



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**TERSİNE MENTORLUK UYGULAMASININ ÖRGÜTSEL
ÇEKİCİLİĞE ETKİSİ: GENÇ KUŞAK (Y-Z) KUŞAĞI
ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

BERFİN AKANSU

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**TERSİNE MENTORLUK UYGULAMASININ ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞE
ETKİSİ: GENÇ KUŞAK (Y-Z) KUŞAĞI ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BERFİN AKANSU

Tez Danışmanı
DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2023



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



Berfin Akansu tarafından Dr. Öğretim Üyesi Abdullah KIRAY yönetiminde hazırlanan ve **07/08/2023** tarihinde aşağıdaki jüri karşısında sunulan “**Tersine Mentorluk Uygulamasının Örgütsel Çekiciliğe Etkisi: Genç Kuşak (Y-Z Kuşağı) Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma**” başlıklı çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü **İşletme Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS YETERLİK TEZİ** olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

.....

Prof. Dr. Pelin KANTEN

.....

Doç. Dr. Akansel YALÇINKAYA

.....

Tez No :

Tez Savunma Tarihi : .././20..

.....
Prof. Dr. Ahmet Evren ERGİNAL
Enstitü Müdürü

.././20..

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Berfin AKANSU

28/06/2023

TEŞEKKÜR

Bu tezin gerçekleştirilmesinde, s¼recin baŐından itibaren benden bir an olsun desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a, hayatımın her evresinde ve her kararımda desteklerini ve sevgilerini hissettiğim annem Filiz AKANSU, babam Yavuz AKANSU ve kardeŐim MehmetŐah AKANSU'ya, hayatıma girdiği g¼nden itibaren t¼m zorlukları benimle göę¼sleyen, çalışma s¼reci boyunca maddi manevi desteğini esirgemeyen kıymetli yol arkadaŐım Atalay SARTAY'a ve her daim bana destek olup g¼ven duyan canım dostum Eda KÖSE'ye teŐekk¼r¼ borç bilirim.

Berfin AKANSU
anakkale, Ağustos 2023

ÖZET

TERSİNE MENTORLUK UYGULAMASININ ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİĞE ETKİSİ: GENÇ KUŞAK (Y-Z KUŞAĞI) ÇALIŞANLARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Berfin AKANSU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Kıray

28/06/2023, 83

Tersine mentorluk, geleneksel anlamda mentorluğun aksine daha az deneyimli genç işgörenin kendinden kıdem ve yaş olarak üstün olan işgörene mentorluk etmesi durumunu ifade etmektedir. Çalışmanın amacı tersine mentorluk uygulamasının, yaşları ve sosyal hayatları dolayısıyla bu uygulamaya en uygun olan Y-Z kuşağı işgörenler üzerindeki örgütsel çekicilik düzeyine etkisinin ortaya konmasıdır. Konuyla ilgili literatür taranarak değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirilmiştir. Modeli test edebilmek amacıyla anket yöntemi ile İstanbul'da bulunan ve özel sektör çalışanı olan Y-Z kuşağı 387 bireyden veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler ile faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre genç kuşak çalışanlarda tersine mentorluk uygulaması ile örgütsel çekicilik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Geleneksel Mentorluk, Tersine Mentorluk, Örgütsel Çekicilik, Kuşak Farklılıkları.

ABSTRACT

THE IMPACT OF REVERSE MENTORING PRACTICE TO ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS:

A STUDY TOWARDS YOUNG GENERATION (Y – Z GENERATION) EMPLOYEES

Berfin AKANSU

Çanakkale Onsekiz Mart University

School Of Graduate Studies

Bussines Science

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

28/06/2023, 83

Reverse mentoring, in contrast to mentoring in the traditional sense, refers to the situation where the less experienced young employee mentors the employee who is superior in terms of seniority and age. The aim of the study is to reveal the effect of reverse mentoring practice on the level of organizational attractiveness on the Y-Z generation employees who are most suitable for this practice due to their age and social life. A model, that shows the relation between variables, was developed by reviewing the literature on the subject. In order to test the model, data were collected from 387 individuals from the Y-Z generation, who are private sector employees in Istanbul, with the survey method. Factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, regression analysis, t-test and anova test were made with the obtained data. When the research findings were examined, significant relationship were found between the reverse mentoring practice and the level of organizational attractiveness in the younger generation employees.

Keywords: Traditionary Mentoring, Reverse Mentoring, Organizational Attractiveness, Generation Gaps.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Geleneksel Anlamda Mentorluk Kavramı	3
2.1.1. Mentorluğun Faydaları	5
2.1.2. Mentorluk Türleri	7
2.1.3. Mentorluğun Fonksiyonları	9
2.2. Tersine Mentorluk	12
2.2.1. Tersine Mentorluk Kavramı	12
2.2.2. Tersine Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi.....	14
2.2.3. Tersine Mentorluğun Fonksiyonları	17
2.2.4. Geleneksel Mentorluk ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklar.....	19
2.2.5. Kuşak Farklılıkları ve Tersine Mentorluk İlişkisi	20
2.2.6. Tersine Mentorluğun Yararları	23
2.2.7. İş Dünyasındaki Tersine Mentorluk Örnekleri.....	24
2.3. Örgütsel Çekicilik	27
2.3.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı.....	27

2.3.2. Örgütsel Çekiciliğin Önemi.....	29
2.3.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.4. Örgütsel Çekiciliğe İlişkin Teoriler	33
2.3.5. Örgütsel Çekiciliğin Alt Boyutları.....	38
2.3.6. Örgütsel Çekicilikte Algılama.....	39
2.3.7. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 43

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	43
3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	43
3.1.2. Araştırmanın Modeli.....	43
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	44
3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler.....	45
3.1.5. Uygulanan İstatistikî Yöntemler.....	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI 48

4.1. Demografik Bulgular.....	48
4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	50
4.2.1. Örgütsel Çekicilik Ölçeği.....	51
4.2.2. Tersine Mertorluk Ölçeği.....	52
4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	54
4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	54
4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	56
4.3.3. Anova Testine İlişkin Bulgular.....	58

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

KAYNAKÇA	71
EKLER	I
EK 1. ETİK KURUL İZİN BELGESİ	II
EK 2. ANKET FORMU	III
ÖZGEÇMİŞ	IV



SİMGELER VE KISALTMALAR

%	Yüzde oranı
SPPS	Statistical Package for the Social Sciences
KMO	Kaiser Meyer Olkin
Vb.	Ve benzeri
Vd.	Ve diğerleri
TDK	Türk Dil Kurumu



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Geleneksel mentorluk fonksiyonları	10
Tablo 2	Geleneksel mentorluk ve tersine mentorluk arasındaki farklar	20
Tablo 3	Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler	46
Tablo 4	Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı tablosu	48
Tablo 5	Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans dağılımı tablosu	48
Tablo 6	Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı tablosu	49
Tablo 7	Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımı tablosu	49
Tablo 8	Ölçeklere İlişkin KMO, Barlett ve Güvenirlilik Testleri	50
Tablo 9	Örgütsel çekicilik ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri	51
Tablo 10	Örgütsel çekicilik ölçeğinin değişken ortalamaları	52
Tablo 11	Tersine mentorluk ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri	53
Tablo 12	Tersine mentorluk ölçeği değişken ortalamaları	54
Tablo 13	Örgütsel çekicilik ve tersine mentorluk ölçeklerinin alt boyutlarına ait korelasyon analizi	55
Tablo 14	Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin takip etme niyeti boyutu üzerindeki etkisi	56
Tablo 15	Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik boyutu üzerindeki etkisi	57
Tablo 16	Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin prestij boyutu üzerindeki etkisi	58
Tablo 17	Katılımcıların yaş gruplarına göre tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik ölçeklerine ilişkin anova analizi sonuçları	59
Tablo 18	Katılımcıların yaşlarına göre psikososyal destek boyutundaki farklılıklar	59
Tablo 19	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik ölçeklerine ilişkin anova analizi sonuçları	60

Tablo 20	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre takip etme niyeti boyutundaki farklılıklar	61
Tablo 21	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre prestij boyutundaki farklılıklar	62
Tablo 22	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre rol modellik boyutundaki farklılıklar	63
Tablo 23	Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kariyer desteği boyutundaki farklılıklar	64
Tablo 24	Araştırma hipotezlerinin kabul edilme ve reddedilme durumları	65



ŒEKİLLER DİZİNİ

Œekil No	Œekil Adı	Sayfa No
Œekil 1	AraŒtırmanın Modeli	44



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin değişen ve zorlaşan rekabet ortamında rakiplerine karşı üstün konuma gelebilmeleri için güncel yöntemlere başvurmaları gerekmektedir. Bahsedilen bu yöntemler incelenirken rekabet üstünlüğü kazanabilmek adına yetenekli ve donanımlı işgörenlere sahip olmanın ne ölçüde büyük bir avantaj yarattığı da farkedilmektedir. Yetenekli ve donanımlı işgörenleri örgüt bünyelerine katabilmek için gerekli olan örgütsel çekicilik oluşturabilmenin de önemi böylelikle ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin, teknolojik gelişmeler, örgüt çevresinin değişmesi, değişen kuşakların beklentileri gibi dönüşümlere ayak uydurabilmeleri için işgören eğitimleri ile iş geliştirme süreçlerini gözden geçirerek yenilikçi bir profil elde etmeleri beklenmektedir. Örgütlerin bu pozisyona geçmeleri örgüte ait yenilikçi uygulama, yaklaşım ve normların benimsenmesiyle mümkün olmaktadır. Yeni uygulamalardan biri olarak ele alınan “tersine mentorluk”, işletmelerin güncel kalabilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek adına yapacakları düzenlemeler esnasında incelenebilecek bir uygulamadır. Tersine mentorluk, geleneksel mentorluk anlayışını tersine çeviren bir mentorluk uygulamasıdır. Geleneksel mentorluk uygulamasında kıdemli ve tecrübeli olan işgören mentor konumundayken; tersine mentorluk uygulamasında deneyimsiz ancak yaşı ve sosyal hayatı sebebi ile yeniliklere daha hızlı erişim sağlayan işgörenin, üst düzey diğer işgörenlere mentorluk etmesi durumu mevcuttur.

