabote etme	Mentorün korunanın kariyer ilerlemesini kötü niyetinden dolayı ya da kendi performans problemlerini örtmek için, bilerek engellemesi.
Açık bir şekilde düzenbazlık	Mentorün, korunana kesin olmayan bilgiler sağlama ya da bir konuyu farklı biçimde aktarma yoluyla yalan söylemesi.
Mentorün uzmanlık eksikliği	
Teknik beceriksizlik	Mentorün, korunana rehberlik sağlayacak, işle ilgili uzmanlık eksikliğine sahip olması.
Kişiler arası beceriksizlikler	Korunanın kişisel düzeydeki sorunlarıyla başa çıkmasında, mentorün yardım konusunda beceri eksikliğine sahip olması.
Genel fonksiyon bozukluğu	
Kötü tutum	Mentorün işle ve örgütle ilgili olumsuz, katı bir tutuma sahip olması ya da mutsuz olması
Kişisel problemler	Mentorün etkin bir şekilde mentorlük yapmasını engelleyecek kişisel problemlere sahip olması (medeni durumdan kaynaklı problemler, sağlık problemleri, alkol problemi)

Kaynak: Lillian T. EBY and Tammy D. ALLEN, "Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes", **Group & Organization Management**, Vol: 27, No: 4, (December 2002), s. 460.

İş dünyasındaki mentorlük uygulamalarında görülen fonksiyonel olmayan türdeki ilişkiler, özellikle mentorlüğün yaygın biçimde bir eğitim aracı olarak kullanıldığı akademik ortamlarda da kimi zaman yaşanabilmektedir. Akademik ortamda mentorlülle ilişkili yaşanan olumsuzluklar ise aşağıdaki gibi ifade edilmektedir¹⁸⁴;

- Siyah halo gerçeği: Mentorün, yönetimle ters düşmesinden dolayı, korunanın sıkıntı yaşaması (tezinin reddedilmesi v.b.), ya da ters tepkiler almaya başlamasını ifade etmektedir.
- Koruma konusundaki başarısızlık: Mentor, korunanın bir korunmaya ihtiyaç duyduğunun farkında değildir ya da; önemli bir zamanda ve durumda bu yardım önerisini yapmamaktadır.
- Terk etmek: Mentor, korunan için sağlıklı bir ortam oluşturmada; emeklilik, transfer olma ya da diğer nedenlerle üniversiteden ayrılmaktadır.
- Mentorün art niyeti: Mentorün ilişkiyi aşındırıcı türde bir davranış göstermesi ya da kuşkucu türde yaklaşım sergilemesi, ilişkiyi özellikle korunan için zor ve zarar verici bir hale getirmektedir.
- Arkadaşların dışlaması: Çalışma arkadaşlarınca, profesörün “gözdesi” olarak algılanmak; reddetme, küçük görme ve dışlama ile sonuçlanabilir. Cinsiyet farklılığının olduğu bir ilişki türü ise cinsel dokundurmalar da yapılabilecektir.
- Suçluluk duygusu çağrıştırma: Korunanın; ilişkiden ayrılması, performansının düşmesi ya da sıkıntı yaşaması yüzünden, mentorün açıkça ya da kurnazca suçlanması.
- İhanet: Korunanın mentor hakkında dedikodu yapması ya da toplumda onu suçlayıcı tarzda konuşmasının mentor tarafından duyulması.
- Gönülsüz psikoterapist olma: Korunanın, psikolojik olarak çözülmesi ya da duygusal olarak bağımlı hale gelmesi nedeniyle, mentorün danışmanlık fonksiyonu için daha fazla zaman ayırması.
- Güven eksikliği: Mentor korunanın teziyle ilgili ya da yayınlarıyla ilgili önemli katkılar sunmasına rağmen, korunanın bu konuyla ilgili olarak kendi kredisini tüketmesi.

Gerek iş dünyası gerekse akademik çevre mentorlük uygulamalarının varolduğu çevrelerdir. Mentorlük uygulamaları, bazen kendisinden kaçılmaz biçimde örgütsel bir uygulama (biçimsel) bazen ise kendi isteğimizle uygulamaya geçirilen (biçimsel

¹⁸⁴ W. Brad JOHNSON, 2007, a.g.e., s. 182-183.

olmayan) ilişkilerdir. Ancak her iki durumda da korunanın bu ilişkide söz hakkı mevcuttur. Korunanın bu uygulamaları daha sağlıklı hale getirmesi ya da sonlandırması gibi seçenekler her zaman mevcuttur. Korunanın ilişkide mentorden kaynaklı sorunları aşması için yapabilecekleri ise aşağıdaki gibi verilebilir¹⁸⁵.

- Geleneksel mentorlukte olduğu gibi bir mentorü seçmek ya da eğer biçimsel bir program var ise sizinle ilgili gözüken ve çalışabileceğiniz bir mentorü seçmek,
- Zorlaştırıcı birisini seçmemek,
- İlişkinin ne tür bir seyir izlediğini düzenli biçimde incelemek (mentore giderek daha fazla benzetmek, bağımsızlık konusu, mentorün kendi ilgileri, kullanılma ya da istismar v.b.),
- İzleyen birisinin olmasını sağlamak ve yorumlarını almak, ilişkiyi uygun biçimde sonlandırmak,
- Mentor olumsuz tavırlar gösterdikçe ilişkinin bitmesine ya da bitirilmesine hazırlıklı olmak,
- Mentor olarak seçilen kişinin başarılı olmasına katkı sağlayıp onun örgüt içerisinde başka bir yere gitmesini sağlamak.

Fonksiyonel olmayan bu ilişkiler, korunan, mentor ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Ancak bu türdeki ilişkiler en çok korunanlara zarar vermektedir. Olumsuz mentorluk deneyimlerinin; korunanların mentorlerine gücenmesi, onlardan kendilerini sakınmaları, onlara zarar vermek istemeleri, kendilerinden kuşku duyar bir hale gelmeleri ve prosedürel adalet algısının azalması, şeklinde sonuçlar doğurduğu görülmüştür. Mentor ise, korunan ya da mentorluk sisteminin geneliyle ilgili, bir ihanete uğramışlık duygusuna sahip olmaktadır. Başka sorumlulukları da yerine getirirken, mentorlüğe de zaman ayırdığından, zaman ve çabalarının, korunan ve örgütçe takdir edilmemesinden dolayı kızgınlık duymaktadır. Olası yeni bir mentorluk deneyimine soğuk bakarken, iş tanımı içerisinde yer almayan aktivitelerde daha az bulunma eğiliminde olacaktırlar¹⁸⁶.

Bir diğer örgütsel sonuç ise, açık iletişimin azalması ve bireylerin takımlarda çalışma istekliliğinin azalması sonucuna bağlı biçimde örgütsel güvenin azalmasıdır¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Alison Morton COOPER & Anne PALMER, **Mentoring, Preceptorship and Clinical Supervision: A Guide to Professional Support Roles in Clinical Practice**, Blackwell Publishing Ltd. 2000, s. 63.

¹⁸⁶ Jono ELKIN, 2006, a.g.e., s. 19.

¹⁸⁷ Jono ELKIN, 2006, a.g.e., s. 20.

Çalışma yaşamı bir çok zorluğun yaşandığı bir alandır. Üstelik kimi zaman bu durum bizzat örgütsel uygulamaların ya da örgütsel uygulama eksikliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca örgütle ilgili, işle ilgili, iş dışı yaşamla ilgili bir çok durum, birbirini etkileyen bir niteliğe de sahiptir.

Durağan olmayan iş çevresi, yönetsel ve örgütsel yeni bir çok uygulama; geleneksel iş yapma biçimleri, başarı anlayışı, terfi politikaları gibi bir çok konuya bakışı farklılaştırmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde kaçınılmaz biçimde var olan yönetici ve çalışan ilişkisi de bu durumdan etkilenmektedir.

Yönetici ve çalışan arasında var olan bu ilişki kimi zaman bir mentorlük programı, kimi zaman ise biçimsel olmayan mentorlük şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İster biçimsel ya da biçimsel olmayan olsun bu ilişkinin niteliği, tarafların bilgisi, becerisi ve davranışları ile şekillenmektedir. Nitelikli bir mentorlük ilişkisi, bireylerin kariyerlerinde elde edeceği başarıyı da etkilemektedir.

Bir sonraki bölümde mentorlüğün üzerindeki etkisinin araştırılacağı kariyer başarısı konusu anlatılmaktadır.

II. BÖLÜM:

KARİYER BAŞARISI

Kariyer kavramı gündelik yaşamda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Ancak bu kavram bir çok insan tarafından farklı biçimde ifade edilmektedir. Bu ifade farklılıkları kariyer başarısının da farklı biçimde açıklanmasına neden olmaktadır. Kavramsal açıdan kariyer kavramının netlik kazanması, başarı algılamaları ile ilgili farklılıkları da yansıtmaya imkan sağlamaktadır. Aşağıda kariyer başarısıyla ilişkili temel tanımlamalara yer verilmektedir.

2.1. KARİYER BAŞARISI KAVRAMI

Kariyer kelimesi Latince “carraria” kelimesinden gelmektedir ve araba yolu ya da yol anlamına gelmektedir. Kariyer kelimesi “bireyin yaşamı süresinceki gidişatı ya da bireyin sahip olduğu ilerleme” anlamını içermektedir¹⁸⁸.

Kariyer kavramına ilişkin tanımlamalar göz önünde bulundurulduğunda, sosyal bilimler içerisinde yer alan, farklı bilim dallarının farklı tanımlamalar yaptığı görülmektedir. Her bir bilim dalı sahip olduğu bakış açısına bağlı biçimde kariyer kavramını tanımlamaktadır. Ancak bu tanımlamalar sahip oldukları farklılıkların yanı sıra durağanlık da arz etmemektedirler. Çünkü kariyer kavramına ilişkin tanımlamalar, örgütsel ve toplumsal çevreyle ilişkilidir. Bu çevre ise durağan değildir¹⁸⁹.

Bütün bu söylenenler ışığında kariyer kavramına ilişkin yapılan önemli birkaç tanımı aşağıdaki gibi vermek mümkündür.

Arthur, Hall ve Lawrence, kariyeri, zamana bağlı biçimde bireyin sahip olduğu iş deneyimlerinde düzenli bir ilerleme, şeklinde genellemektedirler¹⁹⁰.

Hall ise kariyerin dört farklı anlama sahip olduğunu belirterek, bunlara ilişkin açıklamaları aşağıdaki gibi ifade etmektedir¹⁹¹.

Kariyer birinci anlamı ile bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Bu ilerleme örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselmeyi ifade etmektedir. İkinci anlamı ile bir mesleği ifade

¹⁸⁸ Hugh P. GUNZ and Peter HESLIN, “Reconceptualizing career success”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 26, Issue: 2, (March 2005), s. 105.

¹⁸⁹ Audrey COLLIN, “New challenges in the study of career”, **Personel Review**, Vol: 27, Issue: 5, 1998, s. 412.

¹⁹⁰ Michael B. ARTHUR, Douglas T. HALL, Barbara S. LAWRENCE, “Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach”, (7-26), s. 8; içinde Michael B. ARTHUR, Douglas T. HALL, Barbara S. LAWRENCE, (Eds.), **Handbook of Career Theory**, Cambridge University Press, 1989.

¹⁹¹ Douglas T., HALL, **Careers in and out of Organizations**, SAGE, 2002, ss. 9-10.

etmektedir. Bazı meslekler, kariyer meslekleri olarak adlandırılmaktadırlar. Bu mesleklere sahip olmak bir saygınlık göstergesi ve başka kariyer yollarına sahip olmanın da aracısıdır. Üçüncü anlamı ile kariyer, insanların yaşamları boyunca bir çok mesleği yerine getirdikleri, her bir mesleği yerine getirirken belirli deneyimler elde ettikleri ve bu mesleklerde içsel olarak da tatmin olmalarını içeren bir anlamı ifade etmektedir. Dördüncü anlamı ile kariyer, bireyin yaşam boyunca yaptığı mesleklerin sahip olduğu rollerin ardışık bir niteliğe sahip olmasını, bu rol ve mesleklerin bireyin gelişimine ve doyum elde etmesine katkı sağlamasını ifade etmektedir.

Başarı kelimesi ise Latince “succedere” kelimesinden gelmektedir ve temel olarak iki anlam yüklenmiştir; bir şeyin sonucu (iyi ya da kötü) ve başarıya ulaşmak. Bir şeyin doğal bir sonucu olmak anlamındaki başarı kavramı, olayın sonucunun ortaya çıkmasını diğer bir deyişle, olayların olumlu ya da olumsuz biçimde sonuçlanmasını ifade etmektedir. Ancak, 16. yüzyıldan itibaren, bu ifadenin belirgin bir biçimde “daha olumlu sonuçlara ulaşmak” anlamında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Elde etme girişiminde bulunulan bir konudaki olumlu sonuç, kişinin arzusuna göre istediği sonuçlara ulaşması ya da sıklıkla günümüzde, zenginlik ya da bir pozisyonu elde etmek, şeklinde ifade edilmektedir. Başarı kelimesi o zaman hem olayların doğal seyrini ve sonuçlanmasını, hem de arzu edilen bir sonucu elde etmeyi içermektedir. Bugün ise bir çok insan başarı kavramını arzu edilen bir sonucun elde edilmesi anlamında kullanmaktadır¹⁹².

Bazı yazarlar ise başarıyı basit bir biçimde “ yaşadığımız günler ve yıllar içerisinde, yaşamımızdaki bütün faktörlerle ilgili olarak, yanlış bir sonuç elde etmek yerine doğru bir sonucu elde etmek” olarak ifade etmektedirler¹⁹³.

Kariyer başarısı kavramı Seibert ve Kraimer tarafından; “bireyin, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak, psikolojik açıdan ve işle ilgili, elde ettiği olumlu sonuçlar” şeklinde tanımlanmaktadır¹⁹⁴.

¹⁹² Hugh P. GUNZ and Peter HESLIN, 2005, a.g.e., s. 105.

¹⁹³ William M. THAYER, **Way To Succeed or The Secret of Success in Life**, Kessinger Publishing, 2003, s. 1.

¹⁹⁴ Scott E. SEIBERT and Maria L. KRAIMER, “The five-factor model of personality and career success”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 58, Issue: 1, (February 2001), s. 2.

Judge, Cable, Boudreau ve Bretz ise kariyer başarısını; “kişinin, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak elde ettiği başarıların, pozitif psikolojik sonuçlar ya da işle ilişkili sonuçların bir toplamı” şeklinde ifade etmektedir¹⁹⁵.

Gattiker ve Larwood, yaptıkları çalışmada kariyer başarısını; iş başarısı, kişisel başarı, maddi başarı, hiyerarşik başarı ve yaşam başarısı şeklinde beş başlık altında ele almışlardır¹⁹⁶.

Sturges, kariyer başarısı konusunda yaptığı çalışmada kariyer başarısını, içsel başarı ve dışsal başarı şeklinde iki başlık altında ele almıştır. Ayrıca yöneticileri, tırmananlar, uzmanlar, etki bırakanlar ve kendini gerçekleştirmek isteyenler şeklinde ifade etmektedir. Tırmananların temel kariyer başarısı kriterlerini, hiyerarşik yükselmeler ve maddi kazanımlar şeklinde ifade etmektedir. Uzmanların temel kariyer başarısı beklentilerini, işinde üst düzey becerilere sahip olma, diğerlerince işinde uzman şeklinde değerlendirilme ve onlardan saygı görme, şeklinde ifade etmektedir. Etki bırakanların temel kariyer beklentilerini ise, ille de hiyerarşik bir pozisyona ihtiyaç duymaksızın, örgüt ve diğer çalışanlar üzerinde somut ve olumlu etkiler bırakabilme, şeklinde ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirmek isteyenlerin temel kariyer beklentilerini ise, kişisel düzeyde içsel olarak başarı duygusunu yakalama şeklinde ifade etmektedir¹⁹⁷.

Dyke and Murphy ise, yaptıkları çalışmada, kariyer başarısını; iş ve aile yaşamı dengesi sağlama, ilişkilere sahip olma, diğerlerince kabul görme ve maddi kazanımlar elde etme, şeklinde dört başlık altında ifade etmişlerdir¹⁹⁸.

Heslin ise, kariyer başarısı literatüründe dört yaygın görüş olduğunu söylemektedir. Birincisi; ödeme ve terfiler gibi objektif sonuçlar, kariyer başarısını ölçme konusunda yapılan çalışmalarda kabul gören değişkenlerdir. İkincisi, iş doyumunu ve kariyer doyumunun, insanların kariyerleriyle ilgili yeterli bir açıklama gücüne sahip olduğudur. Üçüncüsü ise, insanlar, objektif biçimde elde edilen bir

¹⁹⁵ Timothy A. JUDGE, Daniel M. CABLE, John W. BOUDREAU, and R.D. BRETZ, “An empirical investigation of the predictors of executive career success”, **Personnel Psychology**, Vol: 48, Issue 3, (September 1995), s. 485

¹⁹⁶ Urs E. GATTIKER and Lourie LARWOOD, “Subjective career success: A study of managers and support personel”, **Journal of Business and Psychology**, Vol: 1, No: 2, (Winter 1986), s. 85.

¹⁹⁷ Jane STURGES, “What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages”, **British Journal of Management**, Vol: 10, Issue: 3, 1999, ss. 245-246.

¹⁹⁸ Lorraine S. DYKE and Steven A. MURPHY, “How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men”, **Sex Roles**, Vol: 55, Number: 5-6, 2006, s. 362.

başarı konusunda, benzer bir bakışa sahiplerken ve subjektif değerlendirmeye uygun (objektif olmayan) başarı konusunda benzer bir bakışa sahip değillerdir. Sonuncusu ise, kariyer başarısı literatüründe çok büyük bir oranda, bireylerin kariyer başarılarını kavramsallaştırmalarında ve değerlendirmelerinde kendilerini referans aldıklarının (örneğin kendi kariyer istekleri) görüldüğüdür¹⁹⁹.

Kariyer başarısı ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, değişen kariyer anlayışının, kariyer başarısı anlayışına ve bu başarıya götüren bireysel becerilere etki ettiği görülmektedir. Başarı algılamasında oluşan farklılıkların anlaşılması, kariyer kavramında meydana gelen değişimin ve buna uygun becerilerin anlaşılmasından geçmektedir. Aşağıda değişen kariyer kavramı ve bireysel beceriler konusuna değinilmektedir.

2.2. DEĞİŞEN KARIYER KAVRAMI VE BİREYSEL BECERİLER

Hall, değişen kariyer olgusunun doğru algılanmamasının, bireysel çabaların kariyer başarısı konusunda yetersiz kalması ve beklentilerin karşılanmaması ile sonuçlanacağını söyleyerek, değişen kariyer anlayışını aşağıdaki gibi ifade etmektedir²⁰⁰;

- Kariyer konusunda bireylerin örgütten daha fazla sorumluluk alması,
- Temel değerlerin, örgüte bağlı ilerleme imkanlarına sahip olmaktan, özgürlüklerin artması yönünde değişmesi,
- İş ve örgüt değiştirmelerin, geçmişe nazaran daha artması,
- Başarı kriterlerinin, pozisyon gücü ve maddi kazanımlar olmaktan, psikolojik anlamda başarı duygusuna sahip olma yönünde değişmesi,
- Örgütsel bağlılığa sahip olmaktan çok, mesleki bağlılığa ve iş doyumuna sahip olması.

Pearse, kariyer başarısı konusu ile ilgili becerileri; stratejik kariyer uyum becerileri, bireysel etkililik becerileri, bireyler arası etkililik becerileri, takım, grup

¹⁹⁹ Peter A. HESLIN (a), "Conceptualizing and evaluating career success", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 26, 2005, s. 114.

²⁰⁰ Douglas T. HALL, "The protean career: A quarter-century journey", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 65, No: 1, 2004, s. 4.

ve grup içi etkililik becerileri, örgütsel etkililik becerileri, şeklinde ifade etmektedir. Bunları ise aşağıdaki gibi açıklamaktadır²⁰¹;

- Stratejik kariyer uyum becerileri: Stratejik farkındalıklara sahip olmayı ifade etmektedir. İçsel ve dışsal teknolojik gelişmeleri ve global değişimleri anlamayı ve esnek bir uyum göstermeyi ifade etmektedir.
- Bireysel etkililik becerileri: Üst düzeyde bir görev performansı ve yüksek bir performans sağlayacak taşınabilir beceriler setine sahip olmayı ifade etmektedir. Bu beceriler, istihdam edilebilirlik ve terfiler için oldukça önemlidir.
- Bireylerarası etkililik becerileri: Yeni ilişkiler geliştirme ve mevcut ilişkileri sürdürme becerisine sahip olmayı içermektedir. Sosyal ilişkilerdeki beceriler, işteki başarı için oldukça önemlidir.
- Takım, grup ve grup içi etkililik becerileri: Kendi kendilerini yöneten iş grupları ile birlikte takımlar arası işbirliklerinin önemi artmaktadır. Bu tarz iş yapma biçimlerine uygun beceriler geliştirilmesi önemlidir.
- Örgütsel etkililik becerileri: Örgüt içi kariyer yolları ve kariyer fırsatlarını etkileyen örgüt kültürü, örgüt içi güç ve etkileme sistemlerini anlamak, bu değişimlere stratejik bir adaptasyonun nasıl olacağını ve bunun kariyer başarılarını nasıl etkileyeceğini bilmek bireyler için önemli becerilerdendir.

Defillippi ve Arthur, kariyer başarısı için öncül olabilecek üç kavram ifade etmektedirler; neden sorusunu bilme, nasıl sorusunu bilme ve kim sorusunu bilme. Bunları “geleneksel kariyer” ve “sınırsız kariyer” anlayışını karşılaştırarak aşağıdaki gibi tanımlamaktadırlar²⁰².

Neden? sorusunun bilinmesi, geleneksel kariyer anlayışına göre bireylerin, örgüte özgü inançlara, değerlere ve kültüre uygunluğu şeklinde ifade edilirken, sınırsız kariyer anlayışına göre ise bireylerin farklı örgütlere ve kültürlere uyum sağlama becerilerinin artırılmasını ifade etmektedir.

²⁰¹ Robert F. PEARSE, “Developing your career success skills”, **Compensation and Benefits Management**, (Winter 2000), s.16.

²⁰² Robert J. DEFILLIPPI and Michael B. ARTHUR, “The boundaryless career: A competency based perspective”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 15, No: 4, (July 1994), ss. 318-319.

Nasıl? sorusunu bilme ise, kariyer konusu ile ilgili becerilerin, işle ilgili bilginin ve bireyin bütün bu sahip oldukları ile örgütün isteklerine ne ölçüde yanıt verebileceğinin farkındalığını yansıtmaktadır. Değişen kariyer anlayışı, bireylerin, bir örgüte tam zamanlı çalışması yerine, birden fazla örgüt ile tam zamanlı olmayan çalışma prensipleri ile çalışabilmesini ve bir çok işi yapabilir bilgi ve becerilere sahip olmasını gerekli kılmaktadır.

Kim? sorusunu bilme ise, kariyerle ilgili ilişkiler ağını yansıtmaktadır. Örgütlerin yetenek temelli bakış açısı, ilişkiler ağının üç temel yararına da ışık tutmaktadır. Birincisi, ilişkiler ağı, diğer örgütlerin farklı uzmanlıklarını çekebilme konusunda bir kaynaktır. İkincisi, ilişkiler ağı, şöhretin elde edilebileceği, kullanılabilir bir havuzu temsil etmektedir. Üçüncüsü ise, ilişkiler ağı, yeni bir şeyler öğrenme ve aynı zamanda bu yolla rekabetçi bir avantaj elde etme kaynağıdır. Bütün bu nedenlerden dolayı örgütler bu ilişkiler ağının kurulmasıyla yakından ilgilidirler. Sınırsız kariyer anlayışıyla birlikte bireylerin örgüt dışından ilişkiler ağına sahip olması, örgütler tarafından giderek daha fazla kabul gören bir niteliğe bürünmüştür.

Eby, Butts ve Lockwood, yapmış oldukları çalışmada, neden sorusunu bilmeye ilişkin öncüller olarak, proaktif bir kişilik, deneyim elde etmeye açıklık ve kariyeri kavrama öncüllerinin; kim sorusunu bilmeye ilişkin, içsel ilişkiler ağı, dışsal ilişkiler ağı ve mentorlük deneyimi öncüllerinin ve nasıl sorusunu bilmeye ilişkin, kariyerle/işle ilişkili beceriler ve kariyer özdeşimi kurma öncüllerinin, kariyer başarısı, içsel pazarlanabilirlik (mevcut örgüte uyum) ve dışsal pazarlanabilirlik (farklı örgütlere uyum) ile ilişkisini araştırmışlardır. Kim sorusunu bilmeye ilişkin, mentorlük deneyimi öncülü ile kariyer başarısı ve içsel pazarlanabilirlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken diğer bütün öncüller kariyer başarısı, içsel pazarlanabilirlik ve dışsal pazarlanabilirlik ile pozitif yönde güçlü bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur²⁰³.

Bu çalışmada, kariyer başarısı konusu, içsel kariyer başarısı ve dışsal kariyer başarısı şeklinde sınıflandırılarak ele alınmaktadır. Kariyer başarısına ilişkin yapılan bu sınıflamaya bağlı kalarak içsel kariyer başarısı ve dışsal kariyer başarısı aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

²⁰³ Lillian T. EBY, Marcus BUTTS, Angie LOCKWOOD, "Predictors of success in the era of the boundaryless career", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 24, No: 6, (Sept. 2003), s. 696.

2.3. İÇSEL VE DIŞSAL KARIYER BAŞARISI

İçsel kariyer başarısı, bireyin kendi kariyerine ilişkin içsel algılama ve değerlendirmeleri şeklinde ifade edilebilir. Bireyler farklı kariyer isteklerine sahiptirler ve gelir, istihdam güvenliği, çalışılan yer, statü, öğrenme konusundaki istek, iş ve aile ilgili olarak yapılan çeşitli kıyaslamalar, gibi konularda birbirlerinden farklı algılamalara sahiptirler. Benzer sosyal özelliklere (bayanlar, azınlıklar v.b.) ve istihdam koşullarına (doktorlar, sekreterler v.b.) sahip gözüken bireylerin, benzer kariyer beklentilerine sahip olduklarını varsaymak doğru olmayacaktır²⁰⁴.

İçsel kariyer başarısı kriterleri ise, kariyer doyumu, iş doyumu, yaşam doyumu ve istihdama ilişkin bireyin inanç ve algılamalarını içermektedir²⁰⁵.

Dışsal kariyer başarısı ise, bir bireyin kariyerine ilişkin, somut göstergeler yardımıyla yaklaşık olarak bir tanımlamada bulunabileceğimiz, dışsal bir bakış açısını ifade etmektedir. Dışsal kariyer başarısı, herkesçe kabul gören, sosyal bir rolle ve resmi bir pozisyonla ilişkilidir. Dışsal kariyer başarısı, bireylere özgü öznel bir bakış açısından çok, herkesçe paylaşılan bir sosyal uzlaşmayı yansıtmaktadır²⁰⁶.

Dışsal kariyer başarısı kriterleri, ücret, ücret artış oranı, örgütte sahip olunan hiyerarşik seviye, yönetime yakınlık ve alınan terfi sayısı, gibi dışsal bir bakış ile elde edilebilecek ve üzerinde uzlaşa sağlanmış unsurları içermektedir²⁰⁷.

Aşağıda kariyer başarısına ilişkin yapılan ikili sınıflamaya göre, içsel kariyer başarısı (iş doyumu, iş ve yaşam çatışması, örgütsel bağlılık ve kariyer doyumu) ve dışsal kariyer başarısı (alınan terfi sayısı ve elde edilen ücret artışını) kavramları verilmektedir.

2.3.1. İçsel Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı ile ilgili yapılan bir çok çalışma değerlendirildiğinde, içsel kariyer başarısı konusuyla ilgili dört konunun ele alındığı görülmektedir. Bunlar,

²⁰⁴ Michael B. ARTHUR, Svetlana N. KHAPOVA, Celeste P. M. WILDEROM, "Career success in boundaryless career world", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 26, No:2, (March 2005), s.179.

²⁰⁵ John ARNOLD and Laurie COHEN, "The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A critical but Appreciative Analysis", (1-45) s. 17; içinde Gerard P. HODGKINSON and J. Kevin FORD, (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Volume 23, 2008.

²⁰⁶ Michael B. ARTHUR, Svetlana N. KHAPOVA, Celeste P. M. WILDEROM, 2005, a.g.e., s. 179.

²⁰⁷ John ARNOLD and Laurie COHEN, 2008, a.g.e., s. 17.

örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş ve yaşam çatışması, şeklinde ifade edilmektedir. Aşağıda sırasıyla bu kavramlar açıklanmaktadır.

2.3.1.1. Örgütsel Bağlılık

Sheldon, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütü ve örgütsel amaçları pozitif biçimde değerlendirmesi şeklinde ifade etmektedir²⁰⁸.

Buchanan, örgütsel bağlılığı, bireyler ile örgüt arasında, çeşitli türdeki psikolojik bağlanmaları ifade eden bir kavram şeklinde ifade etmektedir²⁰⁹.

Porter, Steers, Mowday ve Boulian örgütsel bağlılığı; “örgütün amaçları ve değerlerine inanmak ve kabul etmek, örgüt lehine büyük bir çaba gösterme konusunda istekli olmak ve örgütsel üyeliği sürdürme konusunda kesin bir isteğe sahip olmak” şeklinde tanımlamaktadır²¹⁰.

Litaretürdeki çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların genelde üç farklı bakışı yansıttığı görülmektedir. Bunları; bireyin ve örgütün değerlerinin uyumundan kaynaklanan bağlılık, fayda maliyet analizine dayalı biçimde örgüte bağlılık ve bireyin örgütsel kazanımlarıyla ve örgütsel uygulamalarla ilgili olumsuzluk yaşamadığı, sadakat, ahlak gibi değerlere sahip biçimde örgüte bağlılık, şeklinde ifade etmek mümkündür²¹¹.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaları incelemiş ve yukarıda da ifade edilen üç farklı bakışı; duygusal bağlılık, süreklilik bağlılığı ve kuralcı bağlılık, şeklinde üç başlık altında ifade etmişlerdir. Üç bağlılık türünü aşağıdaki gibi açıklamışlardır²¹²;

Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı hissettiği güçlü duygusal bağlılığın, kendini örgütü ile özdeşleştirmesinin, bir sonucu olarak örgütte

²⁰⁸ Mary A. SHELDON, “Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 16, No: 2, (Jun. 1971), s. 144.

²⁰⁹ Bruce BUCHANAN II, “Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations”, **Administrative Science Quarterly**, Vol: 19, No: 4, (Dec. 1974), s. 533.

²¹⁰ Lyman W. PORTER, Richard M. STEERS, Richard T. MOWDAY and Paul V. BOULIAN, “Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 59, No: 5, (Oct. 1974), s. 604.

²¹¹ Arnon E. REICHERS, “A review and reconceptualization of organizational commitment”, **The Academy of Management Review**, Vol: 10, No: 3, (Jul. 1985), s. 468.

²¹² Natalie J. ALLEN, John P. MEYER, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 63, Issue: 1, 1990, s. 4.

bulunmasını ifade etmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip bireyler istihdam edilmeyi istediklerinden örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Süreklilik bağlılığı, bireyin örgütten ayrılma konusuyla ilgili maliyetlerin farkında olmasını ifade etmektedir. Örgütte kalmak ile elde edilecek kazanımlarla, örgütten ayrılmak ile katlanılacak maliyetlerin karşılaştırılması sonucunda örgütte kalma kararı verilmesi durumunu ifade etmektedir.

Kuralcı bağlılık, bireyin istihdama devam konusuyla ilgili bir sorumluluk ve zorunluluk hissine (sadakat vb.) sahip olmasını ifade etmektedir. Bu duygu, gerek bireyin örgüte giriş öncesi, ailesi ve toplumsal kültürden edindikleri, gerekse örgüte giriş sonrası örgütsel deneyimlerden kazandıkları ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu türdeki bir bağlılık hissine sahip bireyler örgütte kalması gerektiği hissine sahiptirler.

Bağlılık konusu ile ilgili yapılan araştırmalar, duygusal bağlılığın; algılanan örgütsel destek, prosedürel adalet algılaması, iş genişletme, katılımcı karar alma, bağımsızlık ve algılanan beceri, konularıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Süreklilik bağlılığı ise bireyin algılamalarıyla ilgilidir ve bu algılamalar bireylere göre farklılık gösterebilmektedir. Kimi birey için, işsizlik oranları önemli iken, kimi birey için sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, alternatifleri algılayabilme düzeyi, örgüt değiştirme konusuna bakışı gibi unsurlar önem kazanabilmektedir. Kuralcı bağlılık ise bireyin karakteri ve örgütle etkileşiminin sonucunda gelişmektedir. Örgütün, sosyalleşme sürecinin ilk yıllarında, bireye ahlak konusunda aktardıklarının yoğunluğu, ya da bireyin bu konudaki geçmiş deneyimleri, bu bağlılık türünü besleyen bir unsur olabilmektedir²¹³.

Örgütsel bağlılığın öncüllerinin ne olduğu, konusu ile ilgili oldukça fazla çalışma yapılmış ve yapılan bu çalışmalar sonucunda, örgütsel bağlılığın, iki unsurun bir fonksiyonu olduğu bulgusu ağırlık kazanmıştır. Bunlar; kişisel özellikler (yaş, kıdem, eğitim ve başarıma ihtiyacı vb.) ve işin çerçevesi ile ilgili durumsal faktörler (örgütsel iklim, rol çatışması, rol belirsizliği, iş ve örgütle ilgili özellikler) şeklinde ifade edilmektedir²¹⁴.

Ayrıca Bateman ve Strasser, örgütsel bağlılık konusuyla ilgili yapılan araştırmaların genelde; a) çalışan davranışları (iş gören devri, devamsızlık vb.) ve

²¹³ Steve M. JEX, **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, John Wiley and Sons, 2002, ss. 135-136.

²¹⁴ Paula C. MORROW, "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", **The Academy of Management Review**, Vol: 8, No: 3, (Jul. 1983), s. 494.

performans etkililiği, b) iş doyumu, iş bağlılığı ve işle ilgili gerginlik gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılar, c) çalışanların işleri ve rolleri ile ilgili, otonomi ve sorumluluk, işin türü ve görev kimliği, rol çatışması ve iş belirsizliği gibi karakteristikler, d) çalışanların, yaş, cinsiyet, başarıma ihtiyacı, kıdem gibi kişisel karakteristikleri, ile ilgili yapıldığını ifade etmektedirler²¹⁵.

Shore ve Martin ise, örgütsel bağlılık ve iş doyumu değişkenlerinin hangisinin işte kalma niyeti üzerinde daha etkili olduğunu araştırmış ve örgütsel bağlılığın daha etkili olduğunu görmüşlerdir²¹⁶.

Ayrıca iş doyumunun, iş performansı üzerinde, örgütsel bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür²¹⁷.

Örgütsel bağlılık konusunun ölçümünde Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın ölçeği, O'Reilly ve Chatman'ın ölçeği ve Meyer ve Allen'in ölçeği oldukça yaygın biçimde kullanılmıştır²¹⁸.

2.3.1.2. İş Doyumu

İş doyumu kavramını açıklama konusundaki ilk çalışmalar Hawthorne çalışmaları (1924-1932) ve Hoppock'un (1935) çalışması ile başlamaktadır²¹⁹.

Hoppock, 1935 yılında yayınladığı “İş Doyumu” isimli eserinde iş doyumunu; “bireyin dürüstlükle -ben işimden memnunum- şeklinde söylemesine neden olan, psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir bileşimi” şeklinde tanımlamıştır. Bu nedenle iş doyumu bir çalışanın iş çevresini değerlendirmesinin sözlü bir ifadesi şeklinde ifade edilmektedir²²⁰.

²¹⁵ Thomas S. BATEMAN, and Stephen STRASSER, “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 27, No: 1, (Mar. 1984), ss. 95-96.

²¹⁶ Lynn McFarlane SHORE, Harry J. MARTIN, “Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions”, **Human Relations**, Vol: 42, No: 7, 1989, s. 630.

²¹⁷ Lynn McFarlane SHORE, Harry J. MARTIN, a.g.e., s. 633.

²¹⁸ Anthony Chiedu NWADEI, **The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a Multinational Organization**, Universal-Publishers, 2003, s. 23.

²¹⁹ Alannah RAFFERTY and Mark GRIFFIN, “Job Satisfaction in Organizational Research”, (196-213), s. 197; içinde David A. BUCHANAN, Alan BYRMAN, (Eds.) **The SAGE handbook of organizational research methods**, Sage Publications, 2009.

²²⁰ Harish C. GANGULI, **Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientist**, Concept Publishing Company, 1994, s. 15.

Locke iş doyumunu “bireyin bir işi başarması ya da işi yaparken elde ettiği deneyimlerle ilgili tatmin edici duygusal bir durum” şeklinde tanımlamaktadır²²¹.

Cranny, Smith ve Stone, iş doyumunu “kişinin ulaştığı sonuçlar ile arzu ettiklerini (umduğu, hak ettiği vb.) kıyaslamasından kaynaklanan, işe karşı gösterilen duygusal tepki” şeklinde tanımlamaktadır²²².

Spector iş doyumunu; “bireyin işinden ne ölçüde hoşlandığı” şeklinde tanımlamaktadır²²³.

Weiss ise iş doyumunu; “ kişinin işi ya da işin sahip olduğu şartlarla ilgili yaptığı değerlendirici bir yargı” şeklinde ifade etmektedir²²⁴.

Weiss, iş doyumunun, üç farklı unsurun ölçülmesi ile daha anlamlı olacağını söyleyerek, bu unsurları; bireyin işiyle ilgili değerlendirici yargıları, işte elde ettiği duygusal deneyimler ve işiyle ilgili inançları, şeklinde ifade etmektedir²²⁵.

Hoppock, iş doyumunu etkileyen beş bağımsız değişken olduğunu söylemektedir; yorgunluk, monotonluk, çalışma koşulları, nezaret ve başarı. Başarı elde etmek, bireyin başarı elde etme güdüsünü arttıracığından diğer değişkenlerden daha önemli olarak görülmektedir²²⁶.

Hackman ve Oldham iş doyumuyla ilişkili beş iş karakteristiğinin olduğunu söyleyerek bunları; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, otonomi ve işle ilgili alınan geri bildirim, şeklinde ifade etmektedirler²²⁷.

Locke ise iş doyumunu konusunda beş faktörü anahtar olarak görmektedir; iş, ücret, terfi, sözlü onaylama ve çalışma koşulları²²⁸.

²²¹ Edwin A. LOCKE, “The nature and causes of job satisfaction”, (1297-1349), s. 1304; içinde M.D. DUNNETTE, (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally, 1976.

²²² C. J. CRANNY, Patricia Cain SMITH, Eugene F. STONE, **Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**, Lexington Books, 1992, s. 1.

²²³ Paul Eliot SPECTOR, **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons Inc, 2000, s. 197.

²²⁴ Howard M. WEISS, “Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences”, **Human Resource Management Review**, Vol:12, No: 2, (Summer 2002), s. 175.

²²⁵ Howard M. WEISS, 2002, a.g.e., s. 177.

²²⁶ DeWayne FRAIZER, **Job satisfaction of international educators**, Universal Publishers, 2005, s. 28.

²²⁷ DeWayne FRAIZER, 2005, a.g.e., s. 26.

²²⁸ DeWayne FRAIZER, 2005, a.g.e., s. 30.

Hulin, iş gören tutundurma programının uygulanması ile iş gören devir oranı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İş doyumuna ait beş boyut incelenmiştir; iş, ücret, terfi, çalışma arkadaşları ve nezaret. Bu araştırmada özellikle terfiler ve ücret doyumunun oldukça önemli boyutlar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır²²⁹.

Schaffer ise bireylerin farklı psikolojik süreçlere sahip olduğunu söyleyerek, onların bu psikolojik farklılıklarının, gerek iş, gerekse iş dışı yaşamlarında bireyleri doyuma ya da doyumsuzluğa götüreceğini söylemektedir. Schaffer bireylerin elde ettiği doyumsuzluk düzeyinin iki nedenden kaynaklandığını söylemektedir; a) bireylerin ihtiyaçları ya da güdülerinin güçlü olması, b) bireyin, bu ihtiyaçlarını karşılaması için, sahip olduğu ve kullanabileceği imkanları ne ölçüde algıladığı. Schaffer, bireylerin karşılanması gereken oniki ihtiyacı olduğunu söyleyerek, bireysel farklılıkların iş doyumunun önemli bir öncülü olduğunu ifade etmiştir²³⁰.

İş doyumunun ölçümünde kullanılan temel ölçüm araçlarından bazılarını, Smith, Kendall ve Hulin'in oluşturduğu "İş Tanımlayıcı İndeks (JDI)", Spector'un "İş Doyum Anketi (JSS)", Weiss, Dawis, England ve Lofquist'in "Minnesota Doyum Anketi (MSQ)", Hackman ve Oldham'ın "İş Tanımı Ölçeği (JDS)" şeklinde vermek mümkündür²³¹.

İş doyumunun, iş performansı, yaşamdan elde edilen doyum, örgütsel bağlılık, stres, işte kalma niyeti gibi çeşitli konularla ilişkili biçimde incelendiği görülmektedir²³².

İş doyumunu konusunun, cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem, çalışılan örgütün büyüklüğü, ücret gibi çeşitli konularla ilişkisini araştıran çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi verilmektedir.

Örneğin Herzberg cinsiyet konusuyla ilgili olarak, bayanların, geleneksel rollerinden dolayı, dikkat ve ilgilerini iş dışı alanlara da yoğunlaştırmaları gerektiğinden, iş doyumunun erkeklere göre daha düşük olacağını ifade etmiştir. Glen ve Weaver ise hem erkeklerin hem bayanların, her ikisinin de dışsal ödüllerle bir doyum elde ettiklerini bulmuştur. Herzberg, daha genç çalışanların, işe giriş

²²⁹ DeWayne FRAIZER, 2005, a.g.e., s. 31.

²³⁰ Alannah RAFFERTY and Mark GRIFFIN, 2009, a.g.e., s. 197.

²³¹ Barbara A. FRITZSCHE and Tiffany J. PARRISH, "Theories and Research on Job Satisfaction", (180-203), s. 182; içinde Steven D. BROWN, Robert W. LENT, (Eds.), **CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELLING: Putting Theory and Research to Work**, John Wiley and Sons, 2005.

²³² Barbara A. FRITZSCHE and Tiffany J. PARRISH, 2005, a.g.e., s. 187.

düzeyinde, daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğunu, iş doyumunun zamanla azaldığını, ancak artan yaşla birlikte tekrar iş doyumunun yükseldiğini ifade etmektedir. Cytrynbaum ve Crites ise, içsel beklentiler yüksek olduğunda işe giriş düzeyinde elde edilen doyumun daha yüksek olduğunu ifade etmektedirler. Sorunlarla oldukça erken karşılaşıldığında doyum çok keskin bir biçimde azalmaktadır. Daha sonra kazanılan bir güven ve başarı ile doyum tekrar artmaktadır. Patent ise, farklı büyüklüğe sahip iki örgütte yaptığı iş doyum araştırmasında, çalışanların sahip oldukları iş doyumlarının anlamlı biçimde bir farklılığa sahip olduğunu bulmuştur. Ücretlerle ilgili yapılan bir çalışmada ise Hoppock, yüksek bir gelir düzeyine sahip öğretmenlerin daha az gelir düzeyine sahip olanlara kıyasla daha fazla iş doyumuna sahip olduklarını bulmuştur. Herzberg, yaptığı bir başka çalışmada ise ücret konusunun “hijyen” faktörler arasında yer aldığını bulmuştur²³³.

Heslin, kariyer başarısı kavramının, tek başına iş doyum kavramıyla açıklanmaya çalışılmasının önemli bir hata olduğu konusuna vurgu yaparak, zaman boyutu ve elde edilen sonuçlar açısından, kariyer başarısının, iş doyumundan daha geniş bir çerçeveye sahip olduğunu ifade etmektedir²³⁴.

Kariyer başarısı konusunda iş doyumunun, neden bir öncül olarak tek başına değerlendirilmemesi gerektiğini ise beş durum ile ifade etmektedir²³⁵.

Birinci durumda, başarılı bir kariyere sahip olduğunu düşünen bir birey, doyumsuzluk yaşayacağını düşündüğü bir işe başladığında, daha düşük bir kariyer başarısı elde edeceğini aklından mutlak bir biçimde geçirmeyebilir. İkinci durumda, bir birey, işinden daha önemli gördüğü kariyer ilerlemesinden memnun olmasa bile, şu anki işinden oldukça memnun olabilir. Üçüncü durumda, kariyer ilerlemesi fırsatlarının sınırlı olduğu memnun edici bir iş, düşük düzeyde de olsa bir kariyer başarısına ihtiyaç duyabilir. Dördüncü durumda, bir birey, yaptığı işten nefret edip, getireceği olasılıklardan dolayı kariyerinden memnun olabilir. Son durumda ise, yüksek bir iş doyumunu elde etmek, bireyi sağlıkla ilgili, aile ile ilgili ya da diğer

²³³ Donald R. Mc CANN, **A Study of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personnel in Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts**, Universal Publishers, 2002, ss. 38-44.

²³⁴ Peter A. HESLIN(a), 2005, a.g.e., s. 117.

²³⁵ Peter A. HESLIN (b), Self-and other-referent criteria of career success, **Journal of Career Assessment**, Vol: 11, No: 3, (August 2003), s. 266.

önemli kişisel değerlerle ilgili yüksek bir bedel ödemeye zorlayabileceğinden kesin bir biçimde subjektif kariyer başarısına götürmeyebilir.

İş doyumu literatürü incelendiğinde “moral” kavramının iş doyumu kavramıyla eşanlamli biçimde kullanıldığı bazı çalışmaların olduğu da görülmektedir²³⁶.

İş doyumu literatüründe, iş doyumunu açıklama konusunda; karşılaştırma teorisi, araçsallık teorisi, sosyal nüfuz teorisi, eşitlik teorisi ve çift etmen teorisinin yaygın biçimde kullanıldığı görülmektedir²³⁷.

2.3.1.3. Kariyer Doyumu

Kariyer doyumu bireyin; gelirine, kariyerindeki ilerleyişine, yeni beceriler geliştirmesine ve kariyerinin bütününe ilişkin, kendisinin yaptığı subjektif değerlendirmeleri ifade etmektedir²³⁸.

Bireyin subjektif değerlendirmelerini etkileyen unsurları bilmek oldukça önemlidir. Önemli unsurlardan birisi işin birey için ifade ettiği anlamdır. İş bireyin; hayatını devam ettirmesi için yapması gereken, kariyer yapması için uygun bir niteliğe sahip olarak algıladığı ya da diğer yaşam değerlerinden ayıramaz olarak gördüğü, dünyaya olumlu bir katkı sağlayabileceği bir çaba şeklinde değerlendirilebilir²³⁹.

Bireyin kariyerini yönetmesine ilişkin yardım alması ya da almaması da önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bireyin iş yaşamındaki dönüşümlerin bir sonucu olarak rekabet gücünü arttırıcı türde yardım alması oldukça önemli görülmektedir. Özellikle öne çıkan iki farklı boyut söz konusudur. Birincisi, bireyin kariyerinin ileriki yıllarında daha fazla ihtiyaç duyacağı, uzmanlık ve becerisini arttırıcı tarzda görevlerin verilmesi, ikincisi ise ihtiyaç duyacağı kariyer rehberliğinin

²³⁶ Harish C. GANGULI, 1994, a.g.e., s. 15.

²³⁷ Harish C. GANGULI, 1994, a.g.e., s. 16.

²³⁸ Jeffrey H. GREENHAUS, Saroj PARASURAMAN, Wayne M. WORMLEY, “Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes”, **The Academy of Management Journal**, Vol: 33, No: 1, 1990, s. 86.

²³⁹ Yongho PARK, “The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a korean financial company”, **International Journal of Training and Development**, Vol: 14, Issue: 1, 2010, s. 4.

(arkadaşları, daha deneyimli örgüt üyeleri, önemli pozisyonlardaki kişiler vb.) sağlanmasıdır²⁴⁰.

Bireyin değerlendirmelerini etkileyen önemli unsurlardan birisi de örgütsel öğrenme iklimidir. İnsan kaynakları departmanının uygulamaları, üstlerin liderlik biçimleri ve çalışanların örgütsel deneyimleri, bireylerin subjektif değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilmektedir²⁴¹.

Allen ve diğerleri (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, bir mentore sahip olan çalışanların, mentore sahip olmayan çalışanlara oranla, kariyerleriyle ilgili elde ettikleri sonuçların daha yüksek olduğu görülmüştür. Aynı çalışmada, kariyer geliştirme ile ilgili mentorlüğün ve psikososyal boyutla ilişkili mentorlüğün her ikisinin de, kariyer sonuçlarıyla pozitif bir ilişki içinde oldukları görülmüştür²⁴².

2.3.1.4. İş ve Yaşam Çatışması

İş ve yaşam arasındaki ilişkiye dair literatür incelendiğinde, konunun “iş-yaşam dengesi”, “iş-yaşam çatışması” ya da “iş-yaşam bütünleşmesi” şeklinde, farklı başlıklar altında ele alındığı görülmektedir²⁴³.

İş ve yaşam çatışması konusu iş-aile çatışmasını da içeren bir niteliğe sahiptir. Ayrıca iş-aile dengesinin sağlanması muhtemel bir biçimde iş-yaşam dengesinin sağlanmasına da öncülük edecektir²⁴⁴.

İş-yaşam dengesi; “çalışma yaşamı ve çalışma yaşamı dışında birey tarafından kabul edilen yaşam arasındaki her iki alanda, en düşük stresle, mümkün olan en yüksek başarının elde edileceği bir denge durumu” şeklinde ifade edilmektedir²⁴⁵. İş ve aile çatışması ise, bireyin iş rolü ve aile rolü uyumsuzlukları ile

²⁴⁰ Yongho PARK, 2010, a.g.e., ss. 4-5.

²⁴¹ Yongho PARK, 2010, a.g.e., ss. 5-6.

²⁴² Tammy D. ALLEN, Lillian T. EBY, Mark L. POTEET, Elizabeth LENTZ, Lizzette LIMA, “Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 89, No:1, 2004, s.130.

²⁴³ Brian M. HUGHES, “Stres, social support and blood pressure: worktime-downtime distinctions”, (413-427) s. 415; içinde Alexander-Stamatios G. ANTONIOU, Cary L. COOPER, George P. CHROUSOS, Charles D. SPIELBERGER, Michael William EYSENCK, (Eds.), **Handbook of Behavior and Occupational Health**, Edward Elgar Publishing, 2009.

²⁴⁴ Peter GROPEL and Julius KUHLE, “Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfillment”, **British Journal of Psychology**, Vol:100, Issue: 2, 2009, s. 366.

²⁴⁵ Julie A. WAUMSLEY, Brian HEMMINGS, Simon M. PAYNE, “Work-life balance, role conflict and the UK sport psychology consultant”, **The Sport Psychologist**, Vol: 24., Issue: 2, 2010, s. 247.

oluşan sıkıntıyı ifade eden, roller arası çatışmanın bir türü olarak ifade edilmektedir²⁴⁶.

Greenhaus ve Beutell iş aile çatışmasını; “iş ve aile alanlarında, bazı bakımlardan karşılıklı olarak birbirine zıt rolleri yerine getirme baskısı” şeklinde ifade etmektedir²⁴⁷.

İş ve aile rolleri arasındaki ilişkinin ele alınış biçimi, bu konuyla ilgili çözümleri de şekillendirmektedir. İş ve aile önceleri, kadının ev ve aile ile ilişkilendirildiği erkeğin ise iş ile ilişkilendirildiği, ayrı sistemler olarak düşünülmekteydi. Geleneksel rollerin dışına çıkmak toplumda yaygın biçimde var olmadığı için birbiriyle çelişmeyen iki alan olarak görülmekteydi. 1970’lerden sonra, kadının aynı zamanda hem iş, hem de aile üyesi olma süreciyle birlikte, iş ve ailenin birbirleri üzerindeki karşılıklı etkileri incelenmeye başlanmıştır. Bu bakış açısından sonra ise bireyin, iş deneyimleri ve iş dışı deneyimlerinin birbirine zıt bir doğaya sahip olduğu, birinden yaşanan doyumsuzluğun diğerinden daha fazla doyum sağlayarak giderildiği, şeklinde bir bakış açısı hakim olmuştur. Bazı bireylerin aile problemleri ile karşılaştığında, işleriyle daha fazla ilgili olmaları bu bakış açısına ilişkin kullanılan önemli bir örnektir. Günümüze gelindiğinde ise bu konu, iş ve aile arasında bir sınır olduğunun ifade edildiği, “sınır teorisi” ile ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre, iş ve aile arasında, mental sınır, zaman sınırı ve psikolojik sınır olmak üzere üç sınır vardır. Bu sınırları ortadan kaldırmak isteyen bireyler, esnek çalışma, evden çalışma gibi uygulamalarla, iş ve aile arasında, sınır geçişleri yapmaktadırlar²⁴⁸.

İş ve aile çatışması konusunda yapılan ilk çalışmalar baskın biçimde, iş rollerinin aile rolleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Ancak daha sonra yapılan çalışmalarda ikili bir ayırımı gidilmiştir; iş- aile çatışması ve aile - iş çatışması. İş

²⁴⁶ Troy R. NIELSON, Dawn S. CARLSON and Melenie J. LANKAU, “The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 59, No: 3, 2001, s. 366.

²⁴⁷ Jeffrey H. GREENHAUS and Nicholas J. BEUTELL, “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, **The Academy of Management Review**, Vol: 10, No: 1, (Jan. 1985), s. 77.

²⁴⁸ Ling XU, “Views on work-family linkage and work-family conflict model”, **International Journal of Business and Management**, Vol: 4, No: 12, (December 2009), ss. 229-230.

aile çatışması, işin aile rolüne olan etkilerini ifade ederken, aile-iş çatışması ise, ailenin iş rolüne olan etkilerini ifade etmektedir²⁴⁹.

Bu iki rol arasında, zaman temelli, gerilim temelli ve davranış temelli olmak üzere üç tür çatışmadan bahsedilmektedir. Bu üç çatışma türü aşağıdaki gibi açıklanmaktadır²⁵⁰;

- Zaman temelli çatışma: Bir alanda sahip olunan rolün, diğer rolü gerçekleştirmeyi zaman boyutu yüzünden mümkün kılmamasıdır.
- Gerilim temelli çatışma: Bir alandaki rolü gerçekleştirirken yaşanan gerginliğin, diğer alandaki rolü gerçekleştirmeyi zor bir hale getirmesidir.
- Davranış temelli çatışma: Bir rolün gerektirdiği davranışın, diğer rolün gerektirdiği davranış ile oldukça zıt olmasıdır.

Zaman temelli çatışmaya ilişkin unsurlar işle ilgili olarak; çalışılan saat sayısı, esnekliğe imkan tanımayan çalışma programı, vardiyalı çalışma düzeni, gerginliğe ilişkin unsurlar; rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri, davranışa ilişkin unsurlar ise; ağız sıkı olmak ve nesnellik şeklinde ifade edilmektedir. Zaman temelli çatışmaya ilişkin unsurlar aileyle ilgili olarak ise; küçük çocuklar, eşin çalışması ve aile yapısı, gerginliğe dayalı unsurlar; ailevi sorunlar, eşin yeterince destek olmaması, davranışa dayalı unsurlar; içtenlik ve açık sözlülük beklentisi şeklinde ifade edilmektedir²⁵¹.

İş rolü ve aile rolü arasındaki etkileşimin türleri ise aşağıdaki gibi verilebilir²⁵²;

- Yayılma: Bir role ilişkin sahip olunan tutum ve davranışların diğer role aktarılması şeklinde ifade edilmektedir.
- Dengeleme: Rollerin, dengelenmesi gereken unsurlar olduğu, bakış açısı ile ele alınmasını ifade etmektedir.

²⁴⁹ Timothy A. JUDGE, John W. BOUDREAU and Robert D. BRETZ, "Job and life attitudes of male executives", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 79, No: 5, 1994, s. 769.

²⁵⁰ Jeffrey H. GREENHAUS and Nicholas J. BEUTELL, 1985, a.g.e., s. 78.

²⁵¹ Jeffrey H. GREENHAUS and Nicholas J. BEUTELL, 1985, a.g.e., s. 78.

²⁵² Ellen Ernst KOSSEK and Cynthia OZEKI, "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research", **Journal of Applied Psychology**, Vol: 83, No: 2, 1998, s. 140.

- Bölümlere ayırma: Bireyin, birbirine ters düşen rol taleplerini dikkate alması ve rollerini beklentilere göre yerine getirmesi, şeklinde ifade edilmektedir.

Yayılma teorisine göre birey, kendisini etkili olarak gördüğü ve sevdiği bir alandaki rolüne ilişkin davranışlarını, diğer bir alana taşır. Olumlu sonuçlar, olumlu yayılma şeklinde ifade edilirken, olumsuz sonuçlar ise olumsuz yayılma şeklinde ifade edilmektedir²⁵³.

Olması gereken şey, bireyin sahip olduğu bu iki rolü de dengeli bir biçimde yerine getirmesidir. Denge kavramı ise; bir bireyin, zamanı ve enerjisi ile ilgili biçimde, farklı talepleri arasında varolan ya da olması muhtemel potansiyel bir çatışmayı, kendisini mutlu ve tatmin eden bir biçimde, ihtiyaçlarını karşılayarak yönetmesi durumu, şeklinde ifade edilmektedir²⁵⁴.

Bireyin, yaşamında denge sağlaması ile ilgili içinde bulunduğu durum ise aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir²⁵⁵;

- Yaşamını sürdürme (hayatta kalma): Yaşamlarındaki çeşitli boyutlarla ilgili yatırım yapmak için çok az kaynağa sahip bir biçimde, zorunluluktan dolayı, insanların uzun süre çalışmasıdır.
- Çatışma: Bireyin, çeşitli taleplerin uyumsuzluk içerisinde olduğunu anlaması ve bunu çözümlmeye çalışmasıdır.
- Bütünleşme (entegrasyon): Bireyin yaşamındaki çeşitli boyutlarla ilgili, doyurucu düzeyde bir başarıyı yakalamasıdır.
- Aylaklık: Bireyin, gerek çalışamaz durumda olması, gerekse verimli bir aktivite ile uğraşmaya isteksiz olması durumunu tanımlamaktadır.
- Hazcılık: Bireyin çalışmaya ihtiyaç duymaması ve enerjisini eğlenmeye ya da iş dışı aktivitelere harcaması şeklinde tanımlanmaktadır.

²⁵³ Mireia Las HERAS and Douglas Tim HALL, "Integration of Career and Life", (178-206), s. 180; Diana BILIMORIA and Sandy Kristin PIDERIT, (Eds.), **Handbook on Women in Business Management**, Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

²⁵⁴ David CLUTTERBUCK (c), **Managing The Work-life Balance: A Guide for HR in achieving organizational and individual change**, CIPD Publishing, 2003, s. 8.

²⁵⁵ David CLUTTERBUCK (c), 2003, a.g.e., ss. 9-10.

Bu dengeyi sağlayacak bir karar almak; zaman ve enerjimiz ile ilgili olan, farklı taleplerin farkında olmaya, zaman ve enerjinin tahsisi konusunda karar verme yeteneğine sahip olmaya, uygulamaya konmak istenen konularla ilgili karar vermeyi bilmeye ve bilinçli biçimde karar almaya, gereksinim duyar²⁵⁶.

Ancak bireylerin bu dengeyi kurma ile ilgili farkındalıkları ve hatta çabaları, bazen yönetimin farkında olmadan bu dengeyi bozucu uygulamaları ve kararları ile engellenmektedir. Bu duruma örnek uygulamalar ise aşağıdaki gibi verilebilir²⁵⁷.