Örgütler yeni gelişmelere ayak uydurabilmek amacı ile bazı değişiklikler yapmaktadırlar. Yaşları, sosyal hayatları ve sosyal yetkinlikleri gereği güncel gelişmelerden en hızlı haberdar olan Y-Z kuşağı bireyler, örgütler açısından hem hitap ettikleri kitlelerin beklentilerini öğrenebilmek hem de bünyelerinde bulunan işgörenlerin verimliliklerini arttırabilmek için oldukça önemli konumdadırlar. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve bahsedilen Y-Z kuşağı bireylerin yeteneklerinden faydalanabilmek adına bu kuşaktaki bireylerin ilgisini çekebilmek için çalışmaktadırlar. Yapılan çalışmalar incelendiğinde tersine mentorluk uygulaması ile örgütlerin yeniliklere ve gelişimlere daha hızlı adapte oldukları görülmektedir. Çalışmalar aynı zamanda tersine mentorluk uygulamalarına geçilmesiyle beraber genç, dinamik ve yetenekli işgörenlerden yüksek düzeyde verim alınabildiğini ve bu etkileşim ortamının onlarda olumlu yönde bir gelişme gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu

olumlu ve çift yönlü kazanç durumunun örgütün çekicilik düzeyini de yüksek oranda etkileyebileceği düşünülmüştür.

Bu tez çalışması ile tersine mentorluk uygulamasının genç kuşak çalışanlar üzerindeki örgütsel çekicilik düzeyine etkisinin ortaya konması amaçlanmıştır. Literatür incelendiğinde, tersine mentorluk ile ilgili olarak, yeni sayılabilecek bir yaklaşım olması sebebiyle çok fazla çalışma olmadığı, özellikle Türkiye’de sınırlı sayıda çalışma olduğu fark edilmiştir. Tersine mentorluk uygulamasının örgütsel çekiciliğe ne yönde bir etki sağlayacağı konusu çalışılmadığından ve mantığı gereği genç kuşak çalışanlar ile olan bağlantısından kaynaklı özellikle Y-Z kuşağı işgörenler üzerinden incelenen çalışmanın, literatüre katkı sağlayabileceği öngörüldüğünden önem arz ettiği söylenebilir. Araştırma zaman, maliyet, ulaşılabilirlik gibi sebeplerden dolayı kapsam ve uygulama bakımından kısıtlandırılmıştır. Araştırma konu kapsamı bakımından tersine mentorluk uygulamasının örgütsel çekiciliğe etkisi ile sınırlandırılmıştır. Araştırma uygulama kapsamı olarak ise İstanbul’da bulunan bilişim ve dijital sigortacılık sektöründeki Y-Z kuşağı çalışanları ile sınırlandırılmıştır.

Toplam beş bölümden meydana gelen tez çalışmasının ilk bölümünü giriş oluşturmaktadır. İkinci bölüm geleneksel mentorluk, tersine mentorluk ve örgütsel çekiciliğin detaylı ele alındığı kuramsal çerçeve bölümünden oluşmaktadır. İkinci bölümde tersine mentorluk konusunun sağlam bir temele oturtulabilmesi adına ilk olarak geleneksel mentorluk açıklanmıştır. Ardından tersine mentorluk kavramı, fonksiyonları, geleneksel mentorluk ile olan farkları ve kuşaklararası ilişkisi irdelenmiştir. Son olarak örgütsel çekicilik kavramı açıklanmış, alt boyutları, önemi ve sonuçları ifade edilmiştir. Üçüncü bölüm araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenler ve uygulanan istatistikî yöntemlere ilişkin bilgilerin yer aldığı araştırmanın yöntemidir. Dördüncü bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir. Bu bölümde demografik bulgular, faktör ve güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve t-testi ve anova testinin bulguları ve yorumları yer almaktadır. Beşinci bölümde ise sonuç ve öneriler açıklanmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde çalışmanın temelini oluşturan tersine mentorluk kavramının temellendirilebilmesi amacıyla ilk olarak mentorluk kavramı geleneksel anlamıyla ele alınmıştır.

2.1. Geleneksel Anlamda Mentorluk Kavramı

Mentor kelimesi etimolojik açıdan araştırıldığında, kavramın doğduğu dil olan Yunanca'da danışmak anlamına geldiği görülmektedir. Birçok dile de mentor olarak geçen bu kavram, Türkçe'de “yönder” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Belirli bir alanda uzmanlığı bulunan veya faydalı olabilecek bir deneyime sahip bireyin bir başka bireye kişisel veya mesleki olarak gelişebilmesi amacıyla yol göstermesi, mentorluk olarak açıklanmaktadır (Luecke, 2016: 93). Aynı zamanda mentorluk, eğitim süreci boyunca kazanılan yetkinliklerin gerçek yaşamda kullanılabilmesi adına yararlanılan bir süreci ifade etmektedir (Barker, 2006: 56).

Literatürde birçok araştırmacının mentorluk kavramını açıkladığı çalışmalar bulunmaktadır. Carrefio (2009: 728) mentor kavramını, deneyim sahibi olan bireyin, mesleğe dair deneyimi bulunmayan diğer birey için rehberlik görevi üstlenmesi olarak açıklamıştır. Yaşargil (2004: 45) ise mentor kavramını, deneyimli bireyin kendinden daha genç ve henüz öğrenme aşamasında olan diğer bireyin gelişimine destek veren arkadaş olarak ifade etmiştir. Çoğu kaynakta mentor bir rol model olarak ele alınmış ve rehber, akıl hocası, koç ya da öğretmen rolü üstlenen bir birey olarak ifade edilmiştir. Mentorluk yapan bireyler, diğer bireyler için rehberlik ederek bu bireylerin gelişimine olumlu anlamda önemli katkılar sağlayacakları bir sürece dahil olmaktadır (Vatansever ve Çalışkan, 2015: 555).

Mentorluk uygulamaları, mentore meslek veya eğitim hayatı bakımından rehberlik edilmesi yönüyle incelendiğinde, bu konumdaki en somut örneği olarak lisansüstü eğitimler esnasında öğrenci ve danışman öğretmen örneği verilebilmektedir (Bingöl, 2013: 353). Mentorluk ilişkisinde mentorun bilgisi ve deneyimiyle etkilediği kişiye “mentee” veya “menti” denmektedir. Mentorluk görevini üstlenen birey örgütün içinden veya dışından olabilmektedir (Ragins, Cotton ve Miller, 2000: 1178). Mentiler, örgüt içerisinde başarılı olmak isteyen, kariyer yolculuklarında hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütün kültürünü ve

politikasını benimsemesi gereken bireylerdir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 77). Mentorluk ilişkisinde paylaşılan öğrenme süreci menti ve mentor açısından iki yönlü fayda sağlayarak ilerleme sağlayan, karşılıklı taraflar için etkileşim ortamı hazırlayan bir süreçtir (Bakioğlu, Göğüş, Ülker, Bayhan ve Özgen, 2015: 1).

Akademik anlamda mentorluk kavramını ilk olarak Kathy Kram 1980 yılında yayımladığı makalede kullanmıştır. Kram'ın makalesinde yalnızca mentorluk kavramının tanımının üzerinde durulmamış, kavramın tartışılması yönünde bir adım atılmıştır (Bozeman ve Feeney, 2007: 722). Günümüzde mentorluk ile ilgili birçok araştırma bulunmasına karşın, 1990'lı yıllara kadar olan süreçte literatürde mentorluk ile alakalı yalnızca araştırma sonuçlarının değerlendirildiği, kavramın tanımının yapıldığı ve genel olarak mentorun sorumluluklarından bahsedildiği tartışmalar mevcuttur (Bakioğlu vd., 2015: 22).

Mentorluk anlayışı tarihsel anlamda oldukça eskilere dayanmaktadır. Kavramın doğduğu yer olan Yunan mitolojisinde, Odysseus'un Truva savaşına giderken geride kalan ailesi ile ilgilenmesi, oğlunu eğitmesi gibi bir nevi mentorluk desteği için eski bir aile dostundan yardım istediğine inanılmaktadır. Bu sebeple de mentor kavramı aynı zamanda güvenilen bir danışman, bilge olarak da nitelendirilmektedir. Mentorluk anlayışı yeni bir anlayış olmamakla birlikte Eski Yunan, Çin, Roma, Hint ve Afrika medeniyetlerinde önemli roller üstlenmiş bir olgu olarak açıklanmıştır (Deans, Oakley, James ve Wrigley, 2006: 4).

Türk kültüründe mentorluk kavramı incelendiğinde şehzadelerin eğitime süreçlerinde bu kavramın yeri olduğu görülmektedir. Siyasi konular ve savaş konularında şehzadelere bilgi vermeleri ve danışmanlık yapmaları için deneyimli olan kişilerin görevlendirildiği bilinmektedir. Selçuklu döneminde bu şekilde görevlendirilen deneyimli kişilere "atabeg" denilmiş ve "atabeglik" unvanı resmi, yüksek bir rütbe olarak kabul edilmiştir (Bayram, 1991: 131). Mentorluk kavramının yansımaları araştırıldığında Türk kültürünün yapı taşlarından olan çiraklık kavramının da konuya ilişkin olduğu gözlemlenmektedir. Mentorluk ile ilgili olarak incelenebilecek "ahilik" teşkilatlarında, usta-çirak ilişkileri tıpkı mentorlukta olduğu gibi bir eğitim ilişkisinden oluşmaktadır. Ahilik, 13. yüzyıldan 19. yüzyıla kadar bireylerin mesleki anlamda, sanatsal ve ahlaki olarak gelişimlerine destek olmuş ve toplumun sosyoekonomik düzeyinin şekillenmesinde oldukça önemli bir yer edinmiştir (Arslanoğlu, 1986: 12).