- Terfi ve kariyer planlama konusunun, genellikle bireyin, iş dışı sorumluluklarını da içeren, kişisel durumlarına uygun olmaması,
- Karar almayı gerektiren konuların, son teslim tarihi ve müşteriler gibi unsurlara bağlı biçimde yönetilmesi,
- Bazı politikaların, bireylerin işle ilgili olmayan rollerini (hasta çocuğun bakımı vb) işle ilgili rollere entegre etmek yerine, ihmal etmelerini ortaya çıkarmaya neden olması,
- İşle ilgili alanlarda istenen zaman, çaba ve uygunlukla ilgili taleplerin, çözümlerden daha hızlı biçimde günden güne artması,
- Politikalarındaki değişimlerin, örgütsel kültürdeki değişimlerle birleştirilmemesi.

Bölgelere ayırma ise, yayılmanın aksine, bireyin bir alanda sahip olduğu davranışların, diğer bir alana taşınmamasını ifade etmektedir. Örneğin iş hayatı, rekabetin ve menfaate dayanan ilişkilerin olduğu bir ortamdır. Oysa aile yaşamı, iş ortamının aksine, sevgi gösterme, ilgili olma, yakınlık gösterme gibi, karşılık beklemeksizin gösterilen, menfaate dayanmayan davranışları içermektedir. İş ve aile yaşamı arasında dengenin kurulması, içinde bulunulan ortama uygun davranışların sergilenmesine ihtiyaç duymaktadır²⁵⁸.

İş ve aile çatışmasının, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti, düşük örgütsel bağlılık ve düşük iş, aile ve yaşam doyumu gibi, önemli bireysel ve örgütsel problemlerle ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca olumsuz

²⁵⁶ David CLUTTERBUCK (c),2003, a.g.e., ss. 8-9.

²⁵⁷ Mireia Las HERAS and Douglas Tim HALL, 2007, a.g.e., ss. 181-182.

²⁵⁸ Rahul ARORA, **Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour**, SARUP & SONS, Volume-1, 2000, s. 262.

mental ve fiziksel sağlık durumlarının (depresyon, stres, tikenmişlik vb) yuğsek duzeyde seyreden iş ve aile çatışması ile ilişkili olduğu gduėlmuřtur²⁵⁹.

2.3.2. Dışsal Kariyer Başarısı

Dışsal kariyer başarısına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde konunun iki başlık altında ele alındığı gduğlmektedir. Bu başlıklar, terfi sayısı ile ucret ve diğer odemelerde meydana gelen değişimler şeklinde ifade edilmektedir. Aşağıda sırasıyla bu kavramlar başlıklar halinde açıklanmaktadır.

2.3.2.1. Terfi

Terfi kavramı Edvin B. Flippoya gduğre “bir işten yetki ve sorumlulukları açısından daha iyi şartları olan bir işe geçmek” şeklinde ifade edilmektedir.

Pigors ve Myers’e gduğre ise; “bir çalışanın, artan sorumlulukları içeren, daha prestijli ve statuye sahip, daha fazla beceri gerektiren ve daha fazla ucret yada yan odeme elde edeceği, daha iyi şartlara sahip bir işe geçmesi” şeklinde ifade edilmektedir²⁶⁰.

Yukarıdaki tanımların içerdiği u unsur terfi kavramının açıklanmasında hayatidir. Bunlar; daha fazla statu ve prestij, daha fazla sorumluluk ve daha fazla odeme elde etmek şeklinde ifade edilebilir²⁶¹.

Terfi genellikle 2 kritere bağlı biçimde geekleşmektedir. Bunlardan birincisi, kıdemin esas alındığı terfi, ikincisi ise yeteneğin esas alındığı terfi şeklinde ifade edilmektedir²⁶².

Terfilerin genelde 3 turde olduğu gduğlmektedir. Bu terfi turleri kısaca aşağıdaki gibi ifade edilebilir²⁶³.

1- Yatay terfi: Bu turde terfi, sorumluluklardaki ve odemedeki artışı ve unvandaki bir değişimi ifade etmektedir. Bununla birlikte, çalışan iş sınıfını değiştirmemektedir.

²⁵⁹ Ivan T. ROBERTSON and Jill Flint TAYLOR, “Leadership, Psychological Well-Being, and Organizational Outcomes”, (159-179), s. 185; içinde Susan CARTWRIGHT, Cary L. COOPER, (Eds.), **The Oxford Handbook of Organizational Well-Being**, Oxford University Press, 2009.

²⁶⁰ Mukesh TREHAN, Ranju TREHAN., **Advertising and Sales Management**, VK Publications, 2009, s. 453.

²⁶¹ Gurpreet RANDHAWA, **Human Resource Management**, Atlantic Publishers and Distributors Ltd., 2007, ss. 161-162.

²⁶² Gurpreet RANDHAWA, 2007, a.g.e., ss. 163-164.

²⁶³ Gurpreet RANDHAWA, 2007, a.g.e., s. 167.

2- Dikey (hiyerarşik) terfi: Bu türde terfide, bir çalışan hiyerarşideki daha yüksek bir pozisyona yükseltilir. Bu durum, ödeme, yetki ve sorumluluklarındaki artışı içermektedir.

3- Basit (Dry) terfi: Bu türde terfi, ödemede bir farklılık olmaksızın, sorumluluklardaki ve statüdeki artışı ifade etmektedir.

Terfi'nin muhtemel amaçları ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir²⁶⁴;

- Çalışanları daha yüksek bir verimlilik için motive etmek,
- Nitelikli ve uzman kişileri çekmek ve bu çalışanların hizmetlerini sürdürmelerini sağlamak,
- Bir çalışanın etkililiğini ayırt etmek ve onu ödüllendirmek,
- Çalışanın ve örgütün etkililiğini arttırmak,
- Daha üst pozisyonlarda meydana gelen boşlukları örgüt içinden doldurmak,
- Çalışanlarda sadakat, moral ve aidiyet duygusunu geliştirmek,
- Çalışanlar üzerinde, iyi bir performans gösterdikleri takdirde, fırsatların herkes için var olduğu yönünde bir etki bırakmak.

2.3.2.2. Ücret ve Diğer Ödemeler

Ödeme kavramı; “maaş ya da yapılan hizmetler karşılığında bireysel olarak pay edilen diğer finansal kazanımlar” ya da “belirli bir dönemde yapılan hizmetler karşılığı olarak kabul edilen karşılıklar” şeklinde ifade edilebilir²⁶⁵.

Ödemelere ilişkin çalışmalarda 3'lü bir ayrıma gidildiği görülmektedir²⁶⁶;

- Temel ücret ya da temel maaş: Çalışanın yaptığı işi için kabul ettiği, saatlik, haftalık ya da aylık ödemeyi ifade etmektedir. Saatlik ücret, haftalık, aylık ya da senelik maaş, fazla mesai ödemeleri bu tür ödemelerdendir.
- Özendiriciler: Temel ücret ya da temel maaşa ek olarak önerilen ve genellikle doğrudan performansla ilişkili ödüllerdir. İkramiye, primler, kar paylaşımı, parça başı ücret planları bu tür ödemelerdendir.
- Ek ödemeler (benefits): Çalışanların, örgütteki istihdamı ve örgütteki pozisyonunun bir sonucu olarak kabul ettikleri ödüllerdir. Ücreti ödenmiş tatiller, sağlık sigortası, hayat sigortası, emekli maaşı, bu tür ödemelerdendir.

²⁶⁴ K. ASWATHAPPA, **Human Resource and Personel Management**, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007, s. 505.

²⁶⁵ Yvonne ANDREWS, **The Personel Function**, Kagiso Tertiary, 1988, s. 174.

²⁶⁶ Lloyd L. BYARS Leslie W. RUE, **Human Resource Management**, RICHARD D. IRWIN, INC., 1991, s. 304.

Yukarıda ifade edilen kavramlardan ücret ve maaş sıklıkla birbirinin yerine kullanılan iki kavramdır. Ancak iki kavram arasında bir takım farklılıklar vardır²⁶⁷.

- Ücret saatlik bir ödemeyi ifade ederken, maaş aylık bir ödemeyi ifade etmektedir.
- Ücret haftanın ya da ayın sonunda verilen bir ödemeyi ifade ederken, çalışılan saatlerin toplamına bağlı bir ödemeyi ifade etmektedir. Bunun yanı sıra maaş, yıllık, aylık yada iki aylık şeklinde olabilir.
- Ücret aynı zamanda uzun süreli olmayan bir istihdam garantisini ifade eden bir kavramdır. Maaş ise, uzun süreli bir istihdamın zımni olarak kabul edildiği bir istihdam şeklini ifade etmektedir.
- Ücret işçilere yapılan bir ödemeyi ifade etmektedir. Maaş ise yönetsel ve denetleyici düzeyde çalışanlar için yapılan ödemeleri ifade etmektedir.

2.4. KARIYER BAŞARISIYLA İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Heslin, kariyer başarısını elde etme konusunda bireylerin; sosyalleşme sürecinde proaktif davranmalarının, kendilerini değiştirebileceklerine ilişkin bir inanca sahip olmalarının, savunmacı nedenlerinin farkında olmaları ve bunları azaltmaya çalışmalarının, ilişkiler ağının önemini anlayarak bu ağın niteliğini ve niceliğini geliştirmelerinin, başarıyı çeşitli kriterleri yerine getirmenin oluşturacağı bir bütün şeklinde görmenin ve sadece bir kritere odaklanmamalarının, önemli olduğunu ifade etmektedir²⁶⁸.

Heslin, bireylerin, subjektif kariyer başarısı konusundaki değerlendirmelerinde kimleri referans aldıkları konusunu incelemiştir. Bireyin, elde ettiklerini, gösterdiği çaba ile ilişkili biçimde değerlendirmesini “bireyin kendisini referans alması” ve bireyin, gösterdiği çaba ile elde ettiği sonuçları diğer bireylerin çabaları ve elde ettiği sonuçlarla kıyaslamasını ise, “diğerlerini referans alması” şeklinde ifade etmiştir. Heslin, kimin referans alınacağı konusunu, “rekabetçi” ve “rekabetçi olmayan” iş gücü pazarı açısından da değerlendirmiştir. Heslin’e göre rekabetçi pazarlarda, bireyler arasında iş ve kariyer konusu ile ilgili var olan rekabet, diğerlerinin referans alınmasını gerekli kılmaktadır. Rekabetçi olmayan pazarlarda

²⁶⁷ Mirza S. SAIYADAIN, **Human Resources Management**, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, 2009, s. 366.

²⁶⁸ Peter A. HESLIN (c), “Experiencing career success”, **Organizational Dynamics**, Vol: 34, No: 4., 2005, s. 384.

ise, bireyler gösterdikleri çaba ile elde ettikleri sonuçları kendilerini referans alarak değerlendirmektedirler. Ayrıca doğrusal olmayan kariyer yoluna (spiral kariyer, geçici kariyer vb.) sahip bireylerle, işlerini gelir elde etmekten daha çok, gelişimlerinin bir parçası olarak gören ya da insanlığa yararlı olma amacı ile yerine getiren bireyler, değerlendirmelerini kendilerini referans alarak yapmaktadırlar²⁶⁹.

Heslin'in bu çalışması, bireylerin kimi referans olarak aldığı, örgütlerin bireylerin başarı algılamalarını şekillendirmeleri konusunda neleri göz önünde bulundurması gerektiği ve uluslararası düzeyde var olan kültürel farklılıkların kariyer başarısı açısından önemli olduğunu göstermektedir²⁷⁰.

Kirchmeyer, beşeri sermaye, cinsiyet rolleri, destekleyici ilişkiler ve ailevi durumun subjektif kariyer başarısı ve objektif kariyer başarısı için ne derecede öncül olabileceğini inceleyen bir çalışma yapmıştır. Kariyer başarısı olarak, gelir, örgütsel seviye ve kişilerin kendilerinin ifade ettiği başarı açıklamalarını kullanmıştır. Araştırmasının sonucunda, beşeri sermayenin kariyer başarısına etkisinin erkeklerde daha güçlü olduğunu; kadın olmanın erkek olmaya oranla kariyer başarısı ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Destekleyici ilişkiler ve ailevi durum, kadınlar ve erkekler için, kariyer başarısı konusunda aynı derecede etkiye sahip olarak bulunmuştur²⁷¹.

Pellegrin ve Coates, yöneticiler ve nezaretçilerin kariyer başarısı algılamaları ile ilgili yaptıkları çalışmada, yöneticilerin, tipik bir orta sınıf olarak, üst kademelere yükselme konusunu başarı için daha hayati gördükleri görülmüştür. Ayrıca saygı görme ihtiyacı ve kişisel olarak başarıma duygularının, daha yüksek pozisyonlara gelmekle sağlanacağını düşünmektedirler. Nezaretçilerin ise, çalışan sınıfın tipik bir örneği olarak, daha düşük düzeyde isteklere ve daha düşük bir yükselme arzusuna sahip oldukları görüşmüştür. Ayrıca nezaretçiler kişisel ve ailevi güvenceye, saygı ve mutluluğa sahip olduğunda kendilerini başarılı olarak değerlendirmişlerdir²⁷².

²⁶⁹ Peter A. HESLIN (a), a.g.e., s. 121.

²⁷⁰ Peter A. HESLIN (a), a.g.e., s. 128.

²⁷¹ Yochanan ALTMAN, Ruth SIMPSON, Yehuda BARUCH and Ronald J. BURKE, "Reframing the 'glass ceiling' debate", (58-85), s. 69; içinde Ronald J. BURKE, Mary C. MATTIS, (Eds.), **Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities**, Edward Elgar Publishing, 2005.

²⁷² Roland J. PELLEGRIN and Charles H. COATES, "Executives and supervisors: Contrasting definitions of career success", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 1, No: 4, (Mar. 1957), s. 517.

Heslin, subjektif kariyer başarısı sonuçları, içerisinde yer alan iş doyumunun yüksek olmasının, bireyin kariyer doyumunun da mutlaka yüksek olması anlamına gelmediğini ifade ederek, bireylerin; işinden memnun olmayıp kariyerinden memnun olanlar, işlerinden memnun olup kariyer başarısı konusundaki bir çok zorluğa istemedikleri halde katlanmayı göze alanlar, işinden daha üstün tuttuğu kariyer doyumunu elde edemediği halde işinden memnun olanlar, işinden memnun olmayan ancak gelecekte kariyeriyle ilgili olumlu bir durum içerisinde olacağını düşünenler, mesleğin doğası itibarıyla sınırlı kariyer yollarına sahip olmasına rağmen (cankurtaran vb.) sevdikleri için işlerini yapanlar, şeklinde beş durumdan birisi içerisinde olduğunu ifade etmektedir.

Heslin, bireylerin kendilerini bu beş durum içerisinde hangisine yerleştirdikleri konusunda çoğu zaman zorluk yaşadıklarını ifade ederek, iş doyumunu dışında kariyer doyumuyla ilişkilendirilebilecek başka değişkenlerin de olabileceğini (iş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık v.b.), bireysel algılama farklılıklarının olduğunu ve değişen çevresel şartlara bağlı olarak algılamaların da değişebileceğini ifade etmektedir²⁷³.

Wayne, Liden, Kraimer ve Graf, yapmış oldukları çalışmada, beşeri sermaye, motivasyon, üst ile ast arasındaki etkileşim (leader-member exchange) ve mentorlük ile, kariyer başarısını ifade eden; kariyer doyumunu, ücret artışı ve terfi, arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Motivasyon ile kariyer başarısı arasında kısmi bir ilişki bulunmuştur. Beşeri sermaye altında ifade edilen, örgütsel kıdem ile ücret artışı ve terfi imkanları arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur. Beşeri sermaye altında yer alan eğitim ile ücret artışı ve terfi imkanları ile anlamlı bir ilişki yoktur ancak kariyer doyumunu ile pozitif yönde bir ilişkiye sahiptir. Ast-üst arasındaki etkileşim, kariyer başarısı ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur. Ancak mentorlüğün, terfi imkanları ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, ücret artışı ve kariyer doyumunu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür²⁷⁴.

Bozionelos, mentorlük yapılan bireylerin mentorlük algılamalarının, mentorün objektif kariyer başarısı ve subjektif kariyer başarısı ile pozitif yönde

²⁷³ Peter A. HESLIN (c), 2005, a.g.e., s. 378.

²⁷⁴ Sandy J. WAYNE, Robert C. LIDEN, Maria L. KRAIMER, Isabel K. GRAF, The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success, **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 20, No: 5, (Sep. 1999), ss. 586-589.

anlamalı bir ilişkiye sahip olduğunu test etmiştir. Ayrıca geçmişte kendisine mentorlük yapılan bireylerin mentorlkle ilgili algılamalarının, bugün mentor olduklarında sahip oldukları uygulamalarla pozitif yönde anlamalı bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur²⁷⁵.

Godshalk ve Sosik, mentorleriyle amaç uyum benzerliği yüksek olan korunanların, mentorleriyle amaç uyum benzerliği daha düşük olan korunanlardan ya da farklı amaçlara sahip korunanlardan daha fazla mentorlük rolleriyle karşılaştıkları hipotezi, psikososyal mentorlük için doğrulanırken, kariyer mentorlüğü için kısmen doğrulanmıştır.

Ayrıca mentorleriyle amaç uyum benzerliği yüksek olan korunanların, mentorleriyle amaç uyum benzerliği daha düşük olan korunanlardan ya da farklı amaçlara sahip korunanlardan, daha fazla biçimde, kariyerle ilişkili olumlu sonuçlar ifade edecekleri hipotezi ise kısmen doğrulanmıştır²⁷⁶.

Judge, Higgins, Thoresen, ve Barrick ise; açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal denge alt başlıklarını içeren, “Büyük Beş Kişilik Envanteri” ile, içsel kariyer başarısı ve dışsal kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonunda, duygusal denge ile dışsal kariyer başarısı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Dışadönüklük ve sorumluluk ise dışsal kariyer başarısıyla pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur²⁷⁷.

Thomas W. H. Ng ve diğerleri, kariyer başarısının öncülleri olarak aşağıdaki kavramları ifade etmiş ve bu kavramların objektif kariyer başarısı (ücret ve terfi) ve subjektif kariyer başarısı (kariyer doyumu) ile ilişkilerini araştırmışlardır²⁷⁸;

- beşeri sermaye (çalışılmış iş saati, işin bireyin hayatındaki önemi, işte geçen süre, örgütte geçen süre, iş deneyimi, aktarma konusundaki isteklilik,

²⁷⁵ Nikos BOZİONELOS, “Mentoring provided: Relation to mentor’s career success, personality, and mentoring received”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 64, No:1, 2004, ss. 37-38.

²⁷⁶ Veronica M. GODSHALK and John J. SOSİK, “Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationship”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 63, No: 3, (Dec 2003), s. 430.

²⁷⁷ Timothy A. JUDGE, Chad A. HIGGINS, Carl J. THORESEN and Murray R. BARRICK, “The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span”, **Personnel Psychology**, Vol: 52, No: 3, 1999, s. 640.

²⁷⁸ Thomas W. H. NG, Lillian T. EBY, Kelly L. SORESENSEN, Daniel C. FELDMAN, “Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis”, **Personnel Psychology**, Vol: 58, No: 2, 2005, ss. 370-371.

uluslararası iş deneyimi, eğitim düzeyi, kariyer planı, politik bilgi ve beceri ve sosyal sermaye),

- örgütsel destek (kariyer desteği alma, nezaretçi desteği sağlanması, eğitim ve beceri geliştirme desteği sağlanması, örgütsel kaynaklar),
- sosyo-demografik durum (cinsiyet, ırk, medeni durum ve yaş),
- sabit bireysel farklılıklar (kişilik, denetim odağı, girişkenlik, bilişsel yetenekler).

Beşeri sermaye konusuna ilişkin tüm alt başlıklar ücretle pozitif yönde ilişkili bulunmuştur. Politik bilgi ve beceriler hariç, beşeri sermayeye ait diğer bütün alt başlıklar terfi ile ilişkili olarak bulunmuştur. Bunlardan sadece iş kıdemi negatif yönde ilişkili olarak bulunmuştur. Beşeri sermaye'ye ilişkin, işte geçen süre, örgütte geçen süre, iş deneyimi, aktarma konusundaki isteklilik, uluslararası iş deneyimi dışındaki diğer tüm alt başlıklar, kariyer doyumu ile pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur.

Örgütsel destek öncülünün tüm alt başlıkları, ücret ve terfi ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olarak görülmüştür. Örgütsel destek öncülünün, örgütsel kaynaklar alt başlığı hariç diğer tüm alt başlıkları, kariyer doyumu ile pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur.

Sosyo-demografik öncüllerden, evli olmak ve yaş, ücretle pozitif yönde bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur. Bayan olmak ise negatif yönde ilişkili olarak bulunmuştur. Terfilerle ilgili bulgular da ücretle benzer çıkmıştır. Kariyer doyumu ile evli olmak arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu hipotezi doğrulanmış, ancak yaş ve cinsiyetle negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu hipotezleri doğrulanamamıştır.

Proaktif olmak, içsel denetim odağına sahip olmak ve bilişsel yetenekler, ücret, terfi ve kariyer doyumu ile pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur²⁷⁹.

Kram ve Isabella yaptıkları çalışmada, gelişimsel bir araç olan mentorlük uygulaması yerine kullanılabilecek bir ilişki türü olarak “çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler” üzerinde durmuşlardır. Çalışma arkadaşlarının, mentorlük rolleri

²⁷⁹ Thomas W. H. NG, , Lillian T. EBY, Kelly L. SORENSEN, Daniel C. FELDMAN, 2005, a.g.e., ss. 385-387.

sınıflamasına benzer biçimde, kariyer fonksiyonu ve psikososyal fonksiyonla ilgili yerine getirebileceği bir dizi rolü ifade etmişlerdir. Kariyer fonksiyonu altında, bilgiyi paylaşma, kariyer stratejileri sağlama ve işle ilgili geri bildirimi ifade etmişlerdir. Psikososyal fonksiyon altında ise, doğrulama, duygusal destek, kişisel geribildirim ve arkadaşlık rollerini ifade etmişlerdir²⁸⁰. İki başlık altında ifade edilen bu rollerle ilgili üç arkadaşlık tipi ifade etmişlerdir, Bilgi arkadaşı, mesleki arkadaş ve özel arkadaş. Bilgi arkadaşının birincil rolünü, bilgi paylaşımı şeklinde ifade etmişlerdir. Mesleki arkadaşın birincil rolünü ise, kariyer stratejileri sağlama, işle ilgili geri bildirim ve arkadaşlık olarak ifade etmişlerdir. Özel arkadaşın birincil rolünü ise, doğrulama, duygusal destek, kişisel geribildirim ve arkadaşlık şeklinde ifade etmişlerdir²⁸¹. Kram ve Isabella ayrıca, kariyerinin çeşitli basamaklarında birey için, arkadaşlarınca yerine getirilecek hangi rollerin daha anlamlı olduğunu da ifade etmişlerdir²⁸².

Allen, Lentz ve Day tarafından yapılan bir çalışmada, mentorlük yapan bireylerin, mentorlük yapmayanlara kıyasla, daha fazla yan ödemeler elde ettiklerini ifade ettikleri görülmüştür. Ayrıca, mentorlerin almış oldukları terfi sayılarının mentorlük yapmayan çalışanlara göre daha fazla olduğu, algıladıkları kariyer başarılarının ise daha yüksek olduğu görülmüştür. Mentorlerin iş doyumunun, mentor olmayanların iş doyumundan daha yüksek olduğu yönündeki hipotez ise doğrulanmamıştır²⁸³.

Lentz ve Allen tarafından yapılan bir başka çalışmada, mentorlerin mentor olmayan çalışanlara göre, daha yüksek bir iş doyumuna, daha fazla duygusal örgütsel bağlılığa ve daha düşük işten ayrılma eğilimine sahip oldukları görülmüştür. Mentorluğa ilişkin kariyer geliştirme rolü ve psikososyal rol, umulanın aksine, mentorün işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur²⁸⁴.

²⁸⁰ Kathy E. KRAM, and Lynn A. ISABELLA, "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", **The Academy of Management Journal**, Vol: 28, No: 1, (Mar. 1985), s. 117.

²⁸¹ Kathy E. KRAM and Lynn A. ISABELLA, 1985, a.g.e., s. 119.

²⁸² Kathy E. KRAM and Lynn A. ISABELLA, 1985, a.g.e., s. 125.

²⁸³ Tammy D. ALLEN, Elizabeth LENTZ, Rachel DAY, "Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors", **Journal of Career Development**, Vol: 32, No: 3, (March 2006), s. 277.

²⁸⁴ Elizabeth LENTZ, Tammy D. ALLEN, "The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon", **Group and Organization Management**, Vol: 34, No: 3, 2009, s. 367.

2.5. MENTORLÜĞÜN KARIYER BAŞARISINA ETKİSİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR

Whitely, Dougherty ve Dreher, mentorlüğün kariyer geliştirme rolü ile alınan terfi sayısı ve elde edilen maddi kazanımlar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, mentorlüğün kariyer geliştirme rolü ile terfi oranları arasındaki ilişki üst düzey sosyoekonomik geçmişe sahip bireylerde, düşük sosyoekonomik geçmişe sahip bireylerden daha güçlü çıkmıştır²⁸⁵.

Scandura, yaptığı çalışmada, mentorlüğün kariyer geliştirme rolü ile mentorlüğün psikososyal rolünün, kariyer başarıları göstergeleri olarak ifade ettiği, performans oranları, ücret düzeyi ve terfilerle olan ilişkisini incelemiştir. Kariyer geliştirme rolünün, terfi oranları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Psikososyal rol ise ücret düzeyi ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur²⁸⁶.

Orpen, henüz iş hayatındaki ilk işlerine sahip ve işlerinde altıncı ayını doldurmamış olan çalışanların, mentorlük faaliyetleri algılamalarını (kariyer geliştirme rolü ve psikososyal rol) ölçmüştür. Dört sene sonra mentorlük faaliyeti algılamaları tekrar ölçülmüş ve dört sene boyunca elde ettikleri terfi sayıları ve ücret artışları ile ilişkisi incelenmiştir. Mentorlüğün kariyer geliştirme rolüne ilişkin algılamalar, terfi sayıları ve ücret artış oranları ile düşük de olsa anlamlı bir ilişkiye sahip olarak bulunmuştur. Ancak psikososyal role ilişkin algılamaların, terfi sayıları ve ücret artışı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür²⁸⁷.

Blickle, Witzki ve Schneider, mentorün sahip olduğu gücün, mentorlük desteği ve kariyer başarıları arasındaki pozitif ilişkiyi desteklediğini test etmişlerdir. Ayrıca ilişkiler ağının büyüklüğünün, kariyerinin ilk yıllarındaki bireylerin, kariyer başarıları ve kariyer doyumları ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğunu test etmişlerdir. Ayrıca, mentorlük desteği ve korunanın kariyer başarıları arasındaki

²⁸⁵ William WHITELY, Thomas W. DOUGHERTY, and George F. DREHER, "Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress", **Academy of Management Journal**, Vol: 34, No: 2, 1991, s. 341.

²⁸⁶ Terri A. SCANDURA, "Mentorship and career mobility: An empirical investigation", **Journal of Organizational Behavior**, Vol: 13, No: 2, (Mar. 1992), s. 172.

²⁸⁷ Christopher ORPEN, "The effects of mentoring on employees' career success", **The Journal of Social Psychology**, Vol: 135, No:5, 1995, ss. 667-668.

ilişkide, korunanın ilişki kurma davranışlarının arabuluculuğu test edilmiş ancak bu arabuluculuk doğrulanamamıştır²⁸⁸.

Payne ve Huffman tarafından yapılan, mentore sahip olan çalışanlar ile mentore sahip olmayan çalışanların, duygusal ve süreklilik bağlılıklarının ölçüldüğü bir çalışmada, mentore sahip olan çalışanların, duygusal bağlılıklarının ve süreklilik bağlılıklarının mentore sahip olmayan çalışanlara kıyasla daha fazla olduğu görülmüştür²⁸⁹.

Aynı çalışmada, mentorlüğün kariyer boyutuyla ilgili olarak destek aldığını düşünen korunanların, duygusal bağlılıklarının ve süreklilik bağlılıklarının, psikososyal açıdan destek aldığını düşünen korunanlardan daha yüksek çıkacağı hipotezi ise doğrulanamamıştır²⁹⁰.

Donaldson, Ensher ve Grant-Vallone(2000) tarafından yapılan bir diğer çalışmada da, korunanın mentorlük ilişkisinin niteliğinin, korunanın sahip olduğu örgütsel bağlılık düzeyini öngörme konusunda aracılık yapabileceği görülmüştür. Ayrıca yüksek nitelikte bir mentorlük ilişkisi içerisinde bulunan bir korunanın, düşük ya da orta düzeyde bir niteliğe sahip bir mentorlük ilişkisi içerisinde bulunan bir korunanadan daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür²⁹¹.

Tharenou tarafından yapılan bir çalışmada ise, mentorün kariyer desteğinin, kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini sağladığı, üstelik bu ilerlemenin erkeklerin elde ettiği ilerlemeden daha fazla olduğu bulgusuna ulaşılmıştır²⁹².

Ayrıca kadınların kariyer ilerlemesinde mentorün sağladığı psikososyal desteğin, kariyer desteğinden daha az öneme sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kariyer ilerlemesinde cinsiyet farklılıkları konusu ile, mentorün kariyer desteğine

²⁸⁸ Gerhard BLICKLE, Alexander H. WITZKI, Paula B. SCHNEIDER, "Mentoring support and power: A three year predictive field study on protege networking and career success", **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 74, No: 2, 2009, ss. 186-187.

²⁸⁹ Stephanie C. PAYNE, Ann H. HUFFMAN, "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", **The Academy of Management Journal**, Vol: 48, No: 1, (Feb. 2005), s.163.

²⁹⁰ Stephanie C. PAYNE, Ann H. HUFFMAN, 2005, a.g.e., s. 164.

²⁹¹ Stewart I. DONALDSON, Ellen A. ENSHER, Elisa J.GRANT-VALLONE, "Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior", **Journal of Career Development**, Vol: 26, No: 4, (Summer 2000), s. 240.

²⁹² Phyllis THARENOU, "Does mentor support increase women's career advancement more than men's? the differential effects of career and psychosocial support, **Australian Journal of Management**, Vol: 30, No: 1, (June 2005), s. 91.

oranla, psikososyal desteğinin daha az oranda ilişkili olduğu, yönündeki hipotez ise reddedilmiştir²⁹³.