Mentorluk ve ahilik teşkilatındaki usta-çırak ilişkisi incelendiğinde yalnızca kariyer odaklı olunmadığı, bireylerin ruhsal ve ahlaki gelişimlerine de destek verildiği görülmektedir. Mentorluk ilişkisinde bulunan danışmanlık, rehberlik, bireyin motivasyonunu yükseltme amacı, işbirliği ile gelişimini destekleme, öğretmenlik yapma gibi roller ahilik teşkilatında da gözlenmektedir (Güven, 2014: 9). Mentorluk kavramı tıpkı ülkemizde olduğu gibi farklı kültürlerde ve bölgelerde farklı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Kavram olarak mentorluğun tanımlanmasının zorluğu da bu farklılıklardan meydana gelmektedir. Mentorluk ilişkisinde mentor ve menti arasındaki ilişki örgütsel ve ulusal kültürden etkilenmektedir. Mentor-menti ilişkisi içerisindeki rollerin herkes tarafından anlaşıldığı düşüncesi ile mentorluğun yeni bir tanımlamaya ihtiyaç duymayan bir kavram olarak görülmesi, kavramın anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Terzi, 2020: 46).

2.1.1. Mentorluğun Faydaları

Mentorluk, işgörenlerin yetenek ve bilgilerinin artmasına yardımcı olan bir süreç olarak nitelendirilmektedir. İşgörenlerin sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkması, kişisel gelişimlerinin artması ve bu şekilde bilgi ağının oluşması ile örgüt kültürünün anlaşılması kolaylaşmaktadır. Mentorluk süreci ile örgüt içerisindeki işgörenlerin potansiyellerini zorlayabilecek görevler üstlenmesi için gerekli zemin oluşmakta ve mentilerin gelişimleri desteklenmektedir (Kadılar ve Balkan, 2016: 37-44). Mentorluk ile alakalı literatür incelendiğinde işgörenlerin mentorluk yaptıkları süreçte; örgüt içerisindeki çalışmalar hakkında daha fazla bilgi edindiği, işlerine karşı tatmin düzeylerinin arttığı ve kariyer gelişimlerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir (İbrahimoglu, 2013: 141).

Her işgörenin farklı özellikleri bulunduğundan menti konumuna gelen işgörenlerin de mentorluk sürecinden edineceği faydalar farklılaşmaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kadılar ve Balkan, 2016: 40):

- Motivasyon ve özgüven artışı,
- İşine duyduğu memnuniyet düzeyinin yükselmesi,
- Kariyer planlamasında destek almış olması,
- Yönetim, değişim yönetimi ve karar alma noktalarındaki bilgi ve becerisinin artışı,
- Yeni bir rol üstlenmesi veya yeni bir değişim olması durumlarında destek alabilmesi,
- Kendi deneyimlerinden de yararlanabileceği kişiye gerekli vakti ayırabilmesi,

- Örgütsel ilişki ağının artması ve güçlenmesi,
- Kişisel ve mesleki gelişimi için imkanlar sağlanması,
- Kariyerine ilişkin konuları, örgüt içi kadar örgüt dışında da açıkça ifade edebilir konuma gelmesi,
- Problemleri çözebilme becerisine sahip olması,
- Potansiyellerine inanmaları için teşvik edilebilmesi,
- Örgütün resmi ve gayri resmi yapısını anlamada pratik tavsiyeler alabilmesi,
- Kendilerine bir rol model edinmesi.

Mentorluk uygulaması sağladığı faydalar anlamında üç yönlü bir süreç olarak ele alınmaktadır. Mentorluk esnasında danışmanlık veren ve rehberlik eden mentor, destek alan ve eğitilen menti, eğitilen işgörenin örgüte sağladığı katkılardan olumlu etkilenen örgüt bu üçlü ilişkinin parçalarını oluşturmaktadır. Mentorluk süreci mentor açısından değerlendirildiğinde menti olan işgörenin gelişimine katkı, iş tatmininin yükselmesi, bilgi paylaşımı ve derinleşmesi gibi sonuçlara sahip iken menti için kariyer basamaklarını çıkmak, başarı, yetkinlik kazanmak ve bunların sonucunda da yüksek ücret gibi sonuçlar anlamına gelmektedir (Erdem ve Sarvan, 2001: 20).

Mentorluk uygulamasının örgütsel anlamda sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Singh, Bains ve Vinnicombe, 2002: 392):

- Örgütsel bağlılığın artması,
- Donanım kazanılması sonucu gelecekte lider olabilecek işgörenleri belirleme ve bu şekilde gelişen örgütsel yedekleme,
- Kariyer memnuniyetinin yükselmesi,
- Meslektaşlık hislerinin artması ile birlikte katılımın artması,
- Geliştirilmiş işe alım süreçleri, entegrasyon ve elde tutma,
- Etkin ve nitelikli iletişim,
- Örgütsel öğrenme,
- Örgüt kültürü yönetiminin gelişmesi ve değişim yönetiminin artması,
- Yüksek verimlilik,
- Uygun maliyetli gelişim.

Mentorluk uygulamasının mentor açısından faydaları araştırıldığında bu faydalar şu şekilde sıralanabilmektedir (Kocabaş ve Yirci, 2011; Luecke, 2016: 99- 101; Güven, 2014: 18):

- Mentinin deneyimlerinden kazanacağı yeni fikirler ile kendi kişisel ve kariyer gelişimine katkıda bulunabilecektir,
- Mentinin dinamikliğinden faydalanabilecek ve mentiye yardımcı olurken aynı zamanda kendi de gelişim gösterebilecektir,
- Kariyer rollerini geliştirme imkanı elde edebilecektir,
- Menti ile tecrübelerini paylaşmaktan hoşnut olması halinde işine karşı doyumunu artabilecektir,
- Mentinin hayranlığını kazanması ile birlikte mentorun öz saygısı artabilecektir,
- Örgüt içerisinde güncel olan uygulamalardan ve diğer alanlardaki gelişmelerden daha hızlı haberdar olacağı için yeni kazanımlar için cesaretlenecek ve kişisel prestijini arttırabilecektir,
- Öğrenme konusundaki kişisel eksikliklerini farketme imkanı elde edebilecektir,
- Örgüt ortamında sinerjinin artması ve örgüt içerisinde daha mutlu olabilmek adına arkadaş edinmiş olabilecektir,
- Daha etkili problem çözüme teknikleri oluşturmaya imkan kazanmış olacaktır,

Mentorlar, daha fazla sorumluluk almalarından kaynaklı gelişimlerine katkıda bulunurken aynı zamanda koçluk, liderlik ve iletişim gibi yönleri de gelişebilecektir.

2.1.2. Mentorluk Türleri

Mentorluk, uygulayıcıları tarafından farklı amaçlar doğrultusunda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Mentorluk türleri aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

Formal – İnfomal mentorluk: Mentorluk, çalışma hayatındaki işgörenlerin eğitilmesi ve kariyer hedeflerine ulaşması sürecinde kişisel gelişimlerine katkı sağlayan iki modelden oluşmaktadır. Bunlardan ilki daha deneyimli işgören ile gelişimine destek sağlayacağı genç işgörenin kendiliğinden gelişen iletişimiyle meydana gelen “gönüllü mentorluk (infomal)”; diğeri ise örgütlerdeki işgörenin eğitimi ve gelişimi için planlanan bir süreç şeklinde ilerleyen “kurumsal (formal) mentorluk”tur (Çelik, 2011: 301-302).

Formal mentorluk örgütün ihtiyaçları doğrultusunda meydana gelen, mentor ve mentinin belirlenen bir amaç için bir araya geldiği, bireylerin örgüt tarafından seçildiği,

başlangıç ve bitiş zamanı belirli olan mentorluk sürecini ifade etmektedir (Güven, 2014: 10). Formal mentorluk uygulaması kapsamında mentor ve menti eşleştirilirken önceliğin eğitim alacak mentinin seçilmesinde olduğu belirtilmektedir (Uçkun ve Kılınç, 2007: 91).

İnformal mentorluk içerik olarak mentorun danışmanlık ve rehberlik etmesi, rol model haline gelmesi ve mentorluk sürecindeki iki taraf arasında oluşacak arkadaşlık bağı gibi psikososyal konularla ilgilenmektedir. Bu mentorluk türünde menti ve mentor arasındaki gönüllülük bağı esas alınmaktadır. Aradaki iletişim, arkadaşlık olarak başlamakta devamında kariyer desteği ile devam etmektedir (Inzer ve Crawford, 2005: 35). İnformal mentorluk gönüllülük esasıyla başlaması nedeniyle daha çok kullanılmakta ve doğal bir şekilde şart ve koşul olmadan geliştiği için formal mentorluk uygulamalarına göre daha etkili olabilmektedir (Kocabaş ve Yirci, 2011: 34).