Mentorlük ve kariyer başarısı konusunda yapılan çalışmaların bir kısmı yukarıdaki gibi verilmektedir. Bu çalışmada da, yöneticilerin mentorlük rollerinin, çalışanların kariyer başarıları üzerinde ne ölçüde etkili olduğu, otomotiv sektörü açısından değerlendirilecektir.

²⁹³ Phyllis THARENOU, 2005, a.g.e., s. 98.

III. BÖLÜM:

MENTORLÜĞÜN

YÖNETİCİLERİN

KARİYER BAŞARISINA

ETKİSİ:

KOCAELİ İLİNDEKİ

OTOMOTİV ÜRETİCİSİ

FİRMALAR ÜZERİNDE

AMPİRİK BİR

ARAŞTIRMA

Bu bölüm, yapılacak araştırmaya ilişkin temel amaçların, araştırmada kullanılacak araçların, örneklemin, araştırma kısıtlarının, araştırmaya ilişkin hipotezlerin ve verilerin hangi yöntemlerle analiz edileceğinin ortaya konulması amacını içermektedir. Bu bölümde sırasıyla araştırmanın; amacı, kapsamı, kısıtları, araştırmadan beklenen yararlar, araştırmanın değişkenleri, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın metodolojisi, konuları ele alınmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, KISITLARI

Kariyer kavramı, iş, meslek ve örgütten daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Değişen ve gelişen iş yapma biçimleri, yönetsel ve örgütsel anlamda meydana gelen değişimler bireylerin kariyer kavramına bakışını da farklılaştırmaktadır. Başarılı bir kariyere sahip olma algılamasının bireyler için ifade ettiği anlam da farklılaşmaktadır. Kariyer başarısı kimi bireyler için terfi etmek ve gelirini arttırmak şeklinde değerlendirilirken, kimi bireyler için aile hayatıyla uyum sağlama, doyum sağladığı bir işi yapma, doyum sağladığı ve bağlılık duyacağı bir örgütte çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Kariyer başarısı konusunda meydana gelen bu bakış farklılıkları üzerinde, çalışma yaşamında sahip oluna yöneticiler ve yöneticilerin davranışlarının da önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Örgütlerde kimi zaman biçimsel olarak uygulanan, kimi zaman biçimsel olmayan biçimde var olan mentorluk uygulamaları da, bireyin örgüte uyum sağlamasının yanında, bireye iş dışı yaşamı ile ilgili de yardım sağlamaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv üreticisi firmalarda çalışan yöneticilerin karşılaştıkları mentorluk rollerinin, yöneticilerin kariyer başarıları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktır.

Anakütlenin tamamına ulaşmak maddi açıdan ve zaman açısından çok zor olacağından araştırma Kocaeli ili sınırları içerisinde faaliyette bulunan otomotiv üreticisi firmalardaki yöneticiler üzerinde uygulanmıştır.

Kariyer başarısı kavramı, mesleğe yeni başlayanlardan daha çok, çalışma hayatında belirli bir süre bulunmuş, iş, örgüt, meslekle ilgili belirli beklentileri netleşmiş, işinde nispeten belirli bir uzmanlığı elde etmiş bireylerin daha somut ve net yanıtlar sağlayacağı bir kavramı ifade etmektedir. Bu amaçla otomotiv üreticisi firmalarda, en az bir kere terfi aldığını düşündüğümüz, en az şef pozisyonunda görev

yapan ve astlara sahip durumdaki yöneticiler araştırmadaki temel evreni oluşturmaktadır.

Otomotiv sektörü, insan kaynakları uygulamaları açısından kariyer sistemlerinin 4'lü bir sınıflamaya tabi tutulduğu bir çalışmada (Kulüp, Basketbol Takımı, Akademi ve İstihkam) Akademi başlığı altında ele alınmıştır. Akademi olarak adlandırılan kariyer sistemi, otomotiv, elektronik, eczacılık gibi bir dizi iş kolunu temsil etmektedir. Bu kariyer sisteminin en önemli özellikleri, bireyin mesleğe girişinin kariyerin ilk aşamalarında olması, kurum içi yeteneklerin bulunup geliştirilmesi, düşük işten ayrılmaların olması, düşük performansın gözardı edilmemesi, bireysel katkıların grup katkısından daha önemli olması, işgörenin daha çok iç kaynaklardan sağlanması şeklinde sıralanabilir²⁹⁴. Gerek, insan kaynakları uygulamalarının, gerekse kariyer yönetiminin daha profesyonel biçimde ele alındığı bir sektörü temsil etmektedir. Çalışanların uzun süredir aynı kurumda çalışıyor olma durumlarının muhtemel olduğu bir sektörü temsil etmektedir.

Ayrıca araştırmada görüşülen yöneticilerin çalışma hayatları boyunca karşılaştıkları yönetici sayısının çok olabileceği, sahip oldukları her bir yönetici ile ilgili ayrı ayrı bilgi almanın güçlüğü ve şu anki yöneticileri ile ilgili sorulara doğrudan yanıt alabilmenin güçlüğü nedeniyle, mentorluk rolleri ile ilgili ifadelerle, bugüne kadar sahip oldukları tüm yöneticileri değerlendirerek, baskın olduğunu düşündükleri davranışa uygun biçimde, yanıt vermeleri istenmiştir. Bu durum araştırma ile ilgili bir diğer kısıttır.

3.2. ARAŞTIRMADAN BEKLENEN YARARLAR

Bu araştırma ile yöneticilerin göstermiş oldukları mentorluk davranışları ve bu davranışların astların ne tip bir kariyer başarısıyla daha ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca tabloyu tersten okumak gerekirse, sektörde ne tip bir kariyer başarısının baskın bir yapıda olduğu bilinirse, kariyer konusuyla ilgili örgütsel uygulamaların ve yönetici davranışlarının kariyerle ilgili beklentilere uygun biçimde gerçekleşmesi sağlanabilecektir. Kurum içerisinde örgütsel yedekleme ile

²⁹⁴ Jeffrey A. SONNENFELD, Maury A. PEIPERL, "Staffing policy as a strategic purpose: A typology of career systems", **The Academy of Management Review**, Vol: 13, No: 4, (October 1988), ss. 591-592.

yükseltilmesi düşünölen bireylerin örgütteki baskın kariyer anlayışına uygun davranışlar göstermesi yönünde yol göstericilik sağlanabilecektir.

3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ

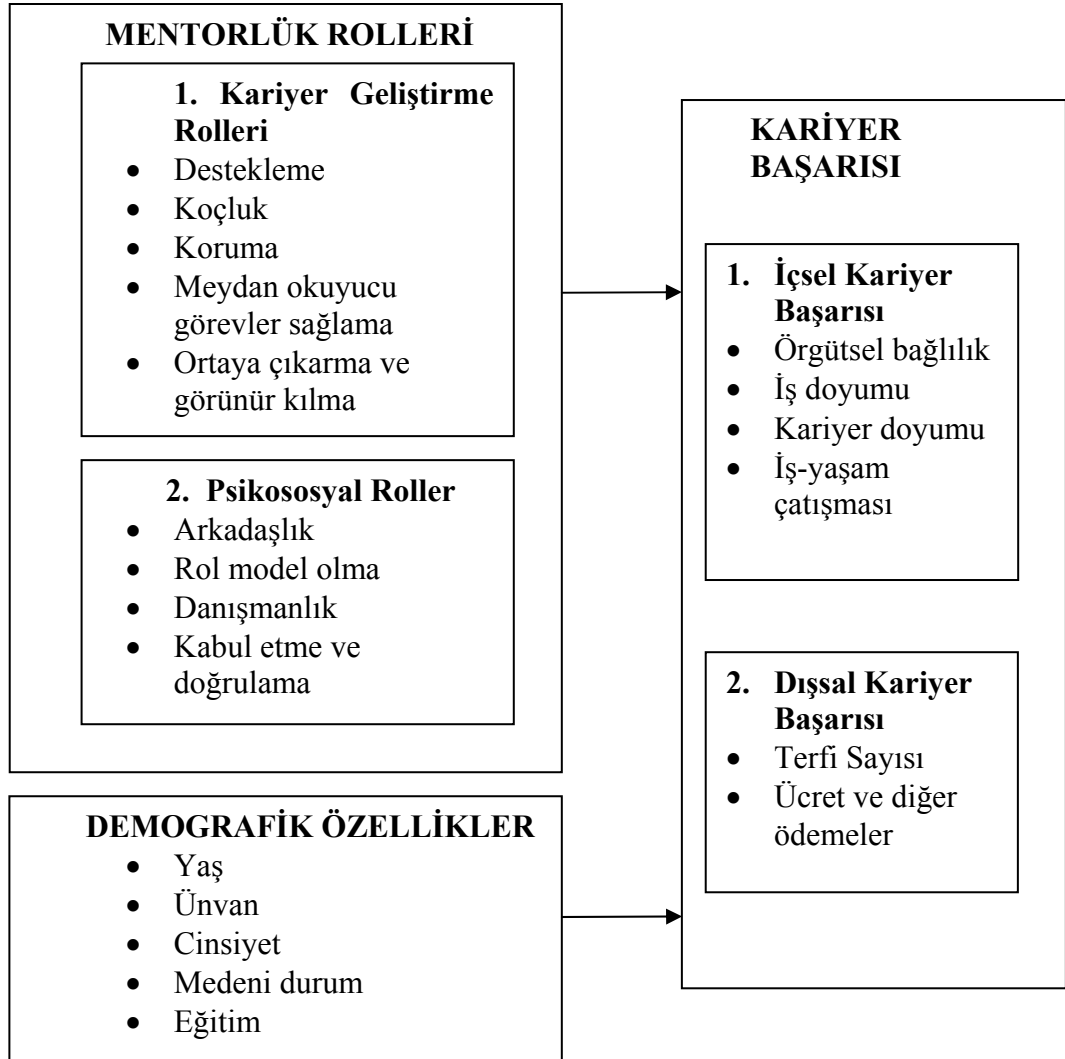
Araştırma üç grup değişkenden oluşmaktadır. Birinci gruptaki değişkenler mentorlük rollerinden oluşmaktadır. Mentorlük rolleri, destekleme, koçluk, koruma, meydan okuyucu görevler sağlama, ortaya çıkarma ve görünür kılma, arkadaşlık, rol model olma, danışmanlık, kabul etme ve doğrulama olarak ifade edilmektedir. Mentorlük rolleri iki boyut altında ele alınmaktadır. Bu iki boyut, kariyer geliştirme boyutu ve psikososyal boyut olarak ifade edilmektedir. Kariyer geliştirme boyutu; destekleme, koçluk, koruma, meydan okuyucu görevler sağlama ve ortaya çıkarma ve görünür kılma rollerini içermektedir. Psikososyal boyut; arkadaşlık, rol model olma, danışmanlık ve kabul etme ve doğrulama rollerini içermektedir.

İkinci gruptaki değişkenler ise, yaş, cinsiyet, ünvan, eğitim ve medeni durum'dan oluşan demografik bilgilerdir.

Üçüncü gruptaki değişken ise kariyer başarısıdır. Kariyer başarısı, içsel ve dışsal kariyer başarısı olarak iki farklı başlık altında ele alınmaktadır. İçsel kariyer başarısı, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş-yaşam çatışması'nı içermektedir. Dışsal kariyer başarısı ise, ücret (ödemeler) ve terfi sayısı'nı içermektedir.

Araştırmada, mentorlük rolleri ve demografik bilgiler bağımsız değişkenler, kariyer başarısı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın modeli Şekil 3.1.'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir. Hipotezlerde yer alan yönetici kavramı korunan olarak değerlendirilen yöneticileri ifade etmektedir.

3.4.1. Örgütsel Bağlılık Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler

H1: Yöneticilerin yaşları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H2: Yöneticilerin ünvanları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H3: Yöneticilerin cinsiyeti, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H4: Yöneticilerin medeni durumları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H5: Yöneticilerin eğitim durumları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H6: Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H7: Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H8: Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H9: Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H10: Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H11: Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H12: Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H13: Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

H14: Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.

3.4.2. İş Doyumu Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler

H15: Yöneticilerin yaşları, iş doyumlarını etkiler.

H16: Yöneticilerin ünvanları, iş doyumlarını etkiler.

H17: Yöneticilerin cinsiyeti, iş doyumlarını etkiler.

H18: Yöneticilerin medeni durumları, iş doyumlarını etkiler.

H19: Yöneticilerin eğitim durumları, iş doyumlarını etkiler.

H20: Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H21: Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H22: Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H23: Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H24: Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H25: Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H26: Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H27: Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

H28: Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, iş doyumlarını etkiler.

3.4.3. Kariyer Doyumu Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler

H29: Yöneticilerin yaşları, kariyer doyumlarını etkiler.

H30: Yöneticilerin ünvanları, kariyer doyumlarını etkiler.

H31: Yöneticilerin cinsiyeti, kariyer doyumlarını etkiler.

H32: Yöneticilerin medeni durumları, kariyer doyumlarını etkiler.

H33: yöneticilerin eğitim durumları, kariyer doyumlarını etkiler.

H34: Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H35: Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H36: Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H37: Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H38: Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H39: Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H40: Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H41: Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

H42: Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.

3.4.4. İş Yaşam Çatışması Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler

H43: Yöneticilerin yaşları, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H44: Yöneticilerin ünvanları, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H45: Yöneticilerin cinsiyeti, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H46: Yöneticilerin medeni durumları, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H47: Yöneticilerin eğitim durumları, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H48: Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H49: Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H50: Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H51: Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H52: Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H53: Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H54: Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H55: Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

H56: Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.

3.4.5. Terfi Sayısı Bağımlı Değişkenine İlişkin Hipotezler

H57: Yöneticilerin yaşları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H58: Yöneticilerin ünvanları çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H59: Yöneticilerin cinsiyeti, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H60: Yöneticilerin medeni durumları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H61: Yöneticilerin eğitim durumları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H62: Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H63: Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H64: Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H65: Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H66: Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H67: Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H68: Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H69: Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

H70: Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.

3.5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.5.1. Örneklem Süreci

Araştırmanın anakütlesini Kocaeli ilindeki otomotiv üreticisi firmalarda, yönetici düzeyinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Kocaeli ilinde faaliyette bulunan bu otomotiv üreticisi firmalar 4 adettir. Çalışmadaki örneklem, “amaçlı örneklem” yöntemi ile belirlenmiştir.

Amaçlı örneklem, araştırmacının amacına uygun biçimde seçtiği bir örneklemi ifade etmektedir. Örneklemi oluşturan bireyler ise, gerek anakütleyi temsil yeteneği olan sektörlerden, gerekse bireylerden seçilmektedir. Ancak amaçlı örneklem kimi istatistikçilerce, örneklemi oluşturması muhtemel bireylerin, araştırmacının amacına uygun kriterlerden dolayı, eşit seçilme şansına sahip olmaması açısından eleştirilmektedir²⁹⁵. Çalışmada bu eleştiriye ortadan kaldırmak adına, örneklemi oluşturan bireylere ulaşmak için birden çok kanal kullanılmış ve çalışmadaki örneklem, kolay ulaşılabilir örneklem tercihi ile oluşturulmasının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada, akademi kariyer sistemine sahip sektörlerden birisi olan otomotiv sektörü tercih edilmiş; bu sektörde çalışan bireyler içerisinde de, yönetici olarak ifade edilen bireyler, örneklem olarak seçilmiştir.

2011 yılında Mart ve Nisan ayı içerisinde cevaplanan anket sayısı 87 olup bunlardan araştırmanın kapsamına ve örneğine uygun olan 73 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

3.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yapılan çalışmada veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketlerin bir kısmı e-posta yoluyla elde edilirken, bir kısmı yüzyüze görüşülerek doldurtulmuştur. Anketlerin 16 tanesini e-posta yoluyla elde edilen anketler, 57 adedini ise yüzyüze görüşülerek doldurtulan anketler oluşturmaktadır.

Anket formunda toplam 71 ifade yer almaktadır. Bunlardan 7’si cevaplayıcıların demografik özellikleri, 27 tanesi mentorluk rolleri, 31 tanesi içsel kariyer başarısı, 6 tanesi ise dışsal kariyer başarısı ile ilgilidir. Ankette yer alan

²⁹⁵ Laurentina PALER-CALMORIN, Melchor A. CALMORIN, **Research Methods and Thesis Writing**, REX BOOK STORE, INC, 2007, s. 104.

mentorlük rolleri ve içsel kariyer başarısına ilişkin ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li likert  l e i (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Mentorlük rollerine ilişkin ifadeler Ragins ve McFarlin (1990)’in kullandığı “Mentor Role Instrument”  l e inden alınmıştır. Yapılan  alı mada Cronbach α değerleri sırasıyla; destekleme için (0,81), koçluk için (0,81), koruma için (0,77), meydan okuyucu görevler sağlama için (0,92), ortaya çıkarma ve görünür kılma için (0,80), arkadaşlık için(0,82), rol model olma için (0,84), danışmanlık için (0,83), kabul etme ve doğrulama için (0,89) olarak bulunmu tur²⁹⁶.

  sel kariyer başarısı bağımlı değişkeni; örgütsel bağlılık, iş doyumunu, kariyer doyumunu ve i  yaşam  atı ması de i kenlerinden oluşmaktadır.   sel kariyer başarısını oluşturan değişkenlerin ölçümünde kullanılan ölçekler ise aşağıdaki gibidir.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için, R.T. Mowday ve diğerleri (1979)’nin kullandığı 15 soruluk anketin, daha sonra 9 soruya indirilerek kısaltılmış olan versiyonu (Cronbach α değerleri çalışmadaki örneklem sınıflarına göre 0,82 ile 0,93 arasında değişim göstermektedir) kullanılmı tır²⁹⁷.

   doyumunu ölçmek için, A. O. Agho ve diğerleri (1992)’nin kullandığı 6 ifadeli ölçek kullanılmı tır²⁹⁸.

Kariyer doyumunu ölçmek için, J. H. Greenhaus ve diğerleri (1990)’nin kullandığı 5 ifadeli  l ek (Cronbach α =0,88) kullanılmı tır²⁹⁹.

  -yaşam çatışmasını ölçmek için kullanılan ifadeler, G. Fisher-McAulley, ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen 19 ifadeli ölçeğin, Jeremy Hayman tarafından 15 ifadeli olarak uyarlanmış bi imidir³⁰⁰. Ancak 3 faktörlü olarak ifade edilmiş bu ölçekte yer alan bir faktör, çalışmanın konusuyla ilişkili olarak de erlendirilmedi inden, 15 ifadeli ölçek 11 ifadeli olarak çalışmada kullanılmıştır.

²⁹⁶ Belle Rose RAGINS, and Dean B, Mc FARLIN, “Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 37, No: 3, 1990, ss. 328-329.

²⁹⁷ Richard T. MOWDAY, Richard M. STEERS and Lyman W. PORTER, “The measurement of organizational commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, No: 2, 1979, s. 228.

²⁹⁸ Augustine O. AGHO, James L. PRICE and Charles W. MUELLER, “Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol: 65, No: 3, 1992, s. 195.

²⁹⁹ J.H. GREENHAUS, S. PARASURAMAN and W. M. WORMLEY, 1990, a.g.e., s. 86.

³⁰⁰ Jeremy HAYMAN, “Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance, **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol: 13, No:1, 2005, ss. 87-88.

Hayman'ın çalışmasında 2 faktöre ilişkin Cronbach α değerleri 0,93 ve 0,85 olarak bulunmuştur.

Dışsal kariyer başarısını oluşturan terfi sayısı ve ücret ile ilişkili ifadeler ise araştırmanın amacına uygun biçimde oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket formu “EK-1’de” verilmektedir.

Elde edilen verilerin test edilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır.

3.5.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi beş temel başlık altında ifade edilmektedir. İlk olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili yapılan faktör analizleri ve güvenilirlik testlerine ilişkin bulgular ifade edilmektedir. İkinci olarak, araştırmadaki örneklem gruba ilişkin demografik özellikler ifade edilmektedir. Üçüncü olarak, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar verilmektedir. Dördüncü olarak, araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan korelasyon analizleri ve regresyon analizleri verilmektedir. Beşinci olarak ise, cevaplayıcıların verdikleri yanıtların demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız t testi analizleri ve Anova analizlerine verilmektedir.

IV. BÖLÜM:

BULGULAR

4.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili yapılan, faktör analizleri ve güvenilirlik testlerine ilişkin bulgular ifade edilmektedir.

4.1.1. Mentorlük Roller Ölçeği

Araştırmada mentorlük rollerini ölçmek için kullanılan, Ragins ve McFarlin (1990)'in kullandığı “Mentor Role Instrument” ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Orijinal ölçekte kariyer geliştirmeye ilişkin mentorlük rolleri, “destekleme”, “koçluk”, “koruma”, “meydan okuyucu görevler sağlama” ve “ortaya çıkarma ve görünür kılma”, şeklinde 5 alt faktöre sahiptir ve her biri 3 ifadeyle ölçülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi, orijinal ölçekte varolan 5 faktörü doğrulamaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Yapılan analizde KMO= 0,84 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerine bakıldığında 0,89 ile 0,60 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Kariyer geliştirme rolüne ilişkin her bir alt rolün Cronbach α katsayısına bakıldığında, ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.1.'de gösterilmektedir.

“Mentor Role Instrument” ölçeğinin bir diğer boyutu olan, psikososyal role ilişkin mentorlük alt rollerine de faktör analizi uygulanmıştır. Orijinal ölçekte mentorlüğe ilişkin psikososyal roller; “arkadaşlık”, “rol model olma”, “danışmanlık”, “kabul etme ve doğrulama”, şeklinde 4 alt faktöre sahiptir ve her biri 3 ifadeyle ölçülmektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinal ölçekte varolan 4 faktör doğrulanmaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Yapılan analizde (KMO)= 0,73 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Faktör yüklerine bakıldığında 0,96 ile 0,82 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık

ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Psikososyal role ilişkin her bir alt rolün Cronbach α katsayısına bakıldığında, ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4.2.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. Kariyer geliştirmeyle ilişkili mentorlük rollerine ilişkin varimax yöntemi ile döndürölmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	Destekleme	Koçluk	Ortaya Çıkarma ve Görünür Kılma	Meydan Okuyucu Görevler Sağlama	Koruma
Yöneticim bana yeni becerileri öğrenmemi gerektiren görevler vermiştir.	0,88				
Yöneticim bana yeni beceriler geliştirmeye iten görevler vermiştir.	0,84				
Yöneticim bana meydan okuyucu/zor görevler vermiştir.	0,80				
Yöneticim bana zarar verebilecek kişilerden beni korumuştur.		0,89			
Yöneticim beni örgüt içerisindeki önemli insanlarla kuracağım zarar veren ilişkilerden korumuştur.		0,84			
Yöneticim bana örgüt içerisinde yönelebilecek müdahaleleri engellemiştir.		0,83			
Yöneticim örgütte ilerlemem için etkisini kullanmıştır.			0,82		
Yöneticim, çekici pozisyonları elde etmemde bana yardım etmiştir.			0,80		
Yöneticim örgüt içindeki yararım için etkisini kullanmıştır.			0,77		
Yöneticim örgüt içerisindeki önemli insanları etkilemem için fırsatlar yaratmıştır.				0,82	
Yöneticim örgüt içerisinde daha görünür olmam için bana yardım etmiştir.				0,81	
Yöneticim benim başarılarımı örgüt içerisindeki önemli insanların dikkatine taşımıştır.				0,76	
Yöneticim örgüt içinde tanınmayı nasıl sağlayacağım ile ilgili bana nasihat vermiştir.					0,82
Yöneticim örgütün diğeri bölümleri hakkında bilgi sahibi olmamda yardımcı olmuştur.					0,71
Yöneticim kariyer isteklerime ulaşmam için spesifik stratejiler önermiştir.					0,60
Cronbach α	0,88	0,88	0,92	0,84	0,70
KMO= 0,84 Bartlett's Test p= 0,00<0,05					

Tablo 4.2. Mentorlüğün psikososyal boyutla ilişkili rollerine ilişkin varimax yöntemi ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	Arkadaşlık	Rol Model Olma	Danışmanlık	Kabul Etme ve Doğrulama
Yöneticim güvenebileceğim birisi olmuştur.	0,89			
Yöneticim bana destek vermiş ve beni cesaretlendirmiştir.	0,88			
Yöneticim sırlarımı paylaşabileceğim birisi olmuştur.	0,87			
Yöneticim benim için rol model olmuştur.		0,96		
Yöneticim kendisine benzemeye çalıştığım birisi olmuştur.		0,95		
Yöneticim nasıl bir insan olmak istediğimi temsil etmiştir.		0,94		
Yöneticim kendimi geliştirmemde ve anlamamda bir yol gösterici olmuştur.			0,89	
Yöneticim kişisel gelişimime rehberlik etmiştir.			0,87	
Yöneticim mesleki gelişimime rehberlik etmiştir.			0,85	
Yöneticim beni yetkin olarak görmüştür.				0,94
Yöneticim beni yetkin bir meslektaşı olarak görmüştür.				0,87
Yöneticim benimle ilgili oldukça iyi düşüncelere sahip olmuştur.				0,82
Cronbach α	0.86	0.94	0.83	0.84
KMO= 0,73 Bartlett's Test p= 0,00<0,05				

4.1.2. İçsel Kariyer Başarısı Ölçekleri

4.1.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek üzere, Mowday ve diğerleri (1979)'nin kullandığı 15 ifadeli anketin, daha sonra 9 ifadeliye dönüştürülmüş biçimi kullanılmaktadır. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları, Tablo 4.3.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	1
Bu örgütün bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	0,89
Bu örgüt en iyi iş performansımı göstermem için bende istek uyandırıyor.	0,85
Bu örgütün geleceğini önemsiyorum.	0,83
Arkadaşlarıma, örgütümün kesinlikle çalışılabilecek bir örgüt olduğunu söyleyerek överim.	0,81
Bu örgüte katıldığım dönemi düşündüğümde, diğer örgütlerdense, bu örgütü seçmiş olmaktan dolayı son derece mutluyum.	0,79
Çalışmaya uygun örgütler içerisinde, benim için en iyisi, çalıştığım örgüttür.	0,77
Kendi değerlerim ile örgütümün değerlerinin oldukça benzer olduğunu görüyorum.	0,76
Bu örgüt için çalışmayı sürdürmek amacıyla, nereyse her tür işi ve görevi kabul ederim.	0,70
Örgütümün başarılı olması için, normal olarak beklenenin çok ötesinde bir çaba göstermeye hazırım.	0,69
Cronbach α	0,92
KMO= 0,89 Bartlett's Test p= 0,00<0,05	

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Yapılan analizde KMO= 0,89 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Yapılan keşifsel faktör analizi sonucu, bu ölçeğin tek bir faktörden oluştuğunu doğrulamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında 0,89 ile 0,69 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Cronbach α katsayısının

bakıldığında, 0,92 ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir.

4.1.2.2. İş Doyumu Ölçeği

Araştırmada çalışanların iş doyumunu ölçmek üzere, Agho ve diğerleri (1992)'nin kullandığı 6 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 4.4.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.4. İş doyumunu ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	1
Mevcut işimden oldukça memnunum.	0,91
İşimden genel olarak sıkılıyorum. (Ters ifade)	0,88
İşimi, ortalama bir çalışanın yaptığından daha çok severim.	0,87
Çoğu günler işimle ilgili oldukça istekliyimdir.	0,84
İşimden şimdilik memnunum.	0,80
Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.	0,71
Cronbach α	0,91
KMO= 0,88	
Bartlett's Test p= 0,00<0,05	

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Yapılan analizde KMO= 0,88 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Yapılan keşifsel faktör analizi sonucu, bu ölçeğin tek bir faktörden oluştuğunu doğrulamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında 0,91 ile 0,71 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Cronbach α katsayısının bakıldığında, 0,91 ($\alpha > 0.60$) olduğu görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir.

4.1.2.3. Kariyer Doyumu Ölçeği

Araştırmada çalışanların kariyer doyumunu ölçmek üzere, Greenhaus ve diğerleri (1990)'nin kullandığı 5 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 4.5.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Kariyer doyumunu ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	1
Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.	0,94
Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum	0,91
Yükselmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,90
Gelire ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,87
Yeni beceriler geliştirmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	0,81
Cronbach α	0,93
KMO= 0,87	
Bartlett's Test $p= 0,00<0,05$	

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Yapılan analizde KMO= 0,87 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Yapılan keşifsel faktör analizi sonucu, bu ölçeğin tek bir faktörden oluştuğunu doğrulamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında 0,94 ile 0,81 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. Cronbach α katsayısının bakıldığında, 0,93 ($\alpha >0.60$) olduğu görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir.

4.1.2.4. İş Yaşam Çatışması Ölçeği

Araştırmada çalışanların kariyer doyumunu ölçmek üzere, Fisher-McAulley ve diğerleri (2003), tarafından geliştirilen 19 ifadeli ölçeğin, Jeremy Hayman tarafından 15 ifadeli olarak uyarlanmış biçimi kullanılmıştır. 15 ifadeli ölçek 3 faktörden oluşmaktadır. Ancak 3 faktörlü olarak ifade edilmiş bu ölçekte yer alan bir faktör, çalışmanın konusuyla ilişkili olarak değerlendirilmediğinden, 15 ifadeli ölçek

11 ifadeli olarak bu çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 4.6.'da gösterilmektedir.

Tablo 4.6. İş yaşam çatışması ölçeğine ilişkin varimax ile döndürülmüş faktör analizi sonuçları

İfadeler	İşin Kişisel Yaşama Müdahalesi	Kişisel Yaşamın İşe Müdahalesi
İşim, kişisel hayatımı zorlaştırmaktadır.	0,84	
İşim, kişisel hayatım üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	0,84	
İşim nedeniyle kişisel aktivitelerimi gerçekleştiremiyorum.	0,75	
İş dışı faaliyetlere ayırdığım zaman beni tatmin eder.(Ters ifade)	0,74	
İşim nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ertelerim.	0,64	
İşim için kişisel hayatımı bir kenara bırakırım.	0,63	
İşim ve kişisel hayatım arasında dengeyi kurmak için çaba sarf ediyorum.	0,47	
Kişisel hayatım işim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.		0,86
Kişisel meselelerden dolayı çalışmakta zorlanıyorum.		0,86
İşte etkili olamayacak kadar yorgun oluyorum.		0,82
Kişisel hayatım, işime ayıracağım enerjimi tüketmektedir.		0,78
Cronbach α	0,85	0,87
KMO= 0,80 Bartlett's Test p= 0,00<0,05		

Verilerin faktör analizine uygunluğu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır.Yapılan analizde KMO= 0,80 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi p=0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizi uygulamaya müsait olduğunu göstermektedir. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu, bu ölçeğin 2 faktörden oluştuğunu doğrulamaktadır. Faktör yüklerine bakıldığında 0,86 ile 0,47 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini analiz etmek için içsel tutarlılık ölçütü olan Cronbach α katsayısına bakılmıştır. İki faktöre ilişkin Cronbach α katsayılarına bakıldığında, 0,85 ve 0,87 ($\alpha > 0.60$) oldukları görülmektedir. Cronbach α değerlerinin, yüksek bir güvenilirlik düzeyine işaret ettiği görülmektedir.

4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırma kapsamında değerlendirilen otomotiv sektöründe yönetici düzeyinde görev yapan çalışanların, ünvan, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 4.7.'deki gibi verilmiştir.

Tablo 4.7. Cevaplayıcıların demografik özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans (F)	Yüzde (%)
Yaş	25-35 yaş	23	31,5
	36-45 yaş	44	60,3
	46-55 yaş	6	8,2
Ünvan	Şef	33	45,2
	Müdür Yardımcısı	23	31,5
	Departman Müdürü	17	23,3
Cinsiyet	Kadın	12	16,4
	Erkek	61	83,6
Medeni Durum	Evli	64	87,7
	Bekar	9	12,3
Eğitim	Lise	11	15,1
	Önlisans	6	8,2
	Lisans	35	47,9
	Yüksek lisans	18	24,7
	Doktora	3	4,1
Toplam		73	100,0

Tablo 4.7.'de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan cevaplayıcıların yaş grupları itibariyle dağılımına baktığımızda %31,5'inin 25-35 yaş, %60,3'ünün 36-45 yaş, %8,2' sinin ise 46-55 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çoğunluğunun 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların % 45,2'si şef, % 31,5'i müdür yardımcısı ve % 23,3'ü ise departman müdürü düzeyindeki çalışanlardan oluşmaktadır.

Örnekleme oluşturan cevaplayıcıların cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında % 16,4'ünün kadın, % 83,6'sının ise erkek olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların medeni duruma göre dağılımlarına bakıldığında ise % 87,7'sinin evli ve % 12,3'ünün ise bekar olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcılar eğitim durumları itibariyle değerlendirildiğinde % 15,1 oranında lise, % 8,2 oranında önlisans, % 47,9 oranında lisans, %24,7 oranında yüksek lisans ve % 4,1 oranında doktora, seviyesinde eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların çalışma yaşamı içerisinde oldukları süreye ilişkin verdikleri yanıtlar ise Tablo 4.8.'deki gibidir.

Tablo 4.8. Çalışma yaşamı içerisinde geçen süre

		Frekans	Yüzde (%)
Çalışma yaşamı içerisinde geçen süre	1-5 yıl	3	4,1
	6-10 yıl	16	21,9
	11-15 yıl	27	37,0
	16-20 yıl	17	23,3
	21-25 yıl	7	9,6
	26-30 yıl	3	4,1
Toplam		73	100,0

Tablo 4.8.'e bakıldığında cevaplayıcıların, % 4,1'inin 1-5 yıl arası, % 21,9'unun 6-10 yıl arası, % 37,0'sinin 11-15 yıl arası, % 23,3'ünün 16-20 yıl arası, % 9,6'sının 21-25 yıl arası ve % 4,1'inin 26-30 yıl arası sürelerde, çalışma yaşamında oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların, kaç yıldır bu mesleği yaptıklarına ilişkin soruya verdikleri yanıtlar ise Tablo 4.9.'daki gibidir.

Tablo 4.9. Meslekte geçen çalışma süresi

		Frekans	Yüzde (%)
Meslekte geçen çalışma süresi	1-5 yıl	8	11,0
	6-10 yıl	25	34,2
	11-15 yıl	24	32,9
	16-20 yıl	12	16,4
	21-25 yıl	4	5,5
Toplam		73	100,0

Tablo 4.9.'a bakıldığında cevaplayıcıların, % 11'inin 1-5 yıl arası, % 34,2'sinin 6-10 yıl arası, % 32,9'unun 11-15 yıl arası, % 16,4'ünün 16-20 yıl arası, % 5,5'inin 21-25 yıl arası, sürelerdir aynı mesleği icra ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların, kaç yıldır aynı örgütte görev yaptıklarına ilişkin soruya verdikleri yanıtlar ise Tablo 4.10.'daki gibidir.

Tablo 4.10. Örgütte çalışılan süre

		Frekans	Yüzde (%)
Örgütte çalışılan süre	1-5 yıl	17	23,3
	6-10 yıl	23	31,5
	11-15 yıl	21	28,8
	16-20 yıl	11	15,1
	21-25 yıl	1	1,4
Toplam		73	100,0

Tablo 4.10.'a bakıldığında cevaplayıcıların, % 23,3'ünün 1-5 yıl arası, % 31,5'inin 6-10 yıl arası, % 28,8'inin 11-15 yıl arası, % 15,1'inin 16-20 yıl arası, % 1,4'ünün 21-25 yıl arası, sürelerdir aynı örgütte görev yaptıkları görülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Aşağıda, çalışmada kullanılan ölçekler ile ölçeklerdeki ifadelerle ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar verilmektedir.

4.3.1. Mentorlük Roller Ölçeği

Cevaplayıcıların, geçmişten bugüne kadar sahip oldukları yöneticilerini düşünerek, mentorlük rollerine ilişkin 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. Mentorlük ölçeğinin 2 alt boyutundan birisi olan mentorlüğün kariyer geliştirme rolüne ilişkin ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.11.’deki gibidir.

Tablo 4.11. Cevaplayıcıların mentorlüğün kariyer geliştirme rolüne ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtların ortalamaları

Roller	Rol Ort.	İfadeler	Ort.	Std. Sapma
Destekleme	3,33	Yöneticim, çekici pozisyonları elde etmemde bana yardım etmiştir.	3,2740	0,88601
		Yöneticim örgütte ilerlemem için etkisini kullanmıştır.	3,2877	0,87368
		Yöneticim örgüt içindeki yararım için etkisini kullanmıştır.	3,4521	0,91350
Koçluk	3,51	Yöneticim örgütün diğer bölümleri hakkında bilgi sahibi olmamda yardımcı olmuştur.	3,8904	0,71805
		Yöneticim örgüt içerisinde tanınmayı nasıl sağlayacağım ile ilgili bana nasihat vermiştir.	3,5068	0,85185
		Yöneticim kariyer isteklerime ulaşmam için spesifik stratejiler önermiştir.	3,1370	0,83857
Koruma	3,10	Yöneticim bana zarar verebilecek kişilerden beni korumuştur.	3,0411	0,80689
		Yöneticim bana örgüt içerisinde yönelebilecek müdahaleleri engellemiştir.	3,0274	0,84939
		Yöneticim beni örgüt içerisindeki önemli insanlarla kuracağım zarar veren ilişkilerden korumuştur.	3,2329	0,77317
Meydan okuyucu görevler sağlama	3,68	Yöneticim bana yeni becerileri öğrenmemi gerektiren görevler vermiştir.	3,6575	0,76774
		Yöneticim bana meydan okuyucu/zor görevler vermiştir.	3,8219	0,73300
		Yöneticim bana yeni beceriler geliştirmeye iten görevler vermiştir.	3,5890	0,87932
Ortaya çıkarma ve görünür kılma	3,31	Yöneticim örgüt içerisinde daha görünür olmam için bana yardım etmiştir.	3,3562	0,78828
		Yöneticim örgüt içerisindeki önemli insanları etkilemem için fırsatlar yaratmıştır.	3,2603	0,81696
		Yöneticim benim başarılarımı örgüt içerisindeki önemli insanların dikkatine taşımıştır.	3,3288	0,80026

Kariyer geliştirme rolüne ilişkin en yüksek ortalama değer 3,8904 ile “Yöneticim örgütün diğer bölümleri hakkında bilgi sahibi olmamda yardımcı olmuştur.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 3,8219 ortalama ile; “Yöneticim bana meydan okuyucu/zor görevler vermiştir.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 3,6575 ortalama ile; “Yöneticim bana yeni becerileri öğrenmemi gerektiren görevler vermiştir.” ifadesi yer almıştır. Kariyer geliştirme rolü alt rollerinden meydan okuyucu görevler sağlama rolü 3,68 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip rol olarak ifade edilmiştir.

Mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin ifadelere verilen yanıtların ortalamaları ve standart sapmaları ise Tablo 4.12.’deki gibidir.

Tablo 4.12. Cevaplayıcıların mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları

Roller	Rol Ort.	İfadeler	Ort.	Std. Sapma
Arkadaşlık	3,58	Yöneticim sırlarımı paylaşabileceğim birisi olmuştur.	3,3973	0,82898
		Yöneticim bana destek vermiş ve beni cesaretlendirmiştir.	3,6027	0,74049
		Yöneticim güvenebileceğim birisi olmuştur.	3,7534	0,70279
Rol model olma	3,06	Yöneticim benim için rol model olmuştur.	3,1507	0,90786
		Yöneticim kendisine benzemeye çalıştığım birisi olmuştur.	3,0411	0,93450
		Yöneticim nasıl bir insan olmak istediğimi temsil etmiştir.	3,0000	0,76376
Danışmanlık	3,31	Yöneticim kendimi geliştirmemde ve anlamamda bir yol gösterici olmuştur.	3,3562	0,77046
		Yöneticim mesleki gelişimime rehberlik etmiştir.	3,4521	0,92858
		Yöneticim kişisel gelişimime rehberlik etmiştir.	3,1507	0,81088
Kabul etme ve doğrulama	3,54	Yöneticim beni yetkin bir meslektaş olarak görmüştür.	3,2329	0,90555
		Yöneticim beni yetkin olarak görmüştür.	3,5753	0,83196
		Yöneticim benimle ilgili oldukça iyi düşüncelere sahip olmuştur.	3,8356	0,68746

Psikososyal role ilişkin en yüksek ortalama değer 3,8356 ile “Yöneticim benimle ilgili oldukça iyi düşüncelere sahip olmuştur.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 3,7534 ortalama ile; “Yöneticim güvenilebileceğim birisi olmuştur.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 3,6027 ortalama ile; “Yöneticim bana destek vermiş ve beni cesaretlendirmiştir.” ifadesi yer almıştır. Psikososyal role ilişkin alt rollerden arkadaşlık 3.58 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip rol olarak ifade edilmiştir.

4.3.2. İçsel Kariyer Başarısı Ölçekleri

4.3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Cevaplayıcıların, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere, 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.13.’deki gibidir.

Tablo 4.13. Örgütsel bağlılık ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları

İfadeler	Ort.	Std. Sapma
Örgütümün başarılı olması için, normal olarak beklenenin çok ötesinde bir çaba göstermeye hazırım.	3,7534	0,90953
Arkadaşlarıma, örgütümün kesinlikle çalışılabilecek bir örgüt olduğunu söyleyerek överim.	3,6986	0,79381
Bu örgüt için çalışmayı sürdürmek amacıyla, neredeyse her tür işi ve görevi kabul ederim.	2,9589	1,08575
Kendi değerlerim ile örgütümün değerlerinin oldukça benzer olduğunu görüyorum.	3,3836	0,79285
Bu örgütün bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.	3,7535	0,74126
Bu örgüt en iyi iş performansımı göstermem için bende istek uyandırıyor.	3,4110	0,84715
Bu örgüte katıldığım dönemi düşündüğümde, diğer örgütlere göre, bu örgütü seçmiş olmaktan dolayı son derece mutluyum.	3,9041	0,67008
Bu örgütün geleceğini önemsiyorum.	3,8767	0,74433
Çalışmaya uygun örgütler içerisinde, benim için en iyisi, çalıştığım örgüttür.	3,4247	0,78027

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin en yüksek ortalama değer 3,9041 ile “Bu örgüte katıldığım dönemi düşündüğümde, diğer örgütlerdence, bu örgütü seçmiş olmaktan dolayı son derece mutluyum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 3,8767 ortalama ile; “Bu örgütün geleceğini önemsiyorum.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 3,7535 ortalama ile; “Bu örgütün bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.” ifadesi yer almıştır.

4.3.2.2. İş Doyumu Ölçeği

Cevaplayıcıların, iş doyum düzeylerini ölçmek üzere, 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. İş doyumuna ilişkin ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.14.’deki gibidir.

Tablo 4.14. İş doyum ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları

İfadeler	Ort.	Std.Sapma
İşimden genel olarak sıkılıyorum.(Ters ifade)	3,9726	0,88149
Mevcut işimden oldukça memnunuz.	3,6164	0,92241
İşimden şimdilik memnunuz.	3,8082	0,84422
Çoğu günler işimle ilgili oldukça istekliyimdir.	3,5616	0,86581
İşimi, ortalama bir çalışanın yaptığından daha çok severim.	3,6575	0,78562
Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.	2,9726	0,78125

İş doyum ölçeğine ilişkin en yüksek ortalama değer 3,9726 ile “İşimden genel olarak sıkılıyorum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 3,8082 ortalama ile; “İşimden şimdilik memnunuz.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 3,6575 ortalama ile; “İşimi, ortalama bir çalışanın yaptığından daha çok severim.” ifadesi yer almıştır.

4.3.2.3. Kariyer Doyumu Ölçeği

Cevaplayıcıların, kariyer doyum düzeylerini ölçmek üzere, 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. Kariyer doyumuna ilişkin ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.15.’deki gibidir.

Tablo 4.15. Kariyer doyumu ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları

İfadeler	Ort.	Std. Sapma
Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum.	3,5068	0,97359
Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.	3,4521	1,01436
Gelire ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	3,3425	1,00304
Yükselmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	3,3973	1,01022
Yeni beceriler geliştirmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.	3,5753	0,88062

Kariyer doyum ölçeğine ilişkin en yüksek ortalama değer 3,5753 ile “Yeni beceriler geliştirmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 3,5068 ortalama ile; “Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 3,4521 ortalama ile; “Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.” ifadesi yer almıştır.

4.3.2.4. İş Yaşam Çatışması Ölçeği

Cevaplayıcıların, iş yaşam çatışması düzeylerini ölçmek üzere, 5’li likert ölçeğinde (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ifadelerle katılma dereceleri sorulmuştur. İş yaşam çatışmasına ilişkin ifadelerle verilen yanıtların, ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.16.’daki gibidir.

Tablo 4.16. İş yaşam çatışması ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları

İfadeler	Ort.	Std. Sapma
İşin Kişisel Yaşama Müdahalesi		
İşim, kişisel hayatım üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	2,2192	0,97534
İşim, kişisel hayatımı zorlaştırmaktadır.	2,2329	0,95045
İşim nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ertelerim.	2,6986	0,93816
İşim için kişisel hayatımı bir kenara bırakırım.	1,9726	0,86559
İşim nedeniyle kişisel aktivitelerimi gerçekleştiriyemiyorum.	2,3836	0,89179
İşim ve kişisel hayatım arasında dengeyi kurmak için çaba sarf ediyorum.	3,2877	0,77243
İş dışı faaliyetlere ayırdığım zaman beni tatmin eder. (Ters ifade)	2,6849	0,86405
Kişisel Yaşamın İşe Müdahalesi		
Kişisel hayatım, işime ayıracağım enerjimi tüketmektedir.	1,6849	0,70468
İşte etkili olamayacak kadar yorgun oluyorum.	1,5342	0,62544
Kişisel hayatım işim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.	1,5342	0,55483
Kişisel meselelerden dolayı çalışmakta zorlanıyorum.	1,5068	0,60377

İş yaşam çatışması ölçeğine ilişkin en yüksek ortalama değer 3,2877 ile “İşim ve kişisel hayatım arasında dengeyi kurmak için çaba sarf ediyorum.” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada, 2,6986 ortalama ile; “İşim nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ertelerim.” ifadesi yer almıştır. Üçüncü sırada, 2,6849 ortalama ile; “İş dışı faaliyetlere ayırdığım zaman beni tatmin eder.” ifadesi yer almıştır.

4.3.2.5. Terfi Sayısı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma hayatı boyunca kaç kere terfi aldıklarına ilişkin soruya verdikleri yanıtlar Tablo 4.17.’deki gibidir.

Tablo 4.17. Çalışma hayatı boyunca alınan terfi sayısı

		Frekans	Yüzde(%)
Çalışma hayatı boyunca alınan terfi sayısı	1 kere	12	16,4
	2 kere	36	49,3
	3 kere	20	27,4
	4 kere	5	6,8
Toplam		73	100,0

Tablo 4.17.'ye bakıldığında cevaplayıcıların, % 16,4'ünün 1 kere, % 49,3'ünün 2 kere, % 27,4'ünün 3 kere, % 6,8'inin ise çalışma hayatı boyunca 4 kere terfi aldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yaşamı boyunca kaç kere terfi aldıklarına ilişkin soruya verdikleri yanıtlar Tablo 4.18.'deki gibidir.

Tablo 4.18. Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı

		Frekans	Yüzde(%)
Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı	1 kere	22	31,4
	2 kere	33	47,1
	3 kere	14	20,0
	4 kere	1	1,4
Toplam		70	100,0

Tablo 4.18.'e bakıldığında cevaplayıcıların, % 31,4'ünün 1 kere, % 47,1'inin 2 kere, %20'sinin 3 kere, % 1,4'ünün ise, 4 kere terfi aldıkları görülmektedir.

4.3.2.6. Ücret ve Diğer Ödemeler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma yaşamı boyunca rutin ücret artışına (enflasyon oranı) bağlı olmaksızın gelir artışı elde etme ile ilgili soruya verdikleri yanıtlar Tablo 4.19.'daki gibidir.

Tablo 4.19. Çalışma hayatı boyunca rutin ücret artışına bağlı olmaksızın gelir artışı elde etme

	Ücret Artış Nedeni	Frekans	Yüzde
Çalışma hayatı boyunca rutin ücret artışına (Enflasyon Oranı) bağlı olmaksızın gelir artışı elde etme	Sorumluluk artışı	5	20,8
	Yetki artışı	3	12,5
	Sorumluluk ve yetki artışı	5	20,8
	Önemli bir proje gerçekleştirmek ya da başarmak	2	8,3
	Üstün bir performans göstermek	9	37,5
Toplam		24	100

Tablo 4.19.'a bakıldığında cevaplayıcıların, %20,8'inin sorumluluk artışı, %12,5'inin yetki artışı, %20,8'inin sorumluluk ve yetki artışı, % 8,3'ünün önemli bir proje gerçekleştirmek ya da başarmak, % 37,5'inin ise üstün bir performans göstermek sebebiyle ücret artışı elde ettikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

4.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN HİPOTEZ TESTİ BULGULARI

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için, demografik özellikler ve mentorlük rolleri ile içsel kariyer başarısı altında yer alan bağımlı değişkenler ve dışsal kariyer başarısı altında yer alan terfi sayısı bağımlı değişkeni, arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İlk olarak cevaplayıcıların demografik özellikleri ve mentorlük rolleri (her bir alt rol dahil) ile içsel kariyer başarısı altında yer alan bağımlı değişkenler, arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenmiştir.

İkinci olarak, cevaplayıcıların demografik özellikleri ve mentorlük rolleri (her bir alt rol dahil) ile dışsal kariyer başarısı altında yer alan “terfi sayısı” bağımlı değişkeni, arasındaki ilişkiler korelasyon analiziyle incelenmiştir.

Üçüncü olarak demografik özellikler ve mentorlük rollerinin, içsel kariyer başarısı altında yer alan bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini görmek üzere hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4.4.1. Korelasyon Analizi

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş yaşam çatışması arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Spearman korelasyon analizi Tablo 4.20.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. Demografik özellikler ile içsel kariyer başarıları boyutları arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bağımsız Değişkenler											
1. Yaş	38,0685	5,00091	1	,384**	-,060	-,458**	,051	,031	-,041	,045	-,039
2. Ünvan	1,7808	,80358		1	,174	-,145	,632**	,075	,059	,342**	-,292*
3. Cinsiyet	1,1644	,37319			1	,171	,327**	-,054	-,109	,017	,051
4. Medeni durum	1,1233	,33104				1	,141	-,050	,026	,076	,091
5. Eğitim	2,0548	,72439					1	,087	,121	,390**	-,099
Bağımlı Değişkenler											
6. Örgütsel bağlılık	3,5738	,64124						1	,812**	,605**	-,483**
7. İş doyum	3,5982	,70974							1	,650**	-,487**
8. Kariyer doyum	3,4548	,86427								1	-,284*
9. İş yaşam çatışması	2,1582	,50933									1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Sonuçlara göre, yaş, cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri ile örgütsel bağlılık, iş doyum, kariyer doyum ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

Ünvan ile kariyer doyum arasında, 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü bir ilişki vardır. Cevaplayıcıların ünvan'ı arttıkça kariyer doyum da artmaktadır. Ayrıca ünvan ile iş yaşam çatışması arasında, 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişki vardır. Cevaplayıcıların ünvanı arttıkça iş yaşam çatışmasının azaldığı görülmektedir. Ancak ünvan ile örgütsel bağlılık ve iş doyum bağımlı değişkenleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Eğitim ile kariyer doyum arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü bir ilişki vardır. Cevaplayıcıların eğitim seviyesi arttıkça kariyer doyumlarının da arttığı görülmektedir. Ancak eğitim ile örgütsel bağlılık, iş doyum ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Cevaplayıcıların mentorluğun kariyer geliştirme rolünün alt rollerine verdikleri yanıtlar ile, örgütsel bağlılık, iş doyum, kariyer doyum ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.21.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.21. Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt roller ile içsel kariyer başarıları boyutları arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Bağımsız Değişkenler											
1. Destekleme	3,3379	,82681	1	,466**	,498**	,550**	,572**	,644**	,629**	,592**	-,185
2. Koçluk	3,5114	,63848		1	,385**	,490**	,451**	,404**	,480**	,611**	-,257*
3. Koruma	3,1005	,73005			1	,221	,482**	,501**	,430**	,472**	-,235*
4. Meydan okuyucu görevler sağlama	3,6895	,71217				1	,349**	,445**	,652**	,470**	-,301**
5. Ortaya çıkarma ve görünür kılma	3,3151	,69808					1	,499**	,529**	,514**	-,272*
Bağımlı Değişkenler											
6. Örgütsel bağlılık	3,5738	,64124						1	,757**	,608**	-,471**
7. İş doyumu	3,5982	,70974							1	,644**	-,418**
8. Kariyer doyumu	3,4548	,86427								1	-,260*
9. İş yaşam çatışması	2,1582	,50933									1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer geliştirme rolünün alt rollerinden “destekleme” rolünün, içsel kariyer başarıları boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “destekleme” alt rolü’nün, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile ilişkisi bulunamamıştır.

Kariyer geliştirme rolünün alt rollerinden “koçluk” rolünün, içsel kariyer başarıları boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “koçluk” alt rolünün, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme rolünün alt rollerinden “koruma” rolünün, içsel kariyer başarıları boyutlarından örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak

“koruma” alt rolünün, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Kariyer geliştirme rolünün alt rollerinden “meydan okuyucu görevler sağlama” rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile 0,01 anlamlılık düzeyinde, pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “meydan okuyucu görevler sağlama” alt rolünün, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kariyer geliştirme rolünün alt rollerinden “ortaya çıkarma ve görünür kılma” rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “ortaya çıkarma ve görünür kılma” alt rolünün iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Cevaplayıcıların mentorlülle ilgili psikososyal role ilişkin alt rollere verdikleri yanıtlar ile, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.22.’de gösterilmektedir.

Tablo 4.22. Psikososyal role ilişkin alt roller ile içsel kariyer başarısı boyutları arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Bağımsız Değişkenler</i>										
1. Arkadaşlık	3,5845	,66847	1	,629**	,464**	,648**	,695**	,634**	,598**	-,296*
2. Rol model olma	3,0639	,82338		1	,563**	,516**	,635**	,566**	,482**	-,394**
3. Danışmanlık	3,3196	,72741			1	,515**	,428**	,369**	,362**	-,288*
4. Kabul etme ve doğrulama	3,5479	,70791				1	,644**	,601**	,575**	-,254*
<i>Bağımlı Değişkenler</i>										
5. Örgütsel bağlılık	3,5738	,64124					1	,757**	,608**	-,471**
6. İş doyumu	3,5982	,70974						1	,644**	-,418**
7. Kariyer doyumu	3,4548	,86427							1	-,260*
8. İş yaşam çatışması	2,1582	,50933								1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin “arkadaşlık” alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “arkadaşlık” alt rolünün içsel kariyer başarısı boyutlarından iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin “rol model olma” alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “rol model olma” alt rolünün iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,01 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin “danışmanlık” alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “danışmanlık” alt rolünün iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Mentorlüğün psikososyal rolüne ilişkin “kabul etme ve doğrulama” alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak “kabul etme ve doğrulama” alt rolünün iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile 0,05 anlamlılık düzeyinde, negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca bağımlı değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiye bakıldığında, iş yaşam çatışması değişkeninin, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile negatif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu değişkenlerinin kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, bu değişkenlerin birbirleriyle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir.

Cevaplayıcıların demografik özellikleri ile almış oldukları terfiler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan Spearman korelasyon analizi Tablo 4.23.’de gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Demografik özellikler ve terfi sayısı arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Bağımsız Değişkenler									
1. Yaş	38,0685	5,00091	1	,384**	-,060	-,458**	,051	,538**	,438**
2. Ünvan	1,7808	,80358		1	,174	-,145	,632**	,764**	,640**
3. Cinsiyet	1,1644	,37319			1	,171	,327**	,080	-,051
4. Medeni durum	1,1233	,33104				1	,141	-,330**	-,242*
5. Eğitim	2,0548	,72439					1	,450**	,312**
Bağımlı Değişkenler									
6. Çalışma yaşamında alınan terfi sayısı	2,2466	,81276						1	,750**
7. Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı	1,9143	,75648							1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizine bakıldığında, cinsiyet hariç diğer demografik özellikler ile çalışma yaşamında alınan terfi sayısı ve şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı arasında bir ilişkin olduğu görülmektedir. Medeni durum haricindeki bağımsız değişkenlerin, çalışma yaşamında alınan terfi sayısı ve şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı ile 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Medeni durum ile çalışma yaşamında alınan terfi sayısı arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü, medeni durum ile şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı ile ise 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Buna göre; H57 (Yöneticilerin yaşları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H58 (Yöneticilerin ünvanları çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H60 (Yöneticilerin medeni durumları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H61 (Yöneticilerin eğitim durumları, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.) hipotezleri doğrulanmış, H59 (Yöneticilerin cinsiyeti, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.) hipotezini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

Cevaplayıcıların mentorlüğün kariyer geliştirme rolünün alt rollerine verdikleri yanıtlar ile, çalışma yaşamında alınan terfi sayısı ve şu an çalışılan örgütte

alınan terfi sayısı, bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.24.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.24. Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt roller ve terfi sayısı arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Bağımsız Değişkenler									
1. Destekleme	3,3379	,82681	1	,466**	,498**	,550**	,572**	-,036	,016
2. Koçluk	3,5114	,63848		1	,385**	,490**	,451**	,209	,183
3. Koruma	3,1005	,73005			1	,221	,482**	-,011	-,048
4. Meydan okuyucu görevler sağlama	3,6895	,71217				1	,349**	,086	,059
5. Ortaya çıkarma ve görünür kılma	3,3151	,69808					1	,041	,111
Bağımlı Değişkenler									
6. Çalışma yaşamında alınan terfi sayısı	2,2466	,81276						1	,769**
7. Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı	1,9143	,75648							1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt rollerin, dışsal kariyer başarıları boyutlarından, terfi sayısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre; H62 (Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H63 (Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H64 (Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H65 (Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H66 (Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.) hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

Cevaplayıcıların mentorlülle ilgili psikososyal role ilişkin alt rollere verdikleri yanıtlar ile, çalışma yaşamında alınan terfi sayısı ve şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı, bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucu Tablo 4.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.25. Psikososyal role ilişkin alt roller ile terfi sayısı arasındaki korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6
Bağımsız Değişkenler								
1. Arkadaşlık	3,5845	,66847	1	,629**	,464**	,648**	,174	,173
2. Rol model olma	3,0639	,82338		1	,563**	,516**	-,058	-,150
3. Danışmanlık	3,3196	,72741			1	,515**	,021	,014
4. Kabul etme ve doğrulama	3,5479	,70791				1	,148	,135
Bağımlı Değişkenler								
5. Çalışma yaşamında alınan terfi sayısı	2,2466	,81276					1	,769**
6. Şu an çalışılan örgütte alınan terfi sayısı	1,9143	,75648						1

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. * . Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Psikososyal role ilişkin alt rollerin, dışsal kariyer başarısı boyutlarından, terfi sayısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buna göre; H67 (Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H68 (Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H69 (Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.), H70 (Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, çalışma yaşamında aldıkları terfi sayısı ile ilişkilidir.) hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

4.4.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş yaşam çatışması ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizinde, bağımsız değişkenlerle olan ilişkiler ortaya konulmaktadır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek ve aynı zamanda mevcut hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Aşağıda sırasıyla her bir bağımlı değişkene ilişkin yapılan regresyon analizleri Tablo 4.26. yardımıyla açıklanmaktadır.