Akran Mentorluğu: Akran mentorluğu, karşılıklı olarak mentorluk iletişimine dahil olan eşit konumdaki iki işgören arasındaki mentorluk ilişkisini ifade etmektedir (McDonald, 2003: 107). Genel anlamıyla ifade edildiğinde, yetenekli ve deneyimli bireylerin akranlarına yardım etmeleri için seçildikleri, menti bireye eğitim ve rehberlik ettikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Aladağ ve Tezer, 2007: 139). Geleneksel mentorluk uygulamasında mentor ve menti genellikle statüsü farklı olacak şekilde konumlandırılırken; akran mentorluğu bu anlayışın yanında mentor rolünü üstlenen birey ile menti rolündeki bireyin aynı yaşta ve statüde olan mentorluk anlayışını da kapsamaktadır. Bu şekilde bir iletişim ortamında mentor, mentinin ilgisini daha çok çekebilecek güncel konular hakkında da kendisine yardımcı olabilmektedir (Parker, Hall ve Kram, 2008: 492). Örgüt içerisinde çalışma arkadaşı ve akranından mentorluk almasıyla birlikte menti, görevlerinin önceliklendirilmesi konusunda önemli bilgiler edinebilmekte ve böylelikle örgüt içi çatışmaların azaldığı gözlemlenmektedir (Chiaburu ve Harrison, 2008: 1082).

Akran mentorluğu faydaları olmasıyla beraber iyi yönetilmediğinde beraberinde sorunlar da getirebilmektedir. Örgüt içerisinde yönetim tarafından farkedilmek için akran bireylerin bazı gerekli bilgileri birbirlerinden saklamaları ve gelişim konusunda istekli olmamaları dezavantaj oluşturabilmektedir. Ancak bu süreç iyi yönetildiğinde akran durumunda olmanın avantajı olarak mentor ve mentinin, birbirlerinin problemlerini ve hedeflerini anlamaya yatkınlıklarının yüksek olduğu da görülmektedir (Luecke, 2016: 152-153).

Birebir Mentorluk-Grup Mentorluğu: Bireysel (birebir) mentorluk, mentorluk uygulamalarının en temel ve klasik olanıdır. Yaşı daha büyük olan bireyin (mentor) bilgi ve deneyimlerini daha genç ve tecrübesiz olan kişi (hizmet alan) ile paylaşmasıdır. Özel sektörde çoğunlukla yeni yöneticilerin yetiştirilmesi amacıyla tercih edilen bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Kuzu, Kahraman ve Odabaşı, 2012: 176). Grup mentorluğu ise bir mentordan hizmet alan birden fazla bireyin olduğu mentorluk uygulamasını ifade etmektedir. Grup mentorluğu sürecinde katılımcılar birden fazla görüş alarak bilgi edinmekte ve diğer mentorluk türlerinin aksine grup içerisindeki mentiler karşılıklı olarak birbirlerine mentorluk yapabilmektedirler (Şerefhanoglu, 2014: 13).

E-mentorluk: Değişen ve dönüşen iş dünyasında örgütler, örgütsel etkinlik sağlama amacıyla çalışanlar arasında mentorluk ilişkisi kurmaktadır. Bazı durumlarda bu mentorluk uygulamaları bilgi ve faaliyetlerin coğrafi sınırları tanımaksızın iletilmesini gerektirdiğinden örgütler bu durumu sağlamayı hedeflemektedirler (Gibson, 2004: 260). Mentorluk uygulamasının teknoloji tabanlı gerçekleşen haline e-mentorluk denmektedir. E-mentorluk yüz yüze ve aynı ortamda mentorluk ilişkisi kurulmasının mümkün olmadığı durumlarda e-posta yoluyla veya konferans görüşme aracılığı ile bu sürecin devam ettirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. E-mentorluk geleneksel yöntemler ile kıyaslandığında zaman ve mekan olarak büyük bir avantaj sunmaktadır (Güven, 2014: 17). Sanal ortamda görüşme sağlanması, mentor ve menti arasında ilişki kurulmasının ardından teması devam ettirmenin etkin yollarından biri haline gelmektedir (Yost ve Plunkett, 2009: 112). Bu şekilde gerçekleşen mentorluk uygulamasında ilişkiye esneklik getirilerek geri bildirim ve iletişimin daha özgür gerçekleşebildiği ifade edilmektedir (Hamilton ve Scandura 2003, 400-401). E-mentorluk uygulaması ile yüksek düzeyde ve daha fazla bireye erişim sağlanırken zaman ve mekan sorununun olmaması dikkat çekmektedir. Ayrıca bu yöntemle bireysel görüşmeler için gerekli olan maliyetlerin de azaldığı gözlenmektedir (Bakioğlu ve Göğüş, 2015: 108).

2.1.3. Mentorluğun Fonksiyonları

Mentorluk uygulaması hem kariyer açısından hem de psikososyal açıdan belirli fonksiyonları içermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 398). Kram, 1983 senesinde yaptığı çalışmada on sekiz yönetici ile gerçekleştirdiği mülakatlar sonucunda mentorun yerine getirdiği fonksiyonları sınıflandırmıştır. Yapılan çalışmada mülakat sonuçları analiz edilmiş

ardından mentorluğun kariyer ve psikososyal olmak üzere iki tür fonksiyonu yerine getirdiği sonucuna varılmıştır (Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2006: 58).

Tablo 1
Geleneksel mentorluk fonksiyonları (Kram, 1983: 614)

KARİYER FONKSİYONLARI	PSİKOSOSYAL FONKSİYONLAR
Destekleyicilik	Rol model olma
Görünürlük, ilgi çekme	Kabul görme ve onaylanma
Koçluk	Danışmanlık
Korumacı olma	Arkadaşlık
Zorlu görevler ve zorluklarla savaşıma	

İşgörenlerin kariyer planlaması aşamalarında mentorluk önemli bir konumdadır. Mentorler, mentilerin kariyer anlamında gelişimlerine destek olmaktadır. Bahsi geçen gelişimin ancak mentorun sahip olduğu kariyer geliştirme fonksiyonu ile sağlanabileceği belirtilmektedir. Kariyer geliştirme fonksiyonun, mentinin gelişim sürecini desteklediği ve örgüt içerisindeki hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik davranışlar içerdiği de belirtilmektedir (Ragins ve Kram, 2007: 5).

Kram (1983) çalışmasında kariyer fonksiyonlarını 5 başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Doğan, 2011: 14-16):

Destekleyicilik (Sponsorluk): Destekleyicilik rolü mentorun, mentinin yararına olabilecek olanaklar geliştirmesi ve mentinin gelişimine katkı sağlayabilecek bağlantılar kurması için imkan yaratması durumunu ifade etmektedir. Mentor mentinin kariyer hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyabileceği ilişkilerin neler olduğunu bilerek ona bu ilişkileri kurma konusunda yardımcı olmaktadır. Bu rol ayrıca mentorun mentiyi terfi alma ihtimali daha yüksek olan ve prestijli pozisyonlar hakkında bilgilendirme sürecini de içermektedir.

Görünürlük (Sergileme): Bu rol ile beraber mentor, mentiyi üst yönetimin dikkatini çekebilecek görevlere yöneltip onun diğer işgörenlerden daha görünür hale gelmesine destek sağlamaktadır. Mentor mentinin yeteneklerini ve becerilerini üst yönetimlere tanıtmak amacıyla birlikte seminerlere veya önemli toplantılara katılmak gibi faaliyetleri planlamaktadır.

Koçluk: Koçluk, mentorun mentiyeye nasıl yol alacağı ve yaptığı işi nasıl daha iyi yapabileceği konusunda net bilgiler verdiği ve yaptığı işe daha fazla katkı sunabilmesi adına mentinin önünü açmaya çalıştığı bir süreci ifade etmektedir. Ayrıca koçluk, işgören performansını etkileyen performans yönetiminin de bir parçası konumundadır.

Korumacı Olma: Mentorun, himaye ettiği ve desteklediği mentiyeyi, zarar görme ihtimali olduğunu düşündüğü durumlardan ya da gerekli olabilecek durumlarda üstlerinden dahi koruması durumunu ifade etmektedir. Korumacı olan mentor, bulunulan durumun gerektirmesi ile beraber mentinin hatalarını dahi üstlenebilmektedir.

Zorlu Görevler: Mentor olan birey, mentinin yetenek gelişimine katkı sağlamak için onu cesaretlendirerek farklı görevleri gerçekleştirme konusunda desteklemektedir. Bu rol ile mentor, mentinin sahip olduğu yetkinlikleri keşfedebilmesi için bazı durumlarda yetki devri ile zorlayıcı olan görevler vermektedir. Bu görevler doğrudan mentinin işi ile ilgili veya mesleki gelişimine katkı sağlayabilecek görevler olmaktadır. Bu tarz görevlerde hata yapma olasılığı da olan mentinin görevler sonunda özgüveninin de gelişmesine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Mentorluğun kariyer fonksiyonları incelenirken bazı durumlara dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin koçluk rolünde olan mentorun ortak amaçlar doğrultusunda mentiyeyi eğitmesi gerekmektedir. Koruma rolü söz konusu iken mentinin mentore bağımlılık geliştirmeyeceği şekilde bir denge sağlanmalıdır. Aynı zamanda mentor mentiyeye zorlu görevler konusunda sorumluluk verirken mentinin yetenek ve becerilerini de gözetmelidir. Bu şekilde ilerleyen bir süreçte menti, mentor sayesinde üst yönetime olumlu anlamda tanıtililecek bir konuma gelmektedir (Bakioğlu, 2015: 32).

Mentorluğun ilk aşamalarında kariyer fonksiyonları, psikososyal fonksiyonlardan daha fazla önem taşımaktadır. Ancak sonraki evrelerde psikososyal fonksiyonlar sayesinde mentinin ihtiyacı olan bilgi ve destek sağlanmaktadır. Psikososyal fonksiyonlar mentor ve menti arasındaki ilişki fonksiyonu olarak da adlandırılmaktadır (Terzi, 2020: 49).

Kram (1983) çalışmasında psikososyal fonksiyonları 4 başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Doğan, 2011: 17-18):

Rol Model Olma: Bu rol aracılığı ile mentor, mentiyeye kariyer hedeflerine doğru ilerlerken örnek tutum ve davranışları ile örnek olarak yardımcı olmaktadır. Mentor mentiyeye, örgüt içerisinde kendisine başarı getirecek davranışların ve değerlerin ne olduğunu

göstermektedir. Bu rol, mentorunu örnek alan mentinin kariyer yaşamında güven duyulan ve ustalık edindiği eksiksiz bir mesleki kimlik edinmesine yardımcı olacaktır.

Kabul Görme ve Onaylanma: Mentor, himaye ettiği konumda olan mentiye saygı duymalı ve mentiye desteklemelidir. Psikososyal rollerden olan kabul görme ve onaylanma rolü ile mentor mentinin özgüvenini desteklemekte ve karşılıklı saygı ortamını oluşturmaktadır. Mentor, karşılıklı saygı ile mentiye teşvik ederek görevini yerine getirmiş olacaktır. Böylelikle menti, mentorunu, örgüt içerisinde bir arkadaş olarak kabul edebilecektir.

Danışmanlık: Mentor menti rolü ile destek verdiği işgörenin mesleki anlamda en büyük danışmanı olmaktadır. Danışmanlık rolü ile mentor, mentinin mesleki ve kişisel sorunlarının çözümünde ona destek olabileceği güvenilir ve rahat bir ortam yaratmaktadır. Menti rolündeki bireyin sorun çözme yeteneğini geliştirebilmesi adına öncelikle sorun çözme konusunda teşvik edilmesi ve başarısız olacağı öngörülen durumlarda yardım edilmesinin en sağlıklı yöntem olduğu ifade edilmektedir.

Arkadaşlık: Arkadaşlık rolü fonksiyonunda, karşılıklı istek olan ve samimiyetin kurulduğu durumlarda mentor ve menti arasındaki iletişiminin gündelik iş görevleri dışında da sürmesi ve mentorun desteğinin devam etmesi gerekebilmektedir. Bu yöntemle mentor yalnızca bir rehber veya danışman konumunda değil güven duyulan bir dost konuma gelmektedir.

2.2. Tersine Mentorluk

Çalışmanın bu bölümünde yenilikçi bir uygulama olan tersine mentorluk uygulaması üzerinde durulacaktır. Öncelikle tersine mentorluğun tanımı yapılmakta ve geleneksel mentorluk ile arasındaki farklar açıklanmaktadır. Ardından tersine mentorluğun fonksiyonları, yararları, kuşaklar ile olan etkileşimi ve iş dünyasındaki yansımaları incelenmektedir.

2.2.1. Tersine Mentorluk Kavramı

İş dünyasının sürekli bir değişim yaşamasıyla işgücü çeşitliliği artmakta ve işgücünün yönetimi örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir konuma gelmektedir (Roberson ve Park, 2007: 549). Örgütler gelişen iş dünyasında avantaj elde edebilmek ve eylemlerini etkili şekilde sürdürebilmek amacıyla hem örgüt bünyesinde bulunan hem de müşteri kitlelerindeki Y-Z kuşağı bireyleri daha iyi anlayabilmek için çeşitli

yol ve yöntemler aramaktadırlar. Bu örgütlerin kültürleri, yenilikçi düşünmeye ve farklılıkları yönetebilme konularına uzak olmadıklarından dolayı Y-Z kuşağı bireylerin bakış açılarını örgütlerinin yönetim süreçlerine entegre etme eğilimine sahiptirler. Teknoloji ve güncel gelişmeler ile iç içe olan Y-Z kuşağı bireylerin öneri ve fikirleri dikkate alındığında, örgütlerin rekabet avantajı elde etme stratejilerine önemli oranda katkı sağlayabilecekleri ifade edilmektedir. Küreselleşen dünyada özellikle teknolojik alanda gerçekleşen değişimler, yöneticileri, iş yapma ve yönetme konularında yeni arayışlar içinde olmaya yönlendirmekte ve yeni yönetim tarzları ortaya çıkarmaktadır. Bahsedilen yeni yönetim tarzlarından biri de “tersine mentorluk” olarak ifade edilmektedir (Murphy, 2012: 549).

Tüm dünyada gelişen teknoloji ve sosyal medyanın yükselişte olması gibi olayların sonucunda genç işgörenler, çoğunlukla üst pozisyonlarında olan yöneticilerden daha fazla ve kıymetli bilgiye hızlıca erişmektedirler. Teknolojik gelişmelerin bu duruma gelmesi sonucunda, genç işgörenin statü olarak kendisinden üst düzeyde olan diğer işgören veya yöneticiye mentorluk yapması yeni sayılabilecek bir uygulama olan “tersine mentorluk” türünün ortaya çıkmasını sağlamıştır (Burdett, 2014: 13).

Dünyada “reverse mentoring” olarak geçen tersine mentorluk geleneksel mentorluk anlayışını tersine çeviren bir uygulama olarak iş hayatına girmiştir (Kişi, 2018: 206). Literatürde tersine mentorluk kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bu kavramın ilk olarak 1999’da General Electric CEO’su Jack Welch tarafından kullanıldığı görülmektedir. Welch ve beraber çalıştığı ekibi, teknolojik gelişmeler konusunda örgüt içerisindeki genç işgörenlerden mentorluk desteği almışlardır. Welch kendisi ve yönetim ekibi için başlattığı bu tersine mentorluk uygulaması ile ayda bir kez General Electric’in sitesinde görevli genç yöneticiyle görüşerek ondan temel online araştırmalar konusunda destek almıştır. Welch gerçekleştirdiği bu uygulama sayesinde örgütünün bünyesinde bulunan genç bireyler ve yöneticileri bir araya getirmiş, güncel trendler ile alakalı çift taraflı bir gelişim ortamı sağlamıştır (Kişi, 2018: 206-207).

Tersine mentorluk uygulaması hakkında literatür taraması yapıldığında çeşitli tanımlamalar olduğu gözlemlenmektedir. Biss ve DuFrene (2006), tersine mentorluğu, genç işgörenlerin yöneticilerine teknoloji başta olmak üzere farklı konularda yeni bilgiler öğretme amacıyla mentorluk hizmeti verdiği bir süreç olarak tanımlamaktadır (Biss ve DuFrene, 2006: 30). Pieters (2011), tersine mentorluğun, deneyimli işgörenin kendisinden daha az

deneyime sahip fakat bakış açısı daha güncel olan diğer işgörenleri aradığı bir gelişim süreci olarak açıklamaktadır (Pieters, 2011: 68). Hays ve Swanson (2011), değişen ve gelişen teknolojinin takip edilebilmesi için deneyimli bir işgörenin deneyimsiz bir işgören ile arasındaki formal veya informal olan iş ilişkisini tersine mentorluk olarak açıklamaktadır (Hays ve Swanson, 2011: 23). Chaudhuri ve Gosh (2012) ise tersine mentorluğu, genç işgörenler ve deneyimli işgörenler arasında farklı ihtiyaç, talep ve bakış açılarına dayalı bilgi ve deneyim alışverişi içeren sosyal değişim aracı olarak tanımlamaktadırlar (Chaudhuri ve Gosh, 2012: 55). Breck, Dennis ve Leedahl (2018) tersine mentorluğu, genç işgörenleri, yaşlı işgörelere ihtiyaç duydukları destek ve bilgiyi sağlamaya yönelten bir yaklaşım olarak ifade etmektedir (Breck vd., 2018: 2).

2.2.2. Tersine Mentorluğun Kuramsal Çerçevesi

Literatür incelendiğinde birey ve örgüt açısından tersine mentorluk kavramının genel hatlarını oluşturan ve mentorluk başlığı altında yer alan sosyal mübadele teorisi (social exchange theory) ve iş tabanlı-iş başı eğitim (workbased learning) kavramlarıdır. Temel dayanağı açısından tersine mentorluk ile ilişkilendirilen diğer kuramlar ise Sosyal Değişim Kuramı, Lider-Üye Etkileşim Kuramı, Öğrenme Kuramı, Algılanan Örgütsel Destek ve Farklılıkların Yönetimi başlıkları ile ele alınmıştır. Saha içerisinde incelendiğinde ise tersine mentorluk uygulamalarının, farklı kuşaklara mensup kişilerin birbirleri ile etkileşimi sonucunda öğrenme düzey ve isteklerinde artış olacağı ifade edilmektedir. Aynı zamanda milenyum kuşağı mensubu işgörenlerin, liderlik özelliklerinde gelişim sergilemesi ile örgütsel başarının gerçekleştirilmesinde etkin rol oynayacağı düşünülmektedir (Murphy, 2012: 550).

Sosyal Mübadele ve Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk kavramının kuramsal temelini oluşturan genel çerçeve Sosyal mübadele kuramı (Social exchange theory) ile ortaya çıkmaktadır. Tersine mentorluk ile sosyal mübadele kuramının bir arada ele alınmasındaki ana unsur; tersine mentorluk uygulamalarında tek taraflı bir etkinin değil çift taraflı bir etkileşimin gerçekleşmesidir. Sosyal mübadele kuramı incelendiğinde örgütsel düzeydeki karşılıklı ilişkilerin gelişimi üzerinde durduğu görülmektedir. Sosyal mübadelenin tek boyutlu bir etki sürecini değil; kurallar, normlar, kaynak değişimi ve ortaya çıkabilecek ilişkileri kapsayan etkileşim sürecinden meydana geldiği belirtilmektedir. Sosyal mübadele kuramı ile birlikte ele alınan

mentor ve menti ilişkilerinin ortaya çıkarttığı maliyet, örgütün başarıları sonucu kazanım sağladığı ödüller ile değerlendirilmektedir (Özdemir, 2016: 60).