Tablo 4.26. İçsel kariyer başarısı değişkenleri için yapılan regresyon analizine ait model özeti

Bağımlı Değişkenler	Örgütsel Bağlılık			İş Doyumu			Kariyer Doyumu			İş Yaşam Çatışması		
	1. Adım	2.Adım	3.Adım	1. Adım	2.Adım	3.Adım	1. Adım	2.Adım	3.Adım	1. Adım	2.Adım	3.Adım
Kontrol Değişkenleri												
Yaş	,029	,256*	,191	,035	,158	,136	,077	,206*	,184	,030	-,009	,009
Ünvan	,010	-,031	-,069	-,069	-,149	-,218*	,111	,071	,040	-,448*	-,396**	-,373**
Cinsiyet	-,050	-,046	-,072	-,140	-,086	-,078	-,072	-,089	-,097	,092	,060	,042
Medeni Durum	-,020	-,086	-,079	,019	-,101	-,078	,080	,023	,031	,027	,073	,075
Eğitim Durumu	,009	-,072	-,027	,157	,088	,117	,279	,178	,193	,247	,278	,195
Bağımsız Değişkenler												
Destekleme		,513***	,280*		,279*	,075		,340**	,216		,053	,144
Koçluk		-,026	-,064		,019	,047		,244*	,247*		-,051	-,005
Koruma		,218*	,159		,133	,106		,189	,172		-,144	-,077
Meydan okuyucu görevler sağlama		,071	-,003		,392***	,409***		,044	,027		-,204	-,191
Ortaya çıkarma ve görünür kılma		,186	,032		,219*	,170		,105	,045		-,166	-,119
Arkadaşlık			,211			,091			,081			,013
Rol model olma			,166			,231*			,095			-,272
Danışmanlık			-,049			-,250*			-,095			-,062
Kabul etme ve doğrulama			,285*			,184			,156			,014
F	,064	8,224***	8,738***	,409	10,563***	9,507***	2,154	9,793***	7,291***	2,009	2,267*	1,898*
Düzeltilmiş R ²	-,069	,501	,601	-,043	,570	,623	,074	,550	,550	,065	,150	,149
Düzeltilmiş R ² 'deki değişim		,565	,108		,601	,066		,474	,025		,137	,046
* p<.05 ** p<.01 *** p<.001												

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu ve iş yaşam çatışması ile ilgili olarak yapılan korelasyon analizinde, bağımsız değişkenlerle olan ilişkiler ortaya konulmaktadır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini görmek ve aynı zamanda mevcut hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri yapılmadan önce, çoklu eş doğrusallık istatistikleri değerlendirilmiş ve çoklu eş doğrusallık problemi olmadığı görülmüştür.

4.4.2.1. Örgütsel Bağlılık Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi

Tablo 4.26.'da örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, demografik özelliklerin (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Ünvan), kariyer geliştirme rolü ile ilişkili alt rollerin ve psikososyal rolle ilişkili alt rollerin de bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Beş bağımsız değişkenin yer aldığı birinci adımda, demografik özelliklerin, örgütsel bağlılıktaki değişkenliğin yaklaşık % 7'sini tek başına açıkladığı görülmektedir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı açıklama gücüne sahip değişken yoktur. İkinci adımda kariyer geliştirmeyle ilgili alt roller devreye girince, örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 50'ye çıkmıştır. İkinci adımda, yaş ($p<.05$), koruma rolü ($p<.05$) ve destekleme rolü ($p<.001$) istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olarak gözükmemektedirler. Üçüncü adımda, psikososyal role ilişkin alt rollerin modele dahil olmasıyla, modelin örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 60'a çıkmıştır. Ancak bu adımda, yaş ve koruma rolü, değişkenleri örgütsel bağlılığı açıklama gücünü yitirirken, destekleme rolü ($p<.05$), ile birlikte kabul etme ve doğrulama rolünün ($p<.05$), istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olduğu görülmektedir. Modelin birinci adımında F değeri istatistiksel olarak anlamlı değilken, modelin 2. ve 3. adımında F değerinin istatistiksel olarak oldukça anlamlı ($p< 0,001$) olduğu görülmektedir.

Buna göre; H6 (Mentörlük ilişkisinde korunan olarak değerlendirilen yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H14 (Mentörlük ilişkisinde korunan olarak değerlendirilen yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.) doğrulanmıştır.

H1 (Yöneticilerin yaşları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H2 (Yöneticilerin ünvanları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H3 (Yöneticilerin cinsiyeti, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H4 (Yöneticilerin medeni durumları, örgütsel bağlılıklarını

etkiler.), H5 (Yöneticilerin eğitim durumları, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H7 (Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H8 (Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H9 (Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H10 (Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H11 (Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H12 (Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.), H13 (Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, örgütsel bağlılıklarını etkiler.) hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

4.4.2.2. İş Doyumu Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi

Tablo 4.26.'da iş doyumunun bağımlı değişken, demografik özelliklerin (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Ünvan), kariyer geliştirme rolü ile ilişkili alt rollerin ve psikososyal rolle ilişkili alt rollerin de bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Beş bağımsız değişkenin yer aldığı birinci adımda, demografik özelliklerin, iş doyumundaki değişkenliğin yaklaşık % 4'ünü tek başına açıkladığı görülmektedir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı bir açıklama gücüne sahip değişken yoktur. İkinci adımda kariyer geliştirmeyle ilgili alt roller devreye girince, iş doyumundaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 55'e çıkmıştır. İkinci adımda, destekleme rolü ($p < .05$) ve ortaya çıkarma ve görünür kılma rolü ($p < .05$) ve meydan okuyucu görevler sağlama rolü ($p < .001$), istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olarak gözükmemektedirler. Üçüncü adımda, psikososyal role ilişkin alt rollerin modele dahil olmasıyla, modelin iş doyumundaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 62'ye çıkmıştır. Ancak bu adımda, destekleme rolü ve ortaya çıkarma ve görünür kılma rolü etkileme gücünü yitirmiştir. Meydan okuyucu görevler sağlama rolü ($p < .001$), istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olmayı sürdürürken; ünvan ($p < .05$) ve danışmanlık rolünün ($p < .05$) istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir etkileme gücüne, rol model olma rolünün ($p < .05$) ise pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip oldukları görülmektedir. Modelin birinci adımında F değeri istatistiksel olarak anlamlı değilken, modelin 2. ve 3. adımında F değerinin istatistiksel olarak oldukça anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir.

Buna göre; H16 (Yöneticilerin ünvanları, iş doyumlarını etkiler.), H23 (Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H26 (Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H27 (Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, iş doyumlarını etkiler.) hipotezleri doğrulanmıştır.

H15 (Yöneticilerin yaşları, iş doyumlarını etkiler.), H17 (Yöneticilerin cinsiyeti, iş doyumlarını etkiler.), H18 (Yöneticilerin medeni durumları, iş doyumlarını etkiler.), H19 (Yöneticilerin eğitim durumları, iş doyumlarını etkiler.), H20 (Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H21 (Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H22 (Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H24 (Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H25 (Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, iş doyumlarını etkiler.), H28, (Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, iş doyumlarını etkiler.) hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

4.4.2.3. Kariyer Doyumu Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi

Tablo 4.26.'da kariyer doyumunun bağımlı değişken, demografik özelliklerin (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Ünvan), kariyer geliştirme rolü ile ilişkili alt rollerin ve psikososyal rolle ilişkili alt rollerin de bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Beş bağımsız değişkenin yer aldığı birinci adımda, demografik özelliklerin, kariyer doyumundaki değişkenliğin yaklaşık % 7'sini tek başına açıkladığı görülmektedir. Ancak istatistiksel olarak anlamlı bir açıklama gücüne sahip değişken yoktur. İkinci adımda kariyer geliştirmeyle ilgili alt roller devreye girince, kariyer doyumundaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 55'e çıkmıştır. İkinci adımda, yaş ($p<.05$), koçluk rolü ($p<.05$) ve destekleme rolü ($p<.01$) istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olarak gözükmemektedirler. Üçüncü adımda, psikososyal role ilişkin alt rollerin modele dahil olmasıyla, modelin kariyer doyumundaki değişkenliği açıklama gücünde bir artış olmamış ve açıklama gücü % 55 olarak sabit kalmıştır. Üçüncü adımda, yaş ve destekleme rolü kariyer doyumundaki değişkenliği açıklama gücünü yitirirlerken, sadece koçluk ($p<.05$) istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olarak

gözükmektedir. Modelin birinci adımında F değeri istatistiksel olarak anlamlı değilken, modelin 2. ve 3. adımında F değerinin istatistiksel olarak oldukça anlamlı ($p < 0,001$) olduğu görülmektedir.

Buna göre; H35 (Mentorluk ilişkisinde korunan olarak değerlendirilen yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.) hipotezi doğrulanmıştır.

H29 (Yöneticilerin yaşları, kariyer doyumlarını etkiler.), H30: (Yöneticilerin ünvanları, kariyer doyumlarını etkiler.), H31 (Yöneticilerin cinsiyeti, kariyer doyumlarını etkiler.), H32 (Yöneticilerin medeni durumları, kariyer doyumlarını etkiler.), H33 (Yöneticilerin eğitim durumları, kariyer doyumlarını etkiler.), H34 (Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H36 (Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H37 (Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H38 (Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H39 (Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H40 (Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H41 (Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.), H42 (Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, kariyer doyumlarını etkiler.) hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

4.4.2.4. İş Yaşam Çatışması Değişkeniyle İlişkili Regresyon Analizi

Tablo 4.26.'da iş yaşam çatışmasının bağımlı değişken, demografik özelliklerin (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Ünvan), kariyer geliştirme rolü ile ilişkili alt rollerin ve psikososyal rolle ilişkili alt rollerin de bağımsız değişkenler olduğu çoklu regresyon analizinin model özeti sunulmuştur. Beş bağımsız değişkenin yer aldığı birinci adımda, demografik özelliklerin, iş yaşam çatışmasındaki değişkenliğin yaklaşık % 7'sini tek başına açıkladığı görülmektedir. Birinci adımda sadece ünvan değişkeni ($p < .05$) istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olarak gözükmektedir. İkinci adımda kariyer geliştirmeye ilgili alt roller devreye girince, iş yaşam çatışmasındaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık % 15'e çıkmıştır. İkinci adımda ünvan değişkeni dışında anlamlı bir etkileme gücüne sahip değişken gözükmemektedir. Ünvan değişkeni ($p < .01$) ise istatistiksel olarak negatif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahiptir. Üçüncü

adımında psikososyal role ilişkin alt rollerin modele dahil olmasıyla, modelin iş yaşam çatışmasındaki değişkenliği açıklama gücü yaklaşık aynı kalmıştır. Üçüncü adımda gene sadece ünvan değişkeninin ($p<.01$) istatistiksel olarak negatif yönde ve anlamlı bir etkileme gücüne sahip olduğu görülmüştür. Modelin 1. adımında F değerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülürken, modelin 2. ve 3. adımında F değerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p< 0,05$) olduğu görülmektedir.

Buna göre; H44 (Yöneticilerin ünvanları, iş yaşam çatışmasını etkiler.) hipotezi doğrulanmıştır.

H43 (Yöneticilerin yaşları, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H45 (Yöneticilerin cinsiyeti, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H46 (Yöneticilerin medeni durumları, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H47 (Yöneticilerin eğitim durumları, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H48 (Yöneticilerin karşılaştıkları destekleme alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H49 (Yöneticilerin karşılaştıkları koçluk alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H50 (Yöneticilerin karşılaştıkları koruma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H51 (Yöneticilerin karşılaştıkları meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H52 (Yöneticilerin karşılaştıkları ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H53 (Yöneticilerin karşılaştıkları arkadaşlık alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H54 (Yöneticilerin karşılaştıkları rol model olma alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H55 (Yöneticilerin karşılaştıkları danışmanlık alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), H56 (Yöneticilerin karşılaştıkları kabul etme ve doğrulama alt rolü, iş yaşam çatışmasını etkiler.), hipotezlerini destekleyecek kanıtlar bu araştırma çerçevesinde elde edilememiştir.

4.5. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİ İLE DEMOGRAFİK FAKTÖRLER ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada cevaplayıcıların, iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması ölçeklerine verdikleri yanıtların, sahip oldukları demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ve Anova analiziyle incelenmiştir. SPSS programı ile yapılan bağımsız t testi ve Anova analizlerine ilişkin tablolar EK-2’de verilmektedir.

4.5.1. Cinsiyet İle İlişkili Bağımsız T Testleri

Cevaplayıcıların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu düzeyi ve iş yaşam çatışması açısından farklılık gösterip göstermedikleri bağımsız t testi analiziyle incelenmiştir. Yapılan t testi analiz sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık [$t(71) = 0,43$, $p > 0,05$], iş doyumu [$t(71) = -0,96$, $p > 0,05$], kariyer doyumu [$t(71) = -0,19$, $p > 0,05$] ve iş yaşam çatışması [$t(71) = -0,62$, $p > 0,05$], boyutlarında cinsiyet açısından farklılık bulunamamıştır.

4.5.2. Medeni Durum İle İlişkili Bağımsız T Testleri

Cevaplayıcıların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu düzeyi ve iş yaşam çatışması açısından farklılık gösterip göstermedikleri bağımsız t testi analiziyle incelenmiştir. Cevaplayıcılar evli ve bekar olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Yapılan t testi analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık [$t(71) = 0,33$, $p > 0,05$], iş doyumu [$t(71) = -0,14$, $p > 0,05$], kariyer doyumu [$t(71) = 0,70$, $p > 0,05$] ve iş yaşam çatışması [$t(71) = -0,97$, $p > 0,05$], boyutlarında medeni durum açısından farklılık bulunamamıştır.

4.5.3. Yaş İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri

Cevaplayıcıların yaş gruplarına göre örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu düzeyi ve iş yaşam çatışması açısından farklılık gösterip göstermedikleri Anova analiziyle incelenmiştir. Yaş değişkeni 3 grup (25-35 yaş arası, 36-45 yaş arası, 46-55 yaş arası) altında ifade edilmiştir.

Anova analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık [$F(2,70) = 1,46$, $p = 0,23$], iş doyumu [$F(2,70) = 1,56$, $p = 0,21$], kariyer doyumu [$F(2,70) = 0,77$, $p = 0,46$] ve iş yaşam çatışması [$F(2,70) = 1,81$, $p = 0,17$], bağımlı değişkenleri açısından, yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.5.4. Eğitim İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri

Cevaplayıcıların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu düzeyi ve iş yaşam çatışması açısından farklılık gösterip göstermedikleri Anova analiziyle incelenmiştir. Eğitim düzeylerine göre cevaplayıcılar 3 gruba (Lisans altı eğitim düzeyi, lisans düzeyi, lisans üstü eğitim düzeyi) ayrılmıştır.

Anova analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık [$F(2, 70) = 0,93$, $p = 0,39$], iş doyumu [$F(2, 70) = 1,23$, $p = 0,29$] ve iş yaşam çatışması [$F(2, 70) = 0,54$, $p = 0,29$],

bağımlı değişkenleri açısından, eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Kariyer doyumu [$F(2, 70) = 6,54, p=0,002$] bağımlı değişkeni açısından ise, eğitim düzeylerine göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Anova analizi sonuçlarına göre ön lisans ve altı düzeyinde eğitime sahip olan cevaplayıcılar kariyer doyumları açısından kararsızken (Ortalama = 2,91 ; Standart Sapma = 0,81) lisans (Ortalama = 3,46 ; Standart Sapma = 0,75) ve lisans üstü (Ortalama = 3,86 ; Standart Sapma = 0,87) düzeyde eğitime sahip olan cevaplayıcılar kariyer doyumları açısından daha memnundurlar.

Tukey testi, ön lisans ve altı düzeyinde (Ortalama = 2,91; Standart Sapma = 0,81) eğitime sahip olanların, anlamlı bir şekilde kariyer doyumları açısından daha düşük ortalamaoya sahip olduklarını ortaya çıkarırken lisans (Ortalama = 3,46 ; Standart Sapma = 0,75) ve lisans üstü (Ortalama = 3,86 ; Standart Sapma = 0,87) düzeyde eğitime sahip olan cevaplayıcıların kariyer doyumları açısından memnun olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

4.5.5. Ünvan İle İlişkili Tek Yönlü Anova Testleri

Cevaplayıcıların ünvanlarına göre örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu düzeyi ve iş yaşam çatışması açısından farklılık gösterip göstermedikleri Anova analiziyle incelenmiştir.

Anova analizi sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık [$F(2, 70) = 1,91, p= 0,15$] ve iş doyumu [$F(2, 70) = 1,86, p= 0,16$] bağımlı değişkenleri açısından ünvanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Kariyer doyumu [$F(2, 70) = 4,87, p= 0,010$] ve iş yaşam çatışması [$F(2, 70) = 3,95, p= 0,024$], bağımlı değişkenleri açısından ise, ünvanlara göre ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Şef ünvanına sahip olan cevaplayıcılar kariyer doyumları açısından kararsızken (Ortalama = 3,18 ; Standart Sapma = 0,82), müdür yardımcısı (Ortalama = 3,46 ; Standart Sapma = 0,77) ve müdür (Ortalama = 3,95 ; Standart Sapma = 0,87) düzeyinde görev yapan cevaplayıcılar kariyer doyumları açısından daha memnundurlar;

Tukey testi şef ünvanına sahip olan cevaplayıcıların anlamlı bir şekilde kariyer doyumları açısından daha düşük ortalamaoya sahip olduklarını ortaya

ıkarırken (Ortalama = 3,18 ; Standart Sapma = 0.82), müdür yardımcısı (Ortalama = 3,46 ; Standart Sapma = 0,77) ve müdür (Ortalama = 3,95 ; Standart Sapma = 0,87) nvanına sahip olan cevaplayıcıların kariyer doyumları açısından nispeten daha memnun olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

Müdür yardımcısı (Ortalama = 2,12 ; Standart Sapma = 0,48) ve departman müdürü (Ortalama = 1,90 ; Standart Sapma = 0,43) nvanına sahip cevaplayıcılar iş yaşam atışması açısından şef (Ortalama = 2,31; Standart Sapma = 0,52) nvanına sahip cevaplayıcılara gore daha az düzeyde bir iş yaşam çatışmasına sahiptirler

Ayrıca Tukey testi müdür yardımcısı (Ortalama = 2,12 ; Standart Sapma = 0,48) ve departman müdürü (Ortalama = 1,90 ; Standart Sapma = 0,43) nvanına sahip cevaplayıcıların, iş yaşam atışması açısından şef (Ortalama = 2,31; Standart Sapma = 0,52) nvanına sahip cevaplayıcılara göre daha az düzeyde bir iş yaşam çatışmasına sahip olduklarını ortaya çıkarmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada öncelikle “mentorluk rolleri” ölçeği kullanılarak, bugün otomotiv sektöründe yönetici pozisyonunda görev yapan çalışanların, çalışma yaşamı boyunca sahip oldukları yöneticilerin hangi mentorluk rollerini ne ölçüde yerine getirdikleri incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonrasında ise çalışma yaşamı boyunca karşılaşılan bu rollerin bugün yönetici olarak çalışan bireylerin, kariyer başarıları üzerindeki etkileri, değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren otomotiv üreticisi firmalar anakütle olarak belirlenmiştir. Açıklamalı örnekleme yöntemi ile otomotiv üreticisi firmalarda çalışan ve örnekleme oluşturan bireylere ulaşılmış, bu çalışanlara anket doldurulmuştur. Anketlerin değerlemeye uygun olduğu toplam örneklem büyüklüğünün 73 kişiden oluştuğu görülmüştür.

Araştırmada ilk olarak demografik özellikler ve mentorluk rollerinin, içsel kariyer başarısı ile ilişkisini ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda, demografik değişkenlerden yaş, cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenlerinin, içsel kariyer başarısı altında yer alan hiçbir değişkenle ilişkisi bulunamamıştır. Ünvan ile kariyer doyumu arasında pozitif yönlü, iş yaşam çatışması ile ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Cevaplayıcıların ünvanı arttıkça, kariyer doyumları artmakta ve iş yaşam çatışması seviyesi ise azalmaktadır. Ayrıca eğitim ile kariyer doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Cevaplayıcıların eğitim seviyesi arttıkça kariyer doyumlarının da arttığı görülmüştür.

Kariyer geliştirme rolüne ilişkin alt rollerin, içsel kariyer başarısı ile ilişkisini ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Destekleme alt rolünün, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Koçluk alt rolünün ise, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Koruma alt rolünün ise, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Meydan okuyucu görevler sağlama alt rolünün ise, içsel

kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Ortaya çıkarma ve görünür kılma alt rolünün ise, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Psikososyal role ilişkin alt rollerin, içsel kariyer başarısı ile ilişkisini ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Arkadaşlık alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Rol model olma alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Danışmanlık alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Kabul etme ve doğrulama alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve kariyer doyumu ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülürken, iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

İkinci olarak, demografik özellikler ile mentorluk rollerinin, içsel kariyer başarısı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Birinci adımda demografik özellikler, ikinci adımda kariyer geliştirmeye ilişkili mentorluk rolleri ve üçüncü adımda ise psikososyal role ilişkin mentorluk rolleri modele dahil edilmiştir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel bağlılık üzerinde, sadece iki değişkenin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunlar, kabul etme ve doğrulama ile destekleme alt rolleridir. Kabul etme ve doğrulama ile destekleme alt rollerinin, her ikisinin de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

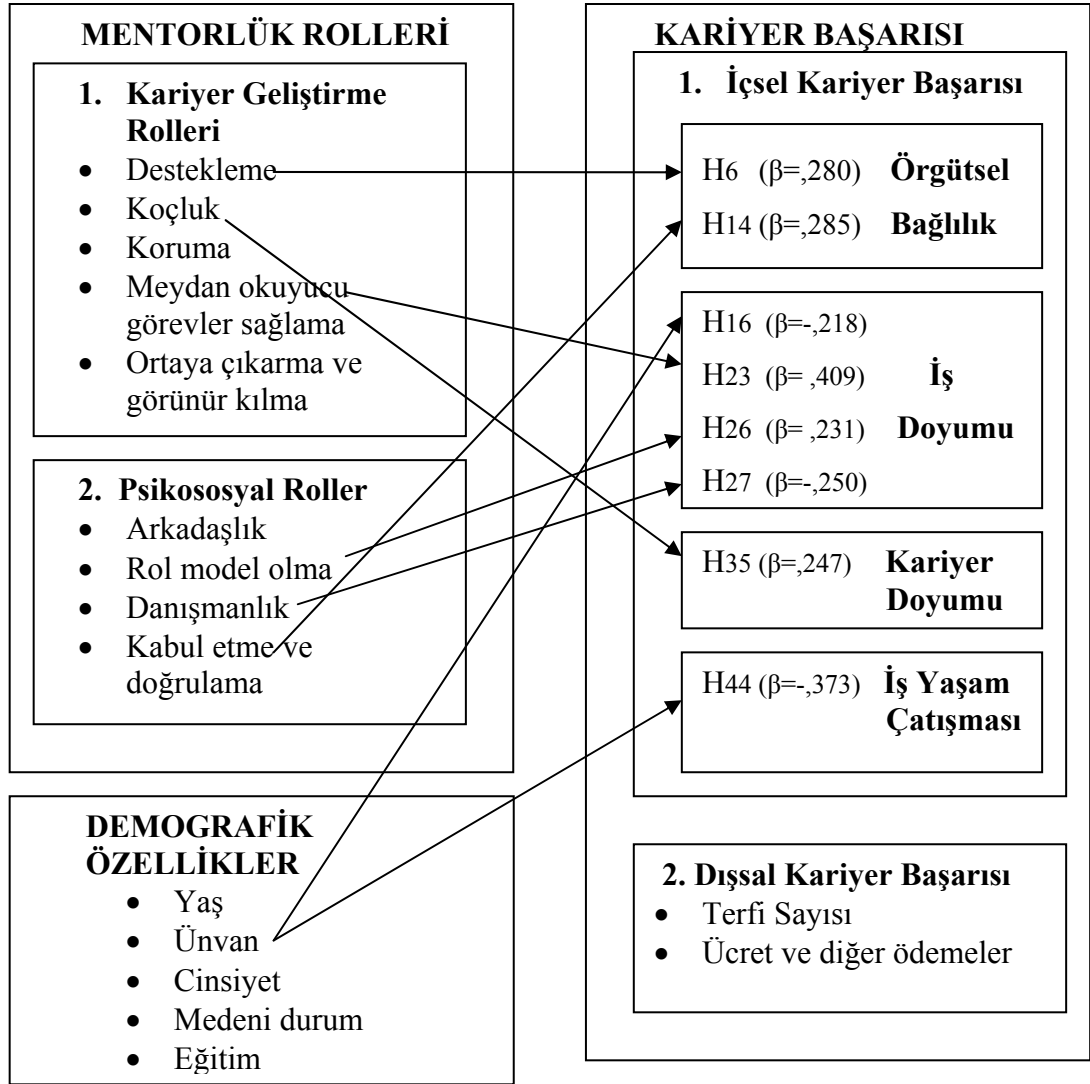
İş doyumuyla ilgili yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, iş doyumunu üzerinde, sadece dört değişkenin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bunlar, ünvan, meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, rol model olma alt rolü ve danışmanlık alt rolüdür. Meydan okuyucu görevler sağlama ve rol model olma alt rollerinin iş doyumunu pozitif yönde etkilediği görülürken, ünvan ve danışmanlık alt rolünün iş doyumunu negatif yönde etkilediği görülmüştür.

Kariyer doyumuyla ilgili yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, kariyer doyumunu üzerinde, sadece bir değişkenin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Koçluk alt rolünün, kariyer doyumunu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

İş yaşam çatışması ile ilgili yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda, iş yaşam çatışması üzerinde sadece ünvan değişkeninin anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ünvan değişkeni iş yaşam çatışmasını negatif yönde etkilemektedir.

Üçüncü olarak, demografik özellikler ve mentorlük rollerinin, cevaplayıcıların çalışma yaşamları içerisinde aldıkları terfi sayıları ile ilişkisi olup olmadığını görmek için korelasyon analizleri yapılmıştır. Mentorlük rolleri ile cevaplayıcıların çalışma yaşamı içerisinde almış oldukları terfi sayıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Demografik özelliklerden, cinsiyet ile cevaplayıcıların çalışma yaşamı içerisinde almış oldukları terfi sayıları arasında bir ilişki bulunamazken; yaş, medeni durum, eğitim durumu ve ünvan'ın ilişkili olduğu görülmüştür. Yaş, eğitim durumu ve ünvanın, çalışma yaşamı içerisinde alınan terfi sayısı, ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Medeni durumun ise çalışma yaşamı içerisinde alınan terfi sayısı ile negatif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda kabul edilen hipotezler Şekil 5.1.'de araştırma modeli üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Araştırmanın kabul edilen hipotezleri

Korelasyon analizinde yaş, medeni durum ve cinsiyet değişkenlerinin, içsel kariyer başarısı değişkenleri ile ilişkili olmadığı görülmüştür. Ancak cevaplayıcıların ünvanı arttıkça kariyer doyumlarının da arttığı görülmüştür. Aynı zamanda eğitim seviyesinin yükselmesinin de kariyer doyumunu arttırdığı görülmektedir. Eğitim seviyesindeki artış ve ünvan artışının birlikte ele alınması kariyer doyumundaki artışı açıklamada daha anlamlı gibi gözükmektedir. Ayrıca ünvan artışı ile iş yaşam çatışması arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ünvanla meydana gelen artış, cevaplayıcıların iş ve yaşam arasındaki dengeyi sağlamalarına olumlu yönde bir katkı sağlamaktadır.

Mentorlük rolleri ile içsel kariyer başarısı altında yer alan bağımlı değişkenler arasındaki korelasyona bakıldığında, mentorlük rollerinin hepsinin, örgütsel bağlılık,

iş doyumu ve kariyer doyumu bağımlı değişkenleri ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip oldukları görülmektedir. Destekleme rolü hariç, mentorlük rollerinin hepsinin iş yaşam çatışması bağımlı değişkeni ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Destekleme alt rolünün, içsel kariyer başarısı bağımlı değişkenlerinden iş yaşam çatışması ile ilişkisinin olmaması, kariyer geliştirme rolü altında yer alması açısından dikkat çekicidir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde, destekleme alt rolü ile kabul etme ve doğrulama alt rolünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Destekleme alt rolü, korunanın ilişkiler ağı kurmasına yardım etmeyi, fırsatlar yaratmayı ve korunanı terfi için önermeyi içermektedir. Kabul etme ve doğrulama alt rolü ise mentorün, korunanın özgüvenini ve sahip olduğu ben imajını sağlamlaştıran ve sürekliliği olan bir destek, saygı ve takdir göstermesini ifade etmektedir.

İş doyumuyla ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde, ünvan, meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, rol model olma alt rolü ve danışmanlık alt rolünün iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ünvan ve danışmanlık alt rolü iş doyumu üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahipken, meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü ve rol model olma alt rolü iş doyumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Ünvan değişkeninin iş doyumu üzerinde negatif yönde etkili olması, iş yaşam çatışması için yapılan regresyon analizine bakıldığında daha anlamlı bir yorum yapmaya imkan tanımaktadır. Ünvandaki artış, iş doyumunda azalmaya neden olurken aynı zamanda iş yaşam çatışmasının da azaldığı görülmektedir. Buradan elde edilen verilerle mesleki anlamda yükselme için gösterilen çaba, meslekte geçen uzun süre ve ünvanın artması ile daha büyük çapta yetki ve sorumluluğa sahip olmanın, işle ilgili olarak hissedilen doyumu azalttığı söylenebilir. Ayrıca ünvandaki artışla birlikte, mesleki pozisyona bağlı olarak, sahip olunan rahatlığın iş yaşam çatışmasını azalttığı da söylenebilir.

Psikososyal rol altında yer alan danışmanlık alt rolü ise, mentorün korunanın işiyle ilgili, diğerlerinden az ve yetersiz görülen performansından dolayı işten çıkarılabileceği konusunda uyarmasını ifade etmektedir. Koçlukta olduğu gibi korunana, performansını nasıl arttıracığına ilişkin bir takım öneriler sıralamaktan çok, korunana sadece performansının düşük kaldığına ilişkin bir bildirimde

bulunmayı ifade etmektedir. Danışmanlık alt rolünün iş doyumu üzerinde negatif bir etkiye sahip olması, korunanların performanslarıyla ilgili bir durum tepitinden ziyade, performanslarını arttıracak bir takım önerilere ihtiyaç duymaları ile ifade edilebilir.