Mübadelelerin ekonomik boyutu incelendiğinde işveren ve işgören arasında emek ve ücret arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu görülmektedir (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010: 238). Sosyal mübadele kuramına göre iki tarafın da birbirine karşı beklentisi mevcuttur. Beklentilerinin gerçekleşmesi için gerçekleşecek mübadelelerin hangi oranda ve hangi şekilde olacağı iki tarafın ortak kararı sonucunda gerçekleşecektir. Kaynaklar açısından bakıldığında ise mübadeleye konu olan kaynaklar ekonomik kaynaklar ve/veya sosyal kaynaklar olabilmektedir. (Miles, 2016: 273).

Maliyetlerin, sürecin faydalarını aştığı durumlarda tersine mentorluk süreçlerini gerçekleştiren mentor ve mentinin, iki yönlü bir mentorluk süreci başlatması beklenebilir. Mentor ve mentinin böyle bir durumda, sürecin maliyetlerini olabildiğince düşük tutarak, faydayı maksimize etmesi beklenmektedir. Buna göre tersine mentorluk uygulamasının içerisindeki bir mentor veya menti, beşeri sermayesinde bulundurduğu bir bilgiyi karşı taraf ile paylaşarak bilgisinin ve erişiminin yetersiz olduğu bir bilgiyi karşı taraftan temin edebilecektir (Güğerçin, 2018: 78).

Tersine Mentorluk ve Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi (Leader-Member Exchange Theory) temelde örgüt içerisindeki ikili ilişkilere dayanmaktadır. Liderlerin, hiyerarşi içerisinde astlarına karşı gösterdikleri tutum ve davranışların öznel temelde değişiklik göstermesi gerektiği ile ilgilidir (Brower vd., 2000: 228). Teoride, örgüt içerisindeki işgörenlerin bireysel özelliklerinden dolayı farklılık göstermesi sebebiyle liderlerin yönetim faaliyetlerinde tek bir yönetim biçiminden ziyade farklılaşan bir yönetim tarzları olması gerektiği belirtilmiştir. Lider-üye etkileşim teorisi bağlamında işgörenler ile yönetici ilişkileri incelenirken, lider konumundaki bireyin iletişim konusundaki becerilerinin ve duygusal anlamdaki desteğinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 522).

Tersine mentorluk ve lider- üye etkileşimi teorisi ilişkilendirmesi incelendiğinde; lider- üye etkileşim teorisinin, örgütsel öğrenme konusundaki teşvik edici ve güçlendirici etkisi kapsamında teorik açıdan tersine mentorluğa öncülük ettiği görülmektedir. Lider-üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olduğu bir örgütte, yönetici ve işgören arasındaki bağ ve

güvenin güçlenmesi ile ortaya çıkabilecek çatışmaların ortadan kalkabileceği belirtilmiştir (Vecchio vd., 2000: 177).

Tersine Mentorluk ve Algılanan Örgütsel Destek

Örgütlerin devamlılığı düşünüldüğünde, örgüt içerisindeki işgörenlerin aidiyet duygusunun ve işgörenlerin motivasyonuna bağlı performans düzeylerinin artışı oldukça önemli rol oynamaktadır. İşgörene, bağlı olduğu örgüt tarafından değer verilmesi, iş başında veya iş dışında yaşadığı problemlerde örgütsel desteğin hissettirilmesi örgütsel bağlılığı arttıracak ve sonucunda bağlılığın özümsemesi sağlanacaktır (Çelik ve Telman, 2013: 201). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesi, işten ayrılma niyetlerinde azalma görülmesi ve bu duruma bağlı olarak işten ayrılmaların azalmasının ancak örgütsel destek algısının artırılması ile meydana gelebileceği öngörülmektedir (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016: 35).

Tersine mentorluk bağlamında incelendiğinde, etkileşimsel sürecin ilk aşaması, algılanan örgütsel destekten, ikinci aşaması ise mentor ve menti arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Birinci aşama olan algılanan örgütsel destek aşamasında, işgörenlerin, süreçte aktif rol oynamaları ve örgüt tarafından değerli hissettirilmeleri örgütün hedeflerini benimsemelerini sağlamaktadır. İkinci aşama olan mentor-menti ilişkileri aşamasında ise geleneksel işveren-işgören ilişkisinden çok genç mentorun kendisinden daha kıdemli olan mentiye geribildirim sürecinden oluşmaktadır (Vatansever ve Çalışkan, 2015: 556). Bu bağlamda tersine mentorluk uygulamalarının aşamaları gerçekleştirilirken, işgörenlerin bireysel tecrübelerine ve yetkinliklerine önem verildiğini farketmeleri ve bu süreçte yer aldıklarında değer verilen yetkinliklerinin daha da gelişeceğini algılamaları ile tersine mentorluk, örgütsel bir destek unsuru formuna gelecektir. Ayrıca süreç içerisindeki örgüt kültürüne uygun teşvik ve ödül sisteminin varlığı, örgütsel desteği arttırıcı nitelikte olacaktır (Güğerçin, 2018: 81).

Tersine Mentorluk ve Öğrenme Kuramı

Örgütsel öğrenmeyi, literatüre kazandıran ve araştırma konusu olarak nitelendiren araştırmacıların Argris ve Schon (1978) olduğu kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel öğrenme, örgüt içerisinde meydana gelen hataların belirlenmesi, gündeme getirilmesi ve yapılan hataların düzeltilmesi süreci olarak nitelendirilmiştir. Davranışsal bakış açısından öğrenmeyi açıklayan Senge ise öğrenmenin sonucunda davranışsal bir değişimin gerçekleşmesi gerektiğini belirtmiştir (Tan, 2014: 196-197). Bireysel öğrenmenin

örgütsel öğrenmeye dönüşmesi ise bireysel öğrenme modellerinin, örgütte paylaşılması ile veya modellerin örgüte dahil olması ile gerçekleşmektedir. Bu şekilde mentorluk ilişkileri, örgütsel öğrenmeyi arttıran akılcı modelleri ortaya çıkartma ve paylaşma açısından stratejik bir araç niteliği taşımaktadır (Özdemir, 2016: 61).

Tersine Mentorluk ve Farklılıkların Yönetimi

Örgütlerin iç ve dış çevresi oldukça dinamik yapılardan oluşmaktadır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri rutinler iç ve dış çevrelerdeki dinamik ve değişken yapılara uyum sağlarken birtakım sorunlar meydana gelebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin sürekli olarak yeni teoriler, teknikler, süreçler oluşturması ve bunları eyleme geçirmesi gerekmektedir (Shih ve Susanto, 2011: 113). Örgüt içerisindeki işgörenlerin kişisel özelliklerindeki (yaş, cinsiyet, yerel kimlik, kişilik, değer yargıları, yetenek, tutum, bilgi, vb.) benzerlik ve farklılıklar ile örgüt içerisinde oluşturulan birleştirme ve kaynaştırmaların iş ile ilgili çıktılara nasıl bir etkisinin olduğu ve bu nedenlerden kaynaklanan olumsuzlukların neler olabileceği yöneticilerin dikkat etmesi gereken potansiyel yönetim sorunlarından biridir. (Bozkurt, 2011: 235).

Toplam kalite yönetimi felsefesinin odak noktalarından biri olan “çalışanların güçlendirilmesi” konusunda, farklılıkların yönetimi yönetsel bir uygulama niteliğindedir. Farklılıkların yönetimi kavramı, örgüt içerisinde yer alan işgörenlerin bireysel yeteneklerini sergileyebildikleri şekilde yönetilecekleri bir örgütsel iklim ve çevre meydana getirmek şeklinde nitelendirilmiştir. Tersine mentorluğu, bu örgütsel iklim ve çevrenin oluşmasında güçlü bir araç olarak değerlendirmek mümkündür (Terzi, 2020: 69).

2.2.3. Tersine Mentorluğun Fonksiyonları

Tersine mentorluk menti ve mentor açısından iki tarafın da gelişimini destekleyen birçok fonksiyonu içermektedir. Mentorluk üzerine yapılan çalışmaların çoğunda Kram'ın (1985) çalışmasındaki fonksiyonlardan yararlanılmıştır. Tersine mentorluk uygulaması, geleneksel mentorluk uygulamalarındaki fonksiyonlarla ortak birçok alt fonksiyonu bünyesinde barındıran üç ana işlevden oluşmaktadır (Özdemir, 2016: 65). Tersine mentorluk uygulamasının fonksiyonları araştırıldığında literatürde bu ana fonksiyonların üç başlık altında toplandığı görülmektedir (Murphy, 2012: 559):

- Kariyer Desteği Fonksiyonu
- Psikososyal Destek Fonksiyonu

- Rol Model Fonksiyonu

Kariyer Desteği Fonksiyonu: Mentorluk uygulaması işgörenlerin kariyer planlaması yapmaları konusunda önemli bir roldedir. Mentorlar, mentilere kariyer gelişim süreçlerinde destek olmaktadır. Mentilerin kariyer gelişimlerine destek olunması ancak mentorun sağlayacağı kariyer desteği fonksiyonu ile mümkün olabilmektedir. Kariyer geliştirme fonksiyonu, mentinin eğitim sürecini destekleyen ve onu örgüt içerisinde ilerleme konusunda cesaretlendiren davranışlar içermektedir (Ragins ve Kram, 2007: 5). Tersine mentorluk uygulaması ise genç işgörene, üstleriyle artan etkileşimi sayesinde hem örgütü daha iyi öğrenme hem de oluşabilecek kariyer yollarını görme fırsatı sağlamaktadır (Smith, 2019: 19). Tersine mentorluk uygulamasının hedefleri ve alt yapısının, kariyer desteği fonksiyonuna, geleneksel mentorluk uygulamasından daha yatkın olduğu söylenebilmektedir (Özdemir, 2016: 65). Kariyer desteği fonksiyonu; bilgi paylaşımı, koçluk, yetenek gelişimi, vizyoner fikirler, yeni kuşağı tanıma gibi unsurları içermektedir. Kariyer desteği fonksiyonu, teknik uzmanlık gerektiren alanlara kuşaksal bakış açısıyla bakılarak bilgi alışverişi şeklinde meydana gelecek tersine mentorluğun çıktısı olarak da açıklanabilmektedir (Terzi, 2020: 19). Kariyer geliştirme fonksiyonu ile destek gören işgörenler örgüt içerisindeki fırsatları değerlendirebilmekte ve kendilerini ifade etme yeteneği kazanmaktadır (Fowler ve O’Gorman, 2005: 51-57).

Psikososyal Destek Fonksiyonu: Psikososyal destek fonksiyonu, destek görme, geri bildirim alma, karşılıklı güven ve arkadaşlık ilişkisi gibi unsurları içermektedir. Psikososyal fonksiyon, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde oluşan bağlar ile temellendirilmektedir. Bu ilişkiler oluşurken, kişiler arasında gerçekleşen paylaşım, tartışma ve kişilerin tecrübelerinden bilgi edinme yolu ile iki tarafta da psikososyal anlamda bir gelişim yaşanmaktadır (Kram, 1985: 23). Mentorluk uygulamaları esnasında mentiyeye kariyer gelişimi için destek verilmesine ek olarak psikososyal anlamda da gelişimine katkıda bulunacak imkanlar sağlanmaktadır. Psikososyal mentorluk fonksiyonunun, mentinin mesleki ve kişisel gelişimini destekleyecek, benlik duygusunu geliştirecek, kimliğini ve öz yeterliliğini arttırabilecek davranışları da içerdiği belirtilmektedir (Ragins ve Kram,2007:5). Chao (1997), psikososyal fonksiyonun, mentorun rehberlik edilen işgörenin beceri ve saygınlığını etkileyerek işgörene rol model olmasını, işgöreni kabul etmesi ve desteklemesini, danışmanlık yapmasını kapsayan bir fonksiyon olduğunu ifade etmiştir (Chao, 1997: 15-28).

Rol Modellik Fonksiyonu: Rol modellik fonksiyonu, mentorun, menti için dikkat çekici bir örnek oluşturmasını ifade etmektedir. Tersine mentorluk kapsamında rol modellik fonksiyonu, taklit etme ve farklı bakış aılları edinme olarak meydana gelmektedir (Özdemir, 2016: 69). Tersine mentorluk uygulamasında örgüt, mentor konumunda genç işgöreni görevlendirmekte böylelikle tersine dönmüş bu mentorluk ilişkisi örgüt tarafından desteklenmektedir. Mentor rolündeki genç işgören, rol modellik fonksiyonu ile mentiye örnek teşkil etmekte ve mentinin problemlerine çözümler üretme konusunda yeni fikirler ortaya çıkarabilmektedir (Murphy, 2012: 559).

2.2.4. Geleneksel Mentorluk ve Tersine Mentorluk Arasındaki Farklar

Mentorluk uygulamaları günümüze kadar çoğunlukla deneyimli işgörenden deneyimsiz işgörene olacak şekilde yürütölen bir hiyerarşik düzende ilerlediği görölmektedir. Ancak bu durum yerini iş dünyasındaki bakış açısının değişmesi ile birlikte yeni bir uygulama olan tersine mentorluk uygulamasına bırakmaktadır. Geleneksel mentorluk uygulaması ile tersine mentorluk uygulaması arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Literatür incelendiğinde bu farklılıkların aşağıdaki gibi özetlenebileceği görölmektedir (Tarhan, 2014: 40):

- Geleneksel mentorluk uygulamasında tek bir tarafa giden iletişim mevcut iken tersine mentorluk uygulaması karşılıklı olarak ilerleyen bir süreçtir. Mentor ve menti konumundaki her iki birey paylaşım ve aktarım konusunda cömert davrandıka uygulamadan edinilen fayda o kadar yüksek olmaktadır.
- Geleneksel mentorluk uygulamasında kuşaklararası aktarılan bilgi deneyim üzerinde şekillenir iken tersine mentorluk uygulaması güncel ve yeni bilgiye odaklanmakta ve deneyim üretmeye çalışmaktadır.
- Geleneksel mentorluk uygulaması belirlenmiş kurallar çerçevesinde resmiyet içerisinde ilerlemektedir, tersine mentorluk ise uygulaması gayri resmi denebilecek daha doğal ve rahat bir akışta ilerlemektedir.

Tablo 2

Geleneksel mentorluk ve tersine mentorluk arasındaki farklar (Tarhan, 2014: 40)

	Geleneksel Mentorluk	Tersine mentorluk
Paylaşım Yönü	Tek Yönlü	Çift Yönlü
Aktarım Şekli	Bilgi ve deneyim alışverişi	Bilgi ve deneyim üretimi
İletişim Türü	Belirlenmiş kurallar, resmiyet, ön kabuller	Serbest, doğal akışta ve gayri-resmi iletişim

2.2.5. Kuşak Farklılıkları ve Tersine Mentorluk İlişkisi

Kuşak ya da nesil kavramı, “aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını dolayısıyla da sorunlarını paylaşmış, benzer sorumluluklarla görevlendirilmiş kişiler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Kuşak kuramı ilk kez Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından ele alınmıştır. Aynı yaş grubuna ait olan bireylerin toplumsal anlamda da aynı süreçlerden geçen bireyler anlamına geldiği ve bu bireylerin belirli aralıklarla sınıflandırılabilirler savunulmaktadır (İlic ve Yalçın, 2017: 137).

İş hayatına yeni atılmış olan genç işgörenler, sahip oldukları güncel bilgi ve yetenekler ile çağın değişimine ayak uydurma konusunda zorlanan kıdemli işgörenlere, sosyal medya ve son dönemdeki teknolojik gelişmeler hakkında destek sağlayabilmektedirler. Bu bilgiyle incelendiğinde tersine mentorluk, genç ve deneyimi az olan işgörenin, deneyimli diğer işgörene yetenek ve bilgilerini aktarması sonucu oluşan öğrenme ortaklığını ifade etmektedir (Kişi, 2018: 207).

Kuşak farklılıkları ile ilgili araştırılma yapıldığında tüm insanlığın genel olarak beş farklı kuşak şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Sessiz Kuşak (1925-1945): Bu kuşağa dahil olan bireyler II. Dünya Savaşı döneminde savaşa katılamayacak kadar küçük yaşlarda olanlardır. Savaş dönemine denk geldiklerinden dolayı savaşın zorluklarını en fazla yaşayan bireyler oldukları için “Savaş Kuşağı” olarak da bilinmektedirler (Levickaite, 2010: 171). Dünya’da Büyük Buhran, Kore Savaşı ve Ekonomik Kriz gibi olayların yaşandığı bir dönem iken Türkiye’de, Cumhuriyet

dönemi bu tarihlere denk gelmektedir. Sessiz kuşağa ait bireylerin iş hayatında otoriteye saygı duyma, dürüstlük ve iş tatminini erteleme gibi eğilimleri mevcuttur. Bu kuşak, hiyerarşiye saygı duymaları ve işe adanmışlıklarının yüksek olması ile tanımlanırken iş değiştirme kavramı bu kuşaktaki bireylerden uzak bir kavram halindedir (Acılioğlu, 2015: 24). Kuşak isminin “sessiz” olarak nitelendirilmesinin sebebi olarak bu yaştaki bireylerin kanaatkar yapıda olmaları, verilen ile yetinmeleri ve ücret konusunda pazarlık yapmamaları gibi özellikleri olduğu bilinmektedir (Kebeci, 2011: 33).

Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı (1946 -1964): Her kuşak aralığında olduğu gibi bebek patlaması kuşağı için de literatürde farklı zaman aralıkları bulunsa da II. Dünya Savaşı’ndan sonra doğan bir milyardan fazla bebeği kastettiğinden dolayı kuşak ismi bebek patlaması olarak nitelendirilmektedir (Ayhün, 2013: 99). Çalışma anlayışlarının çalışmak için yaşamak bakış açısıyla şekillendiği bilinen bu kuşak bireyleri iş hayatında çalışkan ve fedakar olarak nitelendirilmektedirler (Acılioğlu, 2015: 25).

X Kuşağı (1965-1980): Bebek patlaması kuşağından sonraki dönemi ifade eden X kuşağı için “Baby Buster, Lost Generation, Twenty Something Generation” gibi kavramlarla nitelendirilen bu kuşak 80’li yıllara gelen petrol krizini yaşamıştır (Roberts ve Manolis, 2000: 482). X kuşağı, küreselleşmenin şekillendiği dönemde bulunan ve bilgisayarla tanışan kuşak olarak açıklanmaktadır (Çetin ve Basım; 2015: 122). Önceki kuşaklardan daha gerçekçi ve kaygılı olan X kuşağı bireyleri, daha fazla çalışmaya ve gelecek planlaması yapmaya odaklanmaktadır. Yaşamak için çalışmak anlayışını benimseyen X kuşağı işgörenlerin, daha iyi bir iş bulma amaçlarının bir sonucu olarak yaptıkları işler karşısında ödül ve terfi beklentileri bulunmaktadır. Gelecek kaygılarından dolayı stressiz işlere yönelmeye çalışan X kuşağı işgörenler, girişimci ruhlu, amaca yönelik ve hayatlarını sürdürebilmek için yaptıkları işten keyif alan bir kuşak olarak nitelendirilmektedirler (Keleş, 2011: 131).