Ayrıca danışmanlık alt rolünün, danışmanlık alan bireylerce, sürekli bir biçimde yardıma ihtiyaç duyma biçiminde değerlendirilebilmesi mümkün olduğu gibi; danışmanlık yapan bireyin önerilerinin, danışmanlık alan bireylerce daha önceden göz önüne alınmış olmasından dolayı bir hayal kırıklığı yaratması da muhtemeldir. Ayrıca, danışmanlık yardımı alınan mentorün kişiliği, bilgi ve becerisi ile ilgili algılamalar, alınan danışmanlık yardımı nedeniyle karşılaşılan olumsuz sonuçlar da, iş doyumu üzerinde dolaylı bir biçimde etkili olabilecek hususlardandır.

Meydan okuyucu görevler sağlama alt rolü, mentorün, korunanın sahip olduğu bilgi ve becerilerini geliştirmek için, yetki devrinde bulunarak meydan okumayı gerektiren görevleri vermesini içermektedir. Meydan okuyucu görevler sağlama rolünün, kariyer geliştirme rolü altında yer alması ve bugün yönetimde personel güçlendirme amacıyla da uygulanan yönetsel bir uygulama olması sebebiyle iş doyumuna etki etmesi oldukça kabul edilebilirdir. Psikososyal rol altında yer alan rol model olma alt rolü ise, mentorün, korunanın güzel bir mesleki kimliğe sahip olmasına yardım edecek, değer verilen türde davranışlar, tutumlar ve beceriler göstermesini ifade etmektedir.

Rol model olma rolü mentorün sahip olduğu doğal özelliklerin bir yansıması şeklinde düşünülebilir. Yani rol model olma, başlı başına bir görev olmaktan ziyade, hangi görevi yerine getirirse getirsin, mentorün sahip olduğu ve belki değiştiremeyeceği özellikleri ifade etmektedir. Tıpkı ebeveynlerin belirli bir rolü yerine getirirken gösterdiği davranışların akılda kalması gibi, mentorlerin rolleri kadar, o rollere ilişkin davranışları da korunanlarca anlamlı bulunabilir. Eğer korunanların anlamlı bulduğu bu davranışlar diğerleri tarafından da anlamlı bulunursa, gerek kariyer geliştirme konusunda gerekse psikososyal açıdan korunana anlamlı bir katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle rol model olma, kariyer başarısının bir alt boyutu olan iş doyumunu sağlayan bir unsur haline dönüşebilir.

Kariyer doyumuyla ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde, sadece koçluk alt rolünün, kariyer doyumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Koçluk alt rolü, mentorlğe ilişkin en önemli alt rollerden

birisini ifade etmektedir. Koçluk rolüyle ilişkili olarak düşünülecek en yakın mesleki kavram “performans”dır. Kariyer kavramı gerek geleneksel olarak, bir örgütte yaşanan hiyerarşik yükselmeyi ifade etsin, gerekse çeşitli projelerde yer almayı içeren geleneksel türde olmayan bir çalışma biçimini ifade etsin, her ikisi içinde kritik unsur “performans”dır. Eğer geleneksel yapılarda performansa bağlı olumlu bir durum ve terfi söz konusu ise, ücret, yetki ve sorumlulukta meydana gelen bir değişim söz konusudur. Geleneksel olmayan kariyer anlayışında ise uzmanlığın getirdiği bir başarı ve buna bağlı yeni iş ve müşteri kazanımı söz konusudur. Otomotiv sektörü, içeriden yetiştirmenin ve yeteneklerin gelişimine katkı sunmanın esas alındığı, işten ayrılmaların az olduğu, uzun süreli istihdam anlayışının hakim olduğu bir sektördür. Kesinlikle performansa yönelik olan koçluk alt rolünün, içsel kariyer başarısı boyutlarından kariyer doyumuna etki etmesi bu araştırmadan beklenen sonuçlardan birisidir.

İş yaşam çatışmasıyla ilgili yapılan çoklu regresyon analizinde, sadece ünvanın, iş yaşam çatışması üzerinde negatif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ünvardaki artış, iş yaşam çatışmasının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum ise mesleki pozisyonla ilişkili belirli rahatlıkların (maddi ve manevi) kişilerin iş ve iş dışı yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarına yardımcı olmasını ifade etmektedir.

Demografik özellikler ve mentorlük rollerinin, cevaplayıcıların çalışma yaşamları içerisinde aldıkları terfi sayıları ile ilişkisi olup olmadığını görmek için yapılan korelasyon analizleri sonucunda, yaş, eğitim durumu ve ünvan değişkenlerinin çalışma yaşamında alınan terfi sayıları ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu bulgular beklentilere son derece uygundur. Zira, eğitim seviyesi ve yaş arttıkça mesleki anlamda ilerleme potansiyeli de artmaktadır. Buna bağlı biçimde ünvanda da değişim söz konusu olacaktır. Medeni durum ile çalışma yaşamında alınan terfi sayısı arasındaki ilişkiye bakıldığında, evli olma durumu ile çalışma yaşamı içerisinde alınan terfi sayıları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Ücret ve diğer ödemelerle ilgili veri elde etmek için oluşturulan ölçek veri elde etme konusunda yetersizlik arz etmektedir. Ancak bu durum, oluşturulan ölçeğin eksikleri kadar, işletmeler ve işletmelerde çalışanlar için ücretin kırmızı bir çizgi şeklinde algılanmasıyla da ilgilidir. Dolayısıyla araştırmanın bağımlı

değişkenlerinden birisi olan ücret ve diğer ödemelerle, mentorlük ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi test etmek mümkün olmamıştır.

Araştırmadaki örneklem büyüklüğü 73 kişidir. Örneklem büyüklüğünün artması araştırmanın evreni açıklama gücünü ve güvenilirliğini arttırmaktadır. Bu anlamda örneklem büyüklüğünün yeterince büyük olmaması araştırmanın önemli kısıtlarındandır.

Araştırmanın yapıldığı otomotiv sektörü akademi olarak adlandırılan kariyer sisteminin belirgin örneklerindendir. Bu kariyer sisteminin, kurum içi yeteneklerin bulup geliştirilmesi, işten ayrılmaların düşük olması, düşük performansın gözardı edilmemesi, bireysel katkıların grup katkısından daha önemli olması, işgörenin daha çok iç kaynaklardan sağlanması gibi, bir takım belirgin özellikleri vardır. Bu tarz bir kariyer sisteminin varlığı, mentorlük uygulamalarına sahip olmaksızın, buna uygun denetim ve gelişim mekanizmalarını da bünyesinde barındırmaktadır. Ancak, kariyer sistemi açısından, akademi türü kariyer sistemi içerisinde yer almayan ya da kariyer sistemine sahip olmayan, sektörler ve örgütler için kimi zaman sadece yöneticilerin davranışları etkileyici belirgin bir unsur haline gelmektedir. Bu nedenle bu türdeki sektör ve örgütlerde yapılacak araştırmalar, her ne kadar adı mentorlük olmasa bile, mentorlük rollerine ilişkin uygulamaların ve beklentilerin belirlenmesi için oldukça faydalı olacaktır.

Bu çalışmada mentorlük rollerinin yöneticilerce ne ölçüde yerine getirildiği incelenmektedir. Ancak biçimsel bir mentorlük programı sözkonusu değildir. Yöneticiler bir program dahilinde hareket etmeyen, planlanmamış bir sürecin taraflarından birisini temsil etmektedir. Gösterdiği davranışlar ise, yeteneği, öngörüsü, ne tür bir niyete sahip olduğu gibi, dışarıdan müdahaleye çok da imkan tanımayan türde davranışlar olacaktır. Biçimsel bir mentorlük programı ise, taraflardan beklentilerin ne olduğunun daha somut olduğu, aradaki ilişkinin mevcut bireysel eksiklikleri kapatma amacına sahip olduğu, örgütsel bir faydanın amaçlandığı türde bir ilişkiyi ve buna uygun davranışlar gösterilmesini temsil etmektedir. Bu nedenle, biçimsel bir mentorlük programının taraflarıyla (mentor ve korunan) yürütülecek bir çalışma, mentorlük ve kariyer başarısı arasındaki ilişkinin ortaya konulması açısından daha fazla amaca uygunluk içermektedir.

Ayrıca bu çalışmada Kram'ın sınıflaması esas alınmıştır. Bu sınıflamada kariyer geliştirme rolü ve psikososyal rol, ile ilişkili çeşitli alt roller ifade edilmiştir.

Araştırma sonunda, psikososyal rol altında yer alan alt rollerin, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu bağımlı değişkenlerini etkileme gücüne sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, psikososyal role ilişkin alt rollerin, kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu, şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca bu araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi de bu rollerin psikososyal rol altında yer aldığını doğrulamaktadır. Ancak keşifsel faktör analizinin yapıldığı bir başka çalışmada bu rollerin farklı bir faktör altında yer alabilme ihtimaline sahip olduğu ya da farklı rollerin de mevcut olabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu çalışmada kariyer başarısı üzerinde etkili olduğu söylenen psikososyal role ait alt rollerin, bir başka çalışmada kariyer geliştirme ile ilişkili roller altında yer alabilmesi olasılığı göz ardı edilmemelidir.

Biçimsel mentorlük uygulamaları ülkemizde yaygın biçimde var olan uygulamalardan değildir. Ancak yöneticilerden, yerine getirmesi beklenen roller mentorlük uygulamalarındaki rolleri de içermektedir. Lider vasıflı yönetici kavramı nasıl yöneticiden beklentilerin ifade edildiği bir kavram olarak var ise, mentorlük rollerine hakim yönetici profili de, en iyimser ihtimalle psikososyal açıdan ve kariyer gelişimi açısından mevcut bir boşluğu doldurabilecektir. Bireysel bir inisiyatiften ziyade sistemli bir çabanın sonucu olan gelişim süreci, kurumsal kaynakların da sisteme dahil olmasına aracılık edecektir. Mentorlük uygulamaları da bu sistemli çabalara verilecek olumlu örneklerden birisini ifade etmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AGHO, Augustine O., PRICE, James L., and MUELLER, Charles W., "Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 65, No: 3, 1992.

ALLEMAN, Elizabeth, COCHRAN, John, DOVERSPIKE, James and NEWMAN, Isadore "Enriching mentoring relationships", *The Personal and Guidance Journal*, Vol: 62, No:6, Feb. 1984.

ALLEN, Natalie J., MEYER, John P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol: 63, Issue: 1, 1990.

ALLEN, Tammy D., FINKELSTEIN, Lisa M. and POTEET, Mark L., **Designing Workplace Mentoring Programs**, Blackwell Publishing, 2007.

ALLEN, Tammy D., POTEET, Mark L. and RUSSELL, Joyce E., "Protege selection by mentors: What makes the difference?", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 21, Issue: 3, 2000.

ALLEN, Tammy D., EBY, Lillian T., POTEET, Mark L., LENTZ, Elizabeth, LIMA, Lizzette, "Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 89, No:1, 2004.

ALLEN, Tammy D., LENTZ, Elizabeth, DAY, Rachel, "Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors", *Journal of Career Development*, Vol: 32, No: 3, March 2006.

ALTMAN, Yochanan, SIMPSON, Ruth, BARUCH, Yehuda and BURKE, Ronald J., "Reframing the 'glass ceiling' debate", (58-85), içinde Ronald J. BURKE, Mary C. MATTIS, (Eds.), **Supporting Women's Career Advancement: Challenges and Opportunities**, Edward Elgar Publishing, 2005.

ANDREWS, Yvonne, **The Personel Function**, Kagiso Tertiary, 1988.

ARNOLD, John and COHEN, Laurie, "The Psychology of Careers in Industrial and Organizational Settings: A critical but Appreciative Analysis", (1-45), içinde Gerard P. HODGKINSON and J. Kevin FORD, (Eds.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, Volume 23, 2008.

ARORA, Rahul, **Encyclopaedic Dictionary of Organization Behaviour**, SARUP & SONS, Volume-1, 2000.

ARTHUR, Michael B., HALL, Douglas T., LAWRENCE, Barbara S., "Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach", (7-26), içinde Michael B. ARTHUR, Douglas T. HALL, Barbara S. LAWRENCE, (Eds.), **Handbook of Career Theory**, Cambridge University Press, 1989.

ARTHUR, Michael B., KHAPOVA, Svetlana N., WILDEROM, Celeste P. M., "Career success in boundaryless career world", Journal of Organizational Behavior, Vol: 26, No:2, March 2005.

ASWATHAPPA, K., **Human Resource and Personel Management**, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2007.

BATEMAN, Thomas S. and STRASSER, Stephen, "A longtitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment", The Academy of Management Journal, Vol: 27, No: 1, Mar. 1984.

BECKER, James., **Mentoring High-Risk Kids**, Hazelden Foundation, 1998.

BIEREMA, Laura L., HILL, Janette R., "Virtual mentoring and hrd", Advances in Developing Human Resources, Vol: 7, No: 4, November 2005.

BLICKLE, Gerhard, WITZKI, Alexander H., SCHNEIDER, Paula B., "Mentoring support and power: A three year predictive field study on proteqe networking and career success", Journal of Vocational Behavior, Vol: 74, No: 2, 2009.

BORBASI, Sally., JONES, Jacqueline and GASTON, Carol, "Leading, Motivating and Supporting Colleagues in Nursing Practice", (167-183), içinde, John DALY, Sandra SPEEDY, Debra JACKSON, (Eds.), **Nursing Leadership**, Elseiver Australia, 2004.

BOTHA, Deonie, "Mentoring revisited", Advances in Library Administration and Organization, Vol. 24, 2007.

BOZIOELOS, Nikos, "Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received", Journal of Vocational Behavior, Vol: 64, No:1, 2004.

BROWN, Kathleen Sullivan, "THE MISSOURI TEACHERS' ACADEMY: Mentoring for Organizational and Personal Transformation" (141-153), içinde Frances K., KOCHAN (Ed.), **The Organizational and Human Dimensions of Successful Mentoring Programs and Relationships**, IAP, 2002.

BUCHANAN II, Bruce, "Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations", Administrative Science Quartely, Vol: 19, No: 4, Dec. 1974.

BYARS, Lloyd L., RUE, Leslie W., **Human Resource Management**, RICHARD D. IRWIN, INC., 1991.

CALLAN, Sue, COPP, Eryl, " The Mentor as -The one in the middle", (17-31), içinde Alison ROBINS, (Ed.), **Mentoring in the Early Years**, Sage Publications, 2006.

CALMORIN, Laurentina PALER-, CALMORIN, Melchor A., **Research Methods and Thesis Writing**, REX BOOK STORE, INC, 2007.

CARMIN, Cheryl N., "Issues on research on mentoring: Definitional and methodological", International Journal of Mentoring, Vol: 2, No: 2, Win:1988.

CARRUTHERS, John, "The Principles and Practice of Mentoring", (9-24), içinde Brian J.CALDWELL and Earl M.A. CARTER, (Eds.), **The Return of the Mentor**, The Falmer Press, 1993.

CLUTTERBUCK, David (a), **Everyone Needs a Mentor**, Chartered Institute of Personnel and Development, 2004.

CLUTTERBUCK, David (b), **Learning Alliances: Tapping into Talent**, CIPD Publishing, 1998.

CLUTTERBUCK, David (c), **Managing The Work-life Balance: A Guide for HR in achieving organizational and individual change**, CIPD Publishing, 2003.

COHEN, Norman Haris (a), **The Mentee's Guide to Mentoring**, HRD Press, 1999.

COHEN, Norman Haris (b), **A step-by-step guide to starting an effective mentoring program**, HRD press, 2000.

COLLEY, Helen, HODKINSON, Phil, MALCOM, Janice, **Informality and Formality in Learning**, Learning and Skills Research Centre, 2003.

COLLIN, Audrey, "New challenges in the study of career", Personel Review, Vol: 27, Issue: 5, 1998.

CONNOR, Mary, POKORA, Julia, **Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice**, The Mc Graw Hill Companies, 2007.

COOPER, Alison Morton, PALMER, Anne, **Mentoring, Preceptorship and Clinical Supervision: A Guide to Professional Support Roles in Clinical Practice**, Blackwell Publishing Ltd. 2000.

CRANNY, C. J., SMITH, Patricia Cain, STONE, Eugene F., **Job Satisfction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance**, Lexington Books, 1992.

CROSBY, Faye J., "The developing Literature on Developmental Relationships", (1-19), içinde Audrey J. MURRELL, Faye J. CROSBY, Robin J. ELY,(Eds.) **Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships within Multicultural Organizations**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 1999.

DEFILLIPPI Robert J. and ARTHUR, Michael B., "The boundaryless career: A competency based perspective", Journal of Organizational Behavior, Vol: 15, No: 4, July 1994.

DONALDSON, Stewart I., ENSHER, Ellen A., GRANT-VALLONE, Elisa J., "Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior", *Journal of Career Development*, Vol: 26, No: 4, Summer 2000.

DOUGLAS, Christina A., **Formal mentoring programs in organizations**, Center for Creative Leadership, 1997.

DUBRIN, Andrew J., **The Complete Idiot's Guide to Leadership**, CWL Publishing Ent., 2000.

DYKE, Lorraine S. and MURPHY, Steven A., "How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men", *Sex Roles*, Vol: 55, Number: 5-6, 2006.

EBY, Lillian T. and ALLEN, Tammy D., "Further investigation of protégés' negative mentoring experiences: Patterns and outcomes", *Group & Organization Management*, Vol: 27, No: 4, December 2002.

EBY, Lillian T., BUTTS, Marcus, LOCKWOOD, Angie, "Predictors of success in the era of the boundaryless career", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 24, No: 6, Sept. 2003.

ELKIN, Jono, "A review of mentoring relationships: Formation, function, benefits, and dysfunction", *Otago Management Graduate Review*, Vol: 4, 2006.

ENGLUND, Randall L., BUCERO, Alfonso., **Project Sponsorship Achieving Management Commitment for Project Success**, John Wiley & Sons, 2006.

FAGENSON-ELAND, Ellen and LU, Rachel Yan, "Virtual Mentoring", (148-160), içinde David CLUTTERBUCK and Gill LANE, (Eds.), **The Situational Mentor**, Gower publishing company, 2004.

FELDMAN, Daniel Charles, "The multiple socialization of organization members", *The Academy of Management Review*, Vol: 6, No: 2, April 1981.

FRAIZER, DeWayne, **Job satisfaction of international educators**, Universal Publishers, 2005.

FRITZSCHE Barbara A. and PARRISH, Tiffany J., "Theories and Research on Job Satisfaction", (180-203), içinde Steven D. BROWN, Robert W. LENT, (Eds.), **CAREER DEVELOPMENT AND COUNSELLING: Putting Theory and Research to Work**, John Wiley and Sons, 2005.

FUNK, Fanchon F. and KOCHAN, Frances K., "Profiles in Mentoring: Perspectives from Female School and University Voyagers", (87-104), içinde Carol A. MULLEN, Dale W. LICK, (Eds.) **New Directions in Mentoring: Creating a Culture of Synergy**, Routledge, 1999.

GANGULI, H. C., **Job Satisfaction Scales for Effective Management: Manual for Managers and Social Scientist**, Concept Publishing Company, 1994.

GATTIKER, Urs E. and LARWOOD, Lourie, "Subjective career success: A study of managers and support personel", *Journal of Business and Psychology*, Vol: 1, No: 2, Winter 1986.

GEBER, Hilary, "Fostering Career Development for Black Academics in the New South Africa", (107-129), içinde Frances K. KOCHAN, Joseph T. PASCARELLI, (Eds.), **Global Perspectives on Mentoring Transforming Contexts**, Information Age Publishing, 2003.

GIBB, Stephen, "The usefulness of theory: A case study in evaluating formal mentoring schemes", *Human Relations*, Vol: 52, No: 8, 1999.

GODSHALK Veronica M. and SOSIK, John J., "Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationship", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 63, No: 3, Dec 2003.

GREENHAUS Jeffrey H. and BEUTELL, Nicholas J., "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *The Academy of Management Review*, Vol: 10. No: 1, Jan. 1985.

GREENHAUS, Jeffrey H., PARASURAMAN, Saroj, WORMLEY, Wayne M., "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes", *The Academy of Management Journal*, Vol: 33, No: 1, 1990.

GROPEL, Peter and KUHL, Julius, "Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfillment", *British Journal of Psychology*, Vol:100, Issue: 2, 2009.

GUNZ, Hugh P. and HESLIN, Peter, "Reconceptualizing career success", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 26, Issue: 2, March 2005.

HALE, Richard and WHITLAM, Peter, **Powering up performance management: an integrated approach to getting the best from your people**, Gower Publishing Ltd., 2000.

HALL, Douglas T., **Careers in and out of Organizations**, SAGE, 2002.

HALL, Douglas T., "The protean career: A quarter-century journey", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 65, No: 1, 2004.

HAMILTON, Betti A., SCANDURA, Terri A., "E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world", *Organizational Dynamics*, Vol: 31, No: 4, 2002.

HAYMAN, Jeremy, "Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance, Research and Practice in Human Resource Management, Vol: 13, No:1, 2005.

HAZARD, Nancy Dickinson, **Ready, Set, Go Lead**, Sigma Theta Tau International, 2008.

HERAS, Mireia Las and HALL, Douglas Tim, "Integration of Career and Life", (178-206), Diana BILIMORIA and Sandy Kristin PIDERIT, (Eds.), **Handbook on Women in Business Management**, Edward Elgar Publishing Limited, 2007.

HESLIN, Peter A. (a), "Conceptualizing and evaluating career success", Journal of Vocational Behavior, Vol: 26, 2005.

HESLIN, Peter A. (b), Self-and other-referent criteria of career success, Journal of Career Assessment, Vol: 11, No: 3, August 2003.

HESLIN, Peter A. (c), "Experiencing career success", Organizational Dynamics, Vol: 34, No: 4, 2005.

HUGHES, Brian M., "Stres, social support and blood pressure: worktime-downtime distinctions", (413-427), içinde Alexander-Stamatios G. ANTONIOU, Cary L. COOPER, George P. CHROUSOS, Charles D. SPIELBERGER, Michael William EYSENCK, (Eds.), **Handbook of Behavior and Occupational Health**, Edward Elgar Publishing, 2009.

HUNT, David Marshall, MICHAEL, Carol, "Mentorship: A career training and development tool", The Academy of Management Review, Vol: 8, No: 3, July 1983.

JEX, Steve M., **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, John Wiley and Sons, 2002.

JOHNSON, W. Brad, **ON BEING A MENTOR: A Guide for higher education faculty**, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2007.

JUDGE, Timothy A., BOUDREAU, John W. and BRETZ, Robert D., "Job and life attitudes of male executives", Journal of Applied Psychology, Vol: 79, No: 5, 1994.

JUDGE, Timothy A., CABLE, Daniel M., BOUDREAU, John W. and BRETZ, R.D, "An empirical investigation of the predictors of executive career success", Personnel Psychology, Vol: 48, Issue 3, September 1995.

JUDGE, Timothy A., HIGGINS, Chad A., THORESEN, Carl J. and BARRICK, Murray R., "The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span", Personnel Psychology, Vol: 52, No: 3, 1999.

KALAMAS, David J. and KALAMAS, Joan Berry, **Developing employee capital**, HRD Press, 2004.

KOSSEK, Ellen Ernst and OZEKI, Cynthia, "Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 83, No: 2, 1998.

KRAM, Kathy E. and ISABELLA, Lynn A., "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", *The Academy of Management Journal*, Vol: 28, No: 1, Mar. 1985.

KRAM, Kathy E., "Phases of the mentor relationship", *The Academy of Management Journal*, Vol: 26, No: 4., December 1983.

LACEY, Kathy, **Making mentoring happen: A simple and effective guide to implementing a successful mentoring program**, Business & Professional Publishing Pty Ltd, 2000.

LAWSEN, Karen., **Leadership Development Basics**, American Society For Training & Development, 2008.

LENTZ, Elizabeth, ALLEN, Tammy D., "The role of mentoring others in the career plateauing phenomenon", *Group and Organization Management*, Vol: 34, No: 3, 2009.

LINDGREN, Ulla, Mentoring in Academic World, (153-167), içinde Cedric CULLINGFORD, (Ed.), **Mentoring in Education: an international perspective**, Ashgate Publishing Ltd., 2006.

LOCKE, Edwin A., "The nature and causes of job satisfaction", (1297-1349), içinde M.D. DUNNETTE, (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand Mc Nally, 1976.

LOUIS, Meryl L., "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 25, No: 2, June 1980.

Mc CANN, Donald R., **A Study of Job Satisfaction Among Directors of Classified Personel in Merit (Civil Service) Systems in California Public School Districts, County Offices of Education, and Community College Districts**, Universal Publishers, 2002.

MEGGINSON, David, CLUTTERBUCK, David, GARVEY, Bob, STOKES Paul & GARRET-HARRIS, Ruth, **Mentoring in Action**, Kogan Page Limited, 2006.

MERTZ, Norma T., "What's a mentor, anyway?", *Educational Administration Quarterly*, Vol:40, No: 4, October 2004.

MILLER, Andrew, **Mentoring students & young people**, Jean Cussons Typesetting, 2002.

MILLER, Vernon D. and JABLIN, Fredric M., "Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process", *The Academy of Management Review*, Vol: 16, No:1, January 1991.

MORRISON, Elizabeth Wolfe and BIES, Robert J., "Impression management in the feedback-seeking process: A literature review and research agenda", *The Academy of Management Review*, Vol:16, No: 3, July 1991,

MORROW, Paula C., "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment", *The Academy of Management Review*, Vol: 8, No: 3, Jul. 1983

MORTON-COOPER, Alison., PALMER, Anne., **Mentoring, Preceptorship and Clinical Supervision**, Blackwell Publishing, 2000.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. and PORTER, L.W., "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:14, No: 2, 1979.

MULLEN Carol A., "Naturally Occuring Student Faculty Mentoring Relationships: A Literature Review", (119-139), içinde Tammy D. ALLEN, Lillian T. EBY, (Eds.) **The Blackwell Handbook of Mentoring A Multiple Perspectives Approach**, Blackwell Publishing, 2007.

MULLEN Ellen J. and NOE, Raymond A., "The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their proteges", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 20, Issue: 2, 1999.

NG, Thomas W. H., EBY, Lillian T., SORENSEN, Kelly L., FELDMAN, Daniel C., "Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis", *Personnel Psychology*, Vol: 58, No: 2, 2005.

NIELSON, Troy R., CARLSON, Dawn S. and LANKAU, Melenie J., "The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 59, No: 3, 2001.

NOE, Raymond A., "Mentoring Relationships for Employee development", (475-483), içinde John W. JONES, Brian D. STEFFY, Douglas W. BRAY, (Eds.), **Applying Psychology in Business**, Lexington Books, 1991.

NWADEI, Anthony Chiedu, **The Relationship Between Perceived Values Congruence and Organizational Commitment in a Multinational Organization**, Universal-Publishers, 2003.

ORPEN, Christopher, "The effects of mentoring on employees' career success", *The Journal of Social Psychology*, Vol: 135, No:5, 1995.

OSTROFF, Cheri and KOZLOWSKI, Stewe W. J., "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition", *Personnel Psychology*, Vol: 45, No: 4, Winter 1992.

PARK, Yongho, "The predictors of subjective career success: An empirical study of employee development in a Korean financial company", *International Journal of Training and Development*, Vol: 14., Issue: 1, 2010.

PASSMORE, Jonathan, "Coaching and mentoring: The role of experience and sector knowledge", *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Special Issue, Summer 2007

PAYNE, Stephanie C., HUFFMAN, Ann H., "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*, Vol: 48, No: 1, Feb. 2005.

PEARSE, Robert F., "Developing your career success skills", *Compensation and Benefits Management*, Winter 2000.

PELLEGRIN, Roland J. and COATES, Charles H., "Executives and supervisors: Contrasting definitions of career success", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 1, No: 4, Mar. 1957.

PHILLIPS-JONES, Linda, **Mentors & Proteges**, Arbor House, 1982.

PORTER, L., STEERS, R., MOWDAY, R. and BOULIAN, P., "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 59, No: 5, Oct. 1974.

QUINLAN, J. Michael, "Mentoring: Developing Tomorrow's Leadership", (178-183), içinde Peter M. CARLSON, Simon GARRETT (Eds.), **Prison And Jail Administration: Practice And Theory**, Aspen Publishers, 1999.

RAFFERTY, Alannah and GRIFFIN, Mark, "Job Satisfaction in Organizational Research", (196-213), içinde David A. BUCHANAN, Alan BYRMAN, (Eds.) **The SAGE handbook of organizational research methods**, Sage Publications, 2009.

RAGINS, Belle Rose and COTTON John L., "Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor", *The Academy of Management Journal*, Vol: 34, No: 4, 1991.

RAGINS, Belle Rose and Mc FARLIN, Dean B., "Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 37, No: 3, 1990.

RANDHAWA, Gurpreet., **Human Resource Management**, Atlantic Publishers and Distributors Ltd., 2007.

REICHERS, Arnon E., "A review and reconceptualization of organizational commitment", *The Academy of Management Review*, Vol: 10, No: 3, (Jul. 1985).

ROBERTSON, Ivan T. and TAYLOR, Jill Flint, "Leadership, Psychological Well-Being, and Organizational Outcomes", (159-179), içinde Susan CARTWRIGHT, Cary L. COOPER, (Eds.), **The Oxford Handbook of Organizational Well-Being**, Oxford University Press, 2009.

ROMBEAU, John., GOLDBERG, Amy., LOVELAND-JONES, Catherine., **Surgical Mentoring: Building Tomorrow's Leaders**, Springer Science+Business Media, 2010.

ROSSER, Manda Hays, **Chief Executive Officers: Their Mentoring Relationships**, Doctor of Philosophy, Texas A&M University, 2004.

SAIYADAIN, Mirza S., **Human Resources Management**, Tata Mc Graw-Hill Publishing Company Limited, 2009.

SCANDURA, Terri A., "Mentorship and career mobility: An empirical investigation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 13, No: 2, (Mar. 1992).

SEIBERT, Scott E. and KRAIMER, Maria L., "The five-factor model of personality and career success", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 58, Issue: 1, (February 2001).

SHEA, Gordon F., **Mentoring: How to Develop Successful Mentor Behaviors Fifty-Minute Series**, Crisp Publications, 2002.

SHELDON, Mary A., "Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol: 16, No: 2, (Jun. 1971).

SHORE, Lynn McFarlane and MARTIN, Harry J., "Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions", *Human Relations*, Vol: 42, No: 7, 1989.