Y Kuşağı (1981- 1999): Y kuşağı bireyler için milenyum jenerasyonu (millennials), gelecek jenerasyonu (generation next), dijital jenerasyon (digital generation) ve bir sonrakiler (nexters) gibi sıfatlar kullanılmaktadır (Morgan, 2011:6). Dijital medyanın avantajları ile büyüyen ilk kuşak olarak bilinen Y kuşağı bireylerin birçoğu çok küçük yaşlarda bilgisayar ile tanışmışlardır. Y kuşağı bireyler özgürlüklerine düşkün, teknolojiye ilgili ve teknolojiyi iyi kullanabilen bireyler olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 173-174).

Meister ve Willyerd 2010'da yaptıkları çalışmada Y kuşağı bireylerin çalıştığı örgütlerden beklentilerini şu şekilde ifade etmişlerdir (2010: 68-72):

- Yetenek gelişimlerine imkan sağlanması,
- Etkili ve nitelikli değerlere sahip bir örgüt olması,
- İşgörenlere sağladığı sosyal ve ekonomik haklar konusunda bireye özgü seçenekler sunması,
- Belirlenmiş kariyer planı sunabilecek bir örgüt olması.

Y kuşağı işgörenlerin işverenlerinden beklentileri ise şu şekilde açıklanmaktadır:

- Kariyer planlaması konusunda destek olması,
- Geri bildirim vererek gelişimine katkıda bulunması,
- Mentorluk ve koçluk yapması,
- Gelişimine katkı sağlayabilecek programlara katılması için imkan yaratması,
- Esnek çalışma saatleri konusunda yardımcı olması.

Z Kuşağı (2000 ve Sonrası): 2000 ve sonrasında doğan bireyler için Next Generation (Bir sonraki Kuşak), Instant Online (Her daim Online), Kristal Kuşak, İnternet Kuşağı ya da Y kuşağından sonra gelen ve son harf ile nitelendirilen en popüler adıyla Z kuşağı ifadeleri kullanılmaktadır (Öz, 2015: 14). Z kuşağı bireyler, internet ve teknolojik gelişmelere Y kuşağına göre daha ilgili ve yatkın olup, bilgiye çok çabuk ulaşabilme yeteneğine sahiptirler. Dönemin getirdiği özgürlüğe düşkünlük, yenilikçilik ve özgünlük özelliklerine sahip Z kuşağı bireyler, sosyal medya ve teknoloji ile birlikte gelen diğer güçlerden oldukça fazla etkilenmektedirler (Terzi, 2020: 16-17). Toruntay'ın (2011) yaptığı çalışmada Z kuşağı işgörenlerin olumsuz özellikleri olarak; marka takıntılı olmaları, buldukları örgüte yeterince bağlılık geliştirememeleri, yoğun çalışma kavramından uzak olmaları ve işten çabuk sıkılma gibi özellikleri olduğu ifade edilmektedir. Z kuşağının standart ve rutinleşmeye uygun işlere ilgi duymayacakları düşünüldüğünden örgütlerin bu kuşağa ait işgörenleri örgüt içerisinde tutma konusunda sıkıntı yaşayabilecekleri öngörülmektedir (Toruntay, 2011: 81-82).

Tersine mentorluk uygulamalarında, bilinen mentorluk uygulamalarının aksine hizmet ve destek veren mentor konumunda genç işgörenler bulunmaktadır. İyi yönetilen bir tersine mentorluk uygulaması ile hem genç kuşak işgören, üstlerine teknoloji ve güncel iş dünyasındaki yetkinlikler konusunda destek olacak hem de üst yönetimle olan iletişimi

sayesinde bazı bilgilere ilk elden ulaşarak gelişimini ilerletmiş olacaktır (Terzi, 2020: 64). Kuşaklar ve bu kuşaklara ait bireylerin özellikleri incelendiğinde çalışmanın da temelini oluşturan Y-Z kuşağı bireylerin diğer kuşaktaki bireylere göre teknoloji ile ve teknolojinin getirdiği diğer güçler ile ilişkisinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Y-Z kuşağı bireylerin teknolojiye ve yeniliklere olan yatkınlıkları sebebi ile örgütlerde uygulanabilecek tersine mentorluk ilişkilerinde diğer kuşaklara ait bireylerden daha faydalı olabilecekleri öngörülmektedir.

2.2.6. Tersine Mentorluğun Yararları

Tersine mentorluk uygulamaları örgüt içerisinde uygun şekilde planlanıp yönetildiği takdirde fayda sağlayabilmektedir. Tersine mentorluk uygulamaları orta veya üst kademede yönetici olan mentinin, daha genç olan mentorden öğrenmeye istekli olmasına ve hiyerarşik mesafeyi gözetmemesine bağlı olmaktadır (Kişi, 2018: 208).

Tersine Mentorluğun Bireye Sağladığı Yararlar: Tersine mentorluk ilişkisi içerisinde bulunan mentor profesyonel bir süreci yönetirken kendi liderlik gelişimine de katkı sağlamaktadır. Genç mentorler, kendilerinden kıdemli olan yöneticilerle iletişim içerisindeyken aynı zamanda örgüt içerisindeki hiyerarşik yapı ve işleyiş hakkında bilgi elde etmektedirler (Murphy, 2012: 562-563). Tersine mentorluk ilişkisi ile birlikte bireyler öz benliklerini tanıma, empati kurma, uyum becerileri gibi kişisel öğrenimleri konusunda da yeteneklerini arttırabilmektedirler (Lankau ve Scandura, 2002: 80). Özetle tersine mentorluk ilişkisi içerisinde mentor, örgüt içerisindeki bilgi ağını genişleterek sosyal birikimine katkıda bulunurken; menti ise güncel bilgi ve teknolojik gelişmeleri öğrenmenin yansısı örgüte yeni katılan genç bireylerin bakış açılarını da anlama fırsatı elde etmektedir (Kadılar ve Balkan, 2016: 140-141).

Tersine Mentorluğun Örgüte Sağladığı Yararlar: Tersine mentorluk uygulaması ile işgörenlere rutin görevleri dışında ekstra fırsatlar verilmektedir. Bu fırsatları değerlendiren işgörenlerin daha pozitif bir bakış açısıyla ilerleyen yıllarda örgüt içerisinde daha pozitif ve yeni görevler için istekli davranışlar sergileyebilecekleri öngörülmektedir (Smith, 2019: 19).

Tersine mentorluğun örgüt düzeyinde sağlayabileceği birçok yarar mevcuttur ancak en temel olanları şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Terzi, 2020: 84):

- Kuşakları birbirine bağlamak,

- Teknolojik farklılıkları kapatma imkânı elde etmek,
- Genç kuşak müşterileri ve yeni trendleri anlamak,
- Örgütsel öğrenme için zemin hazırlamak,
- Yetenek yönetimi,
- Yenilikçi bir uygulama olması sebebiyle işgücü devamlılığın sağlanmasında pozitif bir rol oynaması,
- Örgüt içerisinde sosyal anlamda eşitlik ve çeşitlilik oluşması.

Tersine mentorluk uygulamaları temeli itibarı ile kurum içerisinde hiyerarşik düzenden bağımsız olarak ilişki ağı kurulmasına zemin hazırlamaktadır. Böylelikle örgüt içi sinerji pozitif etkilenmekte ve bu durum örgüt içerisindeki işgörenlerin performansını da olumlu etkileyebilmektedir. Örgüt bazlı faydaları düşünüldüğünde; genç işgörenlerin mentori rolünü üstlenmeleri sayesinde güncel bilgi ve gelişmelerden uzak kalmayan örgütler, rekabet avantajı da elde edebilmektedir. Tersine mentorluk uygulayan örgütlerin, iş dünyasında yenilik ve gelişimlere açık ve işgörenleri ile ilişkileri iyi bir örgüt olarak isimlerini duyurma imkanı elde edebilecekleri de öngörülmektedir.

2.2.7. İş Dünyasındaki Tersine Mentorluk Örnekleri

Dünya’da Tersine Mentorluk

General Electric, General Motors, Procter & Gamble, Hartford, Tesco, Microsoft, Best Buy, Siemens, Philip Morris gibi şöhretini dünya geneline yaymış büyük şirketler, tersine mentorluk uygulamalarına yer vermektedir (Harvey vd., 2009: 1351; Chaudhuri & Ghosh, 2012: 57; Capital, 2014; Gover, 2014; Murphy, 2016; Keleş Tayşir ve Ülgen, 2017: 306).

- **General Electric:** 1999 yılında şirketin CEO’su Jack Welch, yeni teknolojinin ve internetin kullanımı ile ilgili kendisinin de dahil olduğu, üst düzey yöneticilerden oluşan 500 kişilik bir grup ile genç işgörenlerin buluşmalarını sağlamış bu bağlamda tersine mentorluk uygulamasını başlatmıştır (Harvey vd., 2009: 1351; DeAngelis, 2013: 4; Capital, 2014; Steimle, 2015).
- **General Motors:** 1999 yılında örgüt içindeki yöneticiler iş birliği ve üretkenliği yükseltmek için temel bilgisayar kullanımı e-mail ve palm pilot teknolojilerini

kavramak için teknolojik deneyimi olan genç paydaşlar ile tersine mentorluk uygulamalarını gerçekleştirmiştir (Harvey vd., 2009: 1351).

- **Procter & Gamble:** Bilgi Sistemleri Grubu Başkanı Steve David, 1990'lı yıllarda reklam bölümündeki kadın işgörenlerin işten ayrılma düzeylerindeki artışı fark ederek personel devir seviyesini düşürmek adına "Mentor Up" adı ile tersine mentorluk uygulamasını başlatmıştır. Kadın işgörenlerin örgütsel sorunlarını çözüme kavuşturmak için genç kadın işgörenlerden oluşan