SIEGEL, Philip H. and REINSTEIN, Alan, "An exploratory study of mentor relationships in large CPA firms", *Scandinavian Journal of Management*, Vol:17, Issue: 4, (December 2001).

SISAKHTI, Reza., **Effective Learning Environments: Creating a Successful Strategy for Your Organization**, American Society for Training & Development, 1998.

SONNENFELD, Jeffrey A., PEIPERL, Maury A., "Staffing policy as a strategic purpose: A typology of career systems", *The Academy of Management Review*, Vol: 13, No: 4, (October 1988).

SPECTOR, Paul Eliot, **Industrial and Organizational Psychology**, John Wiley & Sons Inc, 2000.

STONE, Florence., **Coaching and Mentoring**, Capstone Publishing, 2002.

STURGES, Jane, "What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages", *British Journal of Management*, Vol: 10, Issue: 3, 1999.

SUPER, D.E., "A life span, life space approach to career development", *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 16, Issue: 3, (June 1980).

SWITZER, Jamie S., "E-Mentoring" (885-890), içinde Patricia ROGERS, Gary BERG, Judith BOETTCHER, Carole HOWARD, Lorraine JUSTICE, Karen SCHENK, (Eds), **Encyclopedia of Distance Learning**, IGI Global, 2009.

TAORMINA, R. J., "Organizational socialization: A multidomain, continuous process model", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol: 5, No: 1, (January 1997).

THARENOU, Phyllis, "Does mentor support increase women's career advancement more than men's? the differential effects of career and psychosocial support", *Australian Journal of Management*, Vol: 30, No: 1, (June 2005).

THAYER, William M., **Way To Succeed or The Secret of Success in Life**, Kessinger Publishing, 2003.

The Encarta World English Dictionary, NY: St.Martin's Press, 1999.

TREHAN, Mukesh., TREHAN, Ranju., **Advertising and Sales Management**, VK Publications, 2009.

U. S. Department of Agriculture, Career Intern Program, Mentor/protege Handbook, s. 17, <http://www.usda.gov/da/employ/intern.htm>, (Erişim tarihi : 06.02.2009)

VAN MAANEN, John and SCHEIN, Edgar H., "Toward a theory of organizational socialization", (209-269), içinde B. STAW (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, Vol:1, Greenwich Conn.: JAI Press, 1979.

WANBERG, Connie R. and KAMMEYER-MUELLER, John D., "Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 85, No: 3, 2000.

WARD, Jane Cranwell., BOSSONS, Patricia., and GOVER, Sue., **MENTORING: A Henley Review of Best Practice**, PALGRAVE MACMILLAN, 2004.

WAUMSLEY, Julie A., HEMMINGS, Brian, PAYNE, Simon M., "Work-life balance, role conflict and the UK sport psychology consultant", *The Sport Psychologist*, Vol: 24., Issue: 2, 2010.

WAYNE, Sandy J., LIDEN, Robert C., KRAIMER, Maria L., GRAF, Isabel K., The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 20, No: 5, (Sep. 1999).

WEISS, Howard M., "Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences", *Human Resource Management Review*, Vol:12, No: 2, (Summer 2002).

WELLS, Kimberly M. Suedkamp, RYAN, Mark R., CAMPA III, Henry, SMITH, Karl A., "Mentoring guidelines for wildlife professionals", *Wildlife Society Bulletin*, Vol: 33, No: 2, (Summer 2005).

WELSH, Shona., **Mentoring The Future: A Guide To Building Mentor Programs That Work**, 2004.

WHITELY, William., DOUGHERTY, Thomas W., and DREHER, George F., "Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress", *Academy of Management Journal*, Vol: 34, No: 2, 1991.

WICKMAN, F., and SJODIN, T., **Mentoring : The most obvious yet overlooked key to achieving more in life than you dreamed possible**, NY: McGraw-Hill, 1997.

WOOLNOUGH, Helen M., and DAVIDSON, Marilyn, (154-178), "Mentoring as a Career Development Tool: Gender, Race and Ethnicity Implications", içinde Diana BILIMORIA, Sandy Kristin PIDERIT (Eds.), **Handbook on Women in Business and Management**, MPG Books Limited, 2007.

XU, Ling., "Views on work-family linkage and work-family conflict model", *International Journal of Business and Management*, Vol: 4, No: 12, (December 2009).

YARNALL, Jane., **Strategic Career Management**, Elsevier Ltd, 2008.

ZACHARY, Louis J., **Creating a Mentoring Culture**, John Wiley & Sons, 2005.

ZEY, Michael G., **THE MENTOR CONNECTION: Strategic Alliances in Corporate Life**, Transaction Publishers, 1991.

EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU



Değerli Katılımcı;

Bu araştırmadan elde edilecek veriler Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ danışmanlığında yürütülen Arş. Gör. Özgür DOĞAN'ın doktora tezinde kullanılacaktır. Bu araştırmanın amacı “Yöneticilerin mentorlük rollerinin kariyer başarısı üzerindeki etkisini” belirlemektir.

Ankette kimliği ortaya çıkaracak türde hiçbir soru sorulmamıştır. Ayrıca bu ankete verilen yanıtlar tamamen akademik amaçla kullanılacak ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Gizlilik, akademik araştırmanın temel ilkesidir ve bu ilkeye kesinlikle uyulacaktır.

Anket formunun doldurulması en fazla 10 dakikanızı alacaktır. Sorulara samimi cevap vermeniz ve cevaplanmamış ifade bırakmamanız araştırmanın bilimselliği açısından oldukça önemlidir. Değerli zamanınızı ayırıp anketi cevaplamanız, mentorlük rolleri ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin aydınlatılmasında önemli bir katkı sağlayacaktır.

İlginiz için teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla

Arş.Gör. Özgür DOĞAN

İletişim Bilgileri : Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Umuttepe Merkez Yerleşkesi, Eski İstanbul Yolu 10. km 41380 Umuttepe- İzmit/KOCAELİ
Tel:+90 (262) 303 15 40 E-posta: ozgurdgn@gmail.com

ÖNEMLİ NOT:

Bu anket, en az şef ve üzeri pozisyonlarda görev yapan, “yönetici” olarak adlandırılabilir bireyler tarafından doldurulmalıdır.

BÖLÜM A

1- Ünvanınız: () Şef () Müdür Yardımcısı () Departman Müdürü
() Genel Müdür Yardımcısı () Genel Müdür
Diğer (.....)

2- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

3- Yaşınız: (.....)

4- Eğitim durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans
() Yüksek Lisans () Doktora

5- Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

6- Evli iseniz eşiniz çalışıyor mu? () Evet () Hayır

7- Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuğunuz var mı? () Evet () Hayır

Cevabınız evet ise sayısı: (.....)

8- Kaç yıldır çalışma yaşamı içerisindeyiz? (.....yıl)

9- Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz? (.....yıl)

10- Kaç yıldan beri şu anki kurumunuzda çalışıyorsunuz? (.....yıl)

11- Çalışma hayatım boyunca () kere) terfi aldım.

12- Şu an çalıştığım kurumda () kere) terfi aldım.

13- Çalışma hayatınız boyunca, yıllık rutin ücret artışı (enflasyon oranı) dışında, **BAŞARINIZ DOLAYISIYLA**, ücret’ten ya da yan ödemelerden kaynaklanan, bir gelir artışı elde ettiniz mi? Ücret artış nedenine bağlı olarak artış sıklığını tabloda işaretleyiniz.

Ücret Artış Nedeni	Artış Sıklığı
Sorumluluk artışı	() kere)
Yetki artışı	() kere)
Sorumluluk ve yetki artışı	() kere)
Önemli bir proje gerçekleştirmek/başarmak	() kere)
Üstün performans	() kere)
Diğer (Lütfen kısaca yazınız) (.....) (.....)	() kere)

BÖLÜM B

ÖNEMLİ NOT: Bu bölümdeki ilk 27 ifadenin başında yer alan **“Yöneticim”** kavramı genel olarak, **“şimdiye kadar beraber çalıştığınız yöneticileriniz”** anlamında kullanılmaktadır. Bugüne kadar ki yöneticilerinizin gösterdiği davranışların bir ortalaması şeklinde değerlendirilmelidir. Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ilgili kutucuğa (X) koyarak işaretleyiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Yöneticim, çekici pozisyonları elde etmemde bana yardım etmiştir.					
2	Yöneticim, örgütte ilerlememi desteklemek için etkisini kullanmıştır.					
3	Yöneticim, örgüt içindeki yararım için etkisini kullanmıştır.					
4	Yöneticim, örgütün diğer bölümleri hakkında bilgi sahibi olmamda yardımcı olmuştur.					
5	Yöneticim, örgüt içerisinde tanınmayı nasıl sağlayacağım ile ilgili bana nasihat vermiştir.					
6	Yöneticim, kariyer isteklerime ulaşmam için spesifik stratejiler önermiştir.					
7	Yöneticim, bana zarar verebilecek kişilerden beni korumuştur.					
8	Yöneticim, bana örgüt içerisinde yönetilebilecek müdahaleleri engellemiştir.					
9	Yöneticim, beni örgüt içerisindeki önemli insanlarla kuracağım zarar veren ilişkilerden korumuştur.					
10	Yöneticim, bana yeni becerileri öğrenmemi gerektiren görevler vermiştir.					
11	Yöneticim, bana meydan okuyucu /zor görevler vermiştir.					
12	Yöneticim bana, yeni beceriler geliştirmeye iten görevler vermiştir.					
13	Yöneticim, örgüt içerisinde daha görünür olmam için bana yardım etmiştir.					
14	Yöneticim, örgüt içerisindeki önemli insanları etkilemem için fırsatlar yaratmıştır.					
15	Yöneticim, benim başarılarımı örgüt içerisindeki önemli insanların dikkatine taşımıştır.					
16	Yöneticim sırlarımı paylaşabileceğim birisi olmuştur.					
17	Yöneticim bana destek vermiş ve beni cesaretlendirmiştir.					
18	Yöneticim güvенеbileceğim birisi olmuştur.					
19	Yöneticim benim için bir rol model olmuştur.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
20	Yöneticim, kendisine benzemeye çalıştığım birisi olmuştur.					
21	Yöneticim, nasıl bir insan olmak istediğimi temsil etmiştir.					
22	Yöneticim, kendimi geliştirmemde ve anlamamda bir yol gösterici olmuştur.					
23	Yöneticim, mesleki gelişimime rehberlik etmiştir.					
24	Yöneticim, kişisel gelişimime rehberlik etmiştir.					
25	Yöneticim, beni yetkin bir meslektaşı olarak görmüştür.					
26	Yöneticim, beni yetkin olarak görmüştür.					
27	Yöneticim benimle ilgili oldukça iyi düşüncelere sahip olmuştur.					
28	Örgütümün başarılı olması için, normal olarak beklenenin çok ötesinde bir çaba göstermeye hazırım.					
29	Arkadaşlarıma, örgütümün kesinlikle çalışılabilecek bir örgüt olduğunu söyleyerek överim.					
30	Bu örgüt için çalışmayı sürdürmek amacıyla, neredeyse her tür işi ve görevi kabul ederim.					
31	Kendi değerlerim ile örgütümün değerlerinin oldukça benzer olduğunu görüyorum.					
32	Bu örgütün bir parçası olduğumu diğerlerine anlatmaktan gurur duyarım.					
33	Bu örgüt en iyi iş performansımı göstermem için bende istek uyandırıyor.					
34	Bu örgüte katıldığım dönemi düşündüğümde, diğer örgütlerdence, bu örgütü seçmiş olmaktan dolayı son derece mutluyum.					
35	Bu örgütün geleceğini önemsiyorum.					
36	Çalışmaya uygun örgütler içerisinde, benim için en iyisi, çalıştığım örgüttür.					
37	İşimden genel olarak sıkılırım.(T)					
38	Mevcut işimden oldukça memnunum.					
39	İşimden şimdilik memnunum.					
40	Çoğu günler işimle ilgili oldukça istekliyimdir.					
41	İşimi, ortalama bir çalışanın yaptığından, daha çok severim.					
42	Gerçek mutluluğu işimde buluyorum.					
43	Kariyerimde ulaştığım başarıdan memnunum.					
44	Genel olarak kariyer amaçlarıma ulaşmaya yönelik elde ettiğim ilerlemeden memnunum.					
45	Gelire ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					
46	Yükselmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					
47	Yeni beceriler geliştirmeye ilişkin amaçlarıma ulaşmaya yönelik ilerlemeden memnunum.					

48	İşim, kişisel hayatım üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.					
49	İşim, kişisel hayatımı zorlaştırmaktadır.					
50	İşim nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ertelerim.					
51	İşim için, kişisel hayatımı bir kenara bırakırım.					
52	İşim nedeniyle kişisel aktivitelerimi gerçekleştiriyorum.					
53	İşim ve kişisel hayatım arasındaki dengeyi kurmak için çaba sarf ediyorum.					
54	İş dışı faaliyetlere ayırdığım zaman beni tatmin eder.(T)					
55	Kişisel hayatım, işime ayıracağım enerjimi tüketmektedir.					
56	İşte etkili olamayacak kadar yorgun oluyorum.					
57	Kişisel hayatım, işim üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.					
58	Kişisel meselelerden dolayı çalışmakta zorlanıyorum.					

EK 2: BAĞIMSIZ T TESTİ VE ANOVA ANALİZİ TABLOLARI

1- Cinsiyet ile iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri için yapılan bağımsız t testi

Group Statistics					
Cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş doyumu	Bay	61	3,6339	,72253	,09251
	Bayan	12	3,4167	,63763	,18407
Kariyer doyumu	Bay	61	3,4459	,87208	,11166
	Bayan	12	3,5000	,85918	,24802
Örgütsel bağlılık	Bay	61	3,5883	,64736	,08289
	Bayan	12	3,5000	,63121	,18222
İş yaşam çatışması	Bay	61	2,1416	,48745	,06241
	Bayan	12	2,2424	,62665	,18090

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
İş doyumu	Equal variances assumed	,058	,810	,969	71	,336	,21721	,22423	-,22989	,66431
	Equal variances not assumed			1,054	17,060	,306	,21721	,20601	-,21731	,65173
Kariyer doyumu	Equal variances assumed	,323	,572	-,197	71	,844	-,05410	,27477	-,60198	,49378
	Equal variances not assumed			-,199	15,792	,845	-,05410	,27200	-,63133	,52313
Örgütsel bağlılık	Equal variances assumed	,002	,962	,434	71	,666	,08834	,20365	-,31773	,49441
	Equal variances not assumed			,441	15,898	,665	,08834	,20018	-,33624	,51293
İş yaşam çatışması	Equal variances assumed	1,205	,276	-,624	71	,534	-,10084	,16153	-,42293	,22124
	Equal variances not assumed			-,527	13,739	,607	-,10084	,19136	-,51201	,31032

2- Medeni durum ile iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri için yapılan bağımsız t testi

Group Statistics

	Medeni Durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
İş doyumu	Evli	64	3,5938	,71138	,08892
	Bekar	9	3,6296	,73964	,24655
Kariyer doyumu	Evli	64	3,4281	,89078	,11135
	Bekar	9	3,6444	,65405	,21802
Örgütsel bağlılık	Evli	64	3,5833	,65749	,08219
	Bekar	9	3,5062	,53895	,17965
İş yaşam çatışması	Evli	64	2,1364	,50525	,06316
	Bekar	9	2,3131	,54187	,18062

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
										95% Confidence Interval of the Difference
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
İş doyumu	Equal variances assumed	,163	,688	-,141	71	,888	-,03588	,25441	-,54315	,47139
	Equal variances not assumed			-,137	10,195	,894	-,03588	,26209	-,61835	,54659
Kariyer doyumu	Equal variances assumed	3,794	,055	-,701	71	,486	-,21632	,30877	-,83199	,39936
	Equal variances not assumed			-,884	12,609	,393	-,21632	,24480	-,74686	,31422
Örgütsel bağlılık	Equal variances assumed	1,005	,320	,336	71	,738	,07716	,22970	-,38085	,53517
	Equal variances not assumed			,391	11,634	,703	,07716	,19756	-,35478	,50910
İş yaşam çatışması	Equal variances assumed	,081	,777	-,975	71	,333	-,17677	,18139	-,53844	,18490
	Equal variances not assumed			-,924	10,057	,377	-,17677	,19135	-,60279	,24925

3- Yaş ile iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri için yapılan Anova analizi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Örgütsel bağlılık	25-35	23	3,5314	,65560	,13670	3,2479	3,8149	2,67	4,89
	36-45	44	3,5379	,65622	,09893	3,3384	3,7374	2,11	4,89
	46-55	6	4,0000	,29814	,12172	3,6871	4,3129	3,67	4,33
	Total	73	3,5738	,64124	,07505	3,4242	3,7234	2,11	4,89
İş doyumu	25-35	23	3,5725	,82851	,17276	3,2142	3,9307	1,33	5,00
	36-45	44	3,5455	,65332	,09849	3,3468	3,7441	1,83	4,83
	46-55	6	4,0833	,50277	,20526	3,5557	4,6110	3,50	4,67
	Total	73	3,5982	,70974	,08307	3,4326	3,7638	1,33	5,00
Kariyer doyumu	25-35	23	3,3391	,85373	,17801	2,9700	3,7083	1,60	5,00
	36-45	44	3,4636	,81813	,12334	3,2149	3,7124	2,00	4,80
	46-55	6	3,8333	1,24847	,50968	2,5231	5,1435	2,00	5,00
	Total	73	3,4548	,86427	,10115	3,2531	3,6564	1,60	5,00
İş yaşam çatışması	25-35	23	2,2688	,57200	,11927	2,0214	2,5161	1,36	3,55
	36-45	44	2,1446	,49106	,07403	1,9953	2,2939	1,18	3,09
	46-55	6	1,8333	,19427	,07931	1,6295	2,0372	1,64	2,09
	Total	73	2,1582	,50933	,05961	2,0393	2,2770	1,18	3,55

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel bağlılık	1,940	2	70	,151
İş doyumu	,730	2	70	,486
Kariyer doyumu	1,527	2	70	,224
İş yaşam çatışması	2,146	2	70	,125

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel bağlılık	Between Groups	1,188	2	,594	1,463	,238
	Within Groups	28,417	70	,406		
	Total	29,605	72			
İş doyumu	Between Groups	1,550	2	,775	1,562	,217
	Within Groups	34,719	70	,496		
	Total	36,269	72			
Kariyer doyumu	Between Groups	1,171	2	,585	,779	,463
	Within Groups	52,610	70	,752		
	Total	53,781	72			
İş yaşam çatışması	Between Groups	,923	2	,461	1,819	,170
	Within Groups	17,756	70	,254		
	Total	18,678	72			

4- Eğitim durumu ile iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri için yapılan Anova analizi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Örgütsel bağlılık	1,00	17	3,5752	,77204	,18725	3,1782	3,9721	2,22	4,89
	2,00	35	3,4825	,58295	,09854	3,2823	3,6828	2,11	4,56
	3,00	21	3,7249	,62224	,13578	3,4416	4,0081	2,67	4,89
	Total	73	3,5738	,64124	,07505	3,4242	3,7234	2,11	4,89
İş doyumu	1,00	17	3,4902	,83639	,20285	3,0602	3,9202	1,33	4,83
	2,00	35	3,5286	,66604	,11258	3,2998	3,7574	1,83	4,83
	3,00	21	3,8016	,66169	,14439	3,5004	4,1028	2,33	5,00
	Total	73	3,5982	,70974	,08307	3,4326	3,7638	1,33	5,00
Kariyer doyumu	1,00	17	2,9176	,81258	,19708	2,4999	3,3354	1,60	4,60
	2,00	35	3,4686	,75450	,12753	3,2094	3,7278	2,00	4,60
	3,00	21	3,8667	,87712	,19140	3,4674	4,2659	2,20	5,00
	Total	73	3,4548	,86427	,10115	3,2531	3,6564	1,60	5,00
İş yaşam çatışması	1,00	17	2,1551	,46883	,11371	1,9140	2,3961	1,55	3,18
	2,00	35	2,2182	,50143	,08476	2,0459	2,3904	1,27	3,36
	3,00	21	2,0606	,56065	,12234	1,8054	2,3158	1,18	3,55
	Total	73	2,1582	,50933	,05961	2,0393	2,2770	1,18	3,55

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel bağlılık	1,288	2	70	,282
İş doyumu	,833	2	70	,439
Kariyer doyumu	,263	2	70	,769
İş yaşam çatışması	,175	2	70	,840

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel bağlılık	Between Groups	,771	2	,385	,936	,397
	Within Groups	28,834	70	,412		
	Total	29,605	72			
İş doyumu	Between Groups	1,237	2	,618	1,236	,297
	Within Groups	35,032	70	,500		
	Total	36,269	72			
Kariyer doyumu	Between Groups	8,474	2	4,237	6,546	,002
	Within Groups	45,307	70	,647		
	Total	53,781	72			
İş yaşam çatışması	Between Groups	,326	2	,163	,622	,540
	Within Groups	18,352	70	,262		
	Total	18,678	72			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable (I) Eğitim (J) Eğitim			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Örgütsel bağlılık	1,00	2,00	,09262	,18974	,877	-,3617	,5470
		3,00	-,14970	,20939	,756	-,6511	,3517
	2,00	1,00	-,09262	,18974	,877	-,5470	,3617
		3,00	-,24233	,17716	,363	-,6665	,1819
	3,00	1,00	,14970	,20939	,756	-,3517	,6511
		2,00	,24233	,17716	,363	-,1819	,6665
İş doyumu	1,00	2,00	-,03838	,20913	,982	-,5392	,4624
		3,00	-,31139	,23080	,373	-,8641	,2413
	2,00	1,00	,03838	,20913	,982	-,4624	,5392
		3,00	-,27302	,19527	,347	-,7406	,1946
	3,00	1,00	,31139	,23080	,373	-,2413	,8641
		2,00	,27302	,19527	,347	-,1946	,7406
Kariyer doyumu	1,00	2,00	-,55092	,23784	,060	-1,1204	,0186
		3,00	-,94902*	,26248	,002	-1,5775	-,3205
	2,00	1,00	,55092	,23784	,060	-,0186	1,1204
		3,00	-,39810	,22207	,179	-,9298	,1337
	3,00	1,00	,94902*	,26248	,002	,3205	1,5775
		2,00	,39810	,22207	,179	-,1337	,9298
İş yaşam çatışması	1,00	2,00	-,06310	,15137	,909	-,4256	,2994
		3,00	,09447	,16705	,839	-,3055	,4945
	2,00	1,00	,06310	,15137	,909	-,2994	,4256
		3,00	,15758	,14133	,508	-,1809	,4960
	3,00	1,00	-,09447	,16705	,839	-,4945	,3055
		2,00	-,15758	,14133	,508	-,4960	,1809

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Örgütsel bağlılık		
Tukey HSD ^{a,b}		
Eğitim	N	Subset for alpha = 0.05
		1
2,00	35	3,4825
1,00	17	3,5752
3,00	21	3,7249
Sig.		,423
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,220.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

İş doyumu		
Tukey HSD ^{a,b}		
Eğitim	N	Subset for alpha = 0.05
		1
1,00	17	3,4902
2,00	35	3,5286
3,00	21	3,8016
Sig.		,313
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,220.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

Kariyer doyumu			
Tukey HSD ^{a,b}			
Eğitim	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1,00	17	2,9176	
2,00	35	3,4686	3,4686
3,00	21		3,8667
Sig.		,065	,232
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,220.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

İş yaşam çatışması		
Tukey HSD ^{a,b}		
Eğitim	N	Subset for alpha = 0.05
		1
3,00	21	2,0606
1,00	17	2,1551
2,00	35	2,2182
Sig.		,563
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,220.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

5- Ünvan ile, iş doyumu, kariyer doyumu, örgütsel bağlılık ve iş yaşam çatışması bağımlı değişkenleri için yapılan Anova analizi

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Örgütsel bağlılık	Şef	33	3,5623	,68434	,11913	3,3196	3,8049	2,11	4,89
	Müdür	23	3,4155	,61793	,12885	3,1482	3,6827	2,67	4,89
	Yardımcısı								
	Departman Müdürü	17	3,8105	,54115	,13125	3,5322	4,0887	3,00	4,89
	Total	73	3,5738	,64124	,07505	3,4242	3,7234	2,11	4,89
İş doyumu	Şef	33	3,5909	,74779	,13017	3,3258	3,8561	1,33	4,83
	Müdür	23	3,4203	,70329	,14665	3,1162	3,7244	1,83	5,00
	Yardımcısı								
	Departman Müdürü	17	3,8529	,59478	,14425	3,5471	4,1587	2,67	4,67
	Total	73	3,5982	,70974	,08307	3,4326	3,7638	1,33	5,00
Kariyer doyumu	Şef	33	3,1879	,82756	,14406	2,8944	3,4813	1,60	4,60
	Müdür	23	3,4696	,77368	,16132	3,1350	3,8041	2,20	5,00
	Yardımcısı								
	Departman Müdürü	17	3,9529	,87043	,21111	3,5054	4,4005	2,00	5,00
	Total	73	3,4548	,86427	,10115	3,2531	3,6564	1,60	5,00
İş yaşam çatışması	Şef	33	2,3113	,52076	,09065	2,1266	2,4959	1,55	3,55
	Müdür	23	2,1265	,48318	,10075	1,9175	2,3354	1,36	3,09
	Yardımcısı								
	Departman Müdürü	17	1,9037	,43059	,10443	1,6824	2,1251	1,18	2,73
	Total	73	2,1582	,50933	,05961	2,0393	2,2770	1,18	3,55

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Örgütsel bağlılık	,894	2	70	,414
İş doyum	,455	2	70	,636
Kariyer doyum	,440	2	70	,646
İş yaşam çatışması	,220	2	70	,803

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Örgütsel bağlılık	Between Groups	1,533	2	,767	1,912	,155
	Within Groups	28,072	70	,401		
	Total	29,605	72			
İş doyum	Between Groups	1,833	2	,916	1,863	,163
	Within Groups	34,436	70	,492		
	Total	36,269	72			
Kariyer doyum	Between Groups	6,575	2	3,287	4,875	,010
	Within Groups	47,206	70	,674		
	Total	53,781	72			
İş yaşam çatışması	Between Groups	1,897	2	,949	3,957	,024
	Within Groups	16,781	70	,240		
	Total	18,678	72			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Ünvan	(J) Ünvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Örgütsel bağlılık	Şef	Müdür Yardımcısı	,14683	,17201	,671	-,2651	,5587
		Departman Müdürü	-,24817	,18906	,393	-,7009	,2045
	Müdür Yardımcısı	Şef	-,14683	,17201	,671	-,5587	,2651
		Departman Müdürü	-,39500	,20255	,132	-,8800	,0900
	Departman Müdürü	Şef	,24817	,18906	,393	-,2045	,7009
		Müdür Yardımcısı	,39500	,20255	,132	-,0900	,8800
İş doyumu	Şef	Müdür Yardımcısı	,17062	,19051	,645	-,2856	,6268
		Departman Müdürü	-,26203	,20939	,427	-,7634	,2394
	Müdür Yardımcısı	Şef	-,17062	,19051	,645	-,6268	,2856
		Departman Müdürü	-,43265	,22434	,138	-,9698	,1045
	Departman Müdürü	Şef	,26203	,20939	,427	-,2394	,7634
		Müdür Yardımcısı	,43265	,22434	,138	-,1045	,9698
Kariyer doyumu	Şef	Müdür Yardımcısı	-,28169	,22306	,421	-,8158	,2524
		Departman Müdürü	-,76506*	,24516	,007	-1,3521	-,1780
	Müdür Yardımcısı	Şef	,28169	,22306	,421	-,2524	,8158
		Departman Müdürü	-,48338	,26266	,164	-1,1123	,1456
	Departman Müdürü	Şef	,76506*	,24516	,007	,1780	1,3521
		Müdür Yardımcısı	,48338	,26266	,164	-,1456	1,1123
İş yaşam çatışması	Şef	Müdür Yardımcısı	,18481	,13299	,352	-,1336	,5033
		Departman Müdürü	,40755*	,14617	,018	,0575	,7576
	Müdür Yardımcısı	Şef	-,18481	,13299	,352	-,5033	,1336
		Departman Müdürü	,22274	,15660	,335	-,1523	,5977
	Departman Müdürü	Şef	-,40755*	,14617	,018	-,7576	-,0575
		Müdür Yardımcısı	-,22274	,15660	,335	-,5977	,1523

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Homogeneous Subsets

Örgütsel bağlılık		
Tukey HSD ^{a,b}		
		Subset for alpha = 0.05
Ünvan	N	1
Müdür Yardımcısı	23	3,4155
Şef	33	3,5623
Departman Müdürü	17	3,8105
Sig.		,098
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,624.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

İş doyumu		
Tukey HSD ^{a,b}		
		Subset for alpha = 0.05
Ünvan	N	1
Müdür Yardımcısı	23	3,4203
Şef	33	3,5909
Departman Müdürü	17	3,8529
Sig.		,103
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.		
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,624.		
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.		

Kariyer doyumu			
Tukey HSD ^{a,b}			
		Subset for alpha = 0.05	
Ünvan	N	1	2
Şef	33	3,1879	
Müdür Yardımcısı	23	3,4696	3,4696
Departman Müdürü	17		3,9529
Sig.		,485	,125
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,624.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

İş yaşam çatışması			
Tukey HSD ^{a,b}			
		Subset for alpha = 0.05	
Ünvan	N	1	2
Departman Müdürü	17	1,9037	
Müdür Yardımcısı	23	2,1265	2,1265
Şef	33		2,3113
Sig.		,283	,417
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 22,624.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.			

ÖZGEÇMİŞ

Özgür DOĞAN, 26,12,1976 İstanbul doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. 1996 yılında Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümü'nde lisans öğrenimine başlamış ve 2000 yılında lisans derecesi almıştır. 2001 yılında, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. “Metaforlar Aracılığıyla Yöneticilerin Kariyer Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma” konulu tezi ile Yönetim ve Organizasyon programından mezun olarak, yüksek lisans derecesi almıştır. Aynı ana bilim dalında 2004 yılında doktora programına başlamış ve “Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma” adlı bu tezi ile 2011 yılında Doktora derecesini almıştır. Özgür DOĞAN, 2002 yılından bu yana Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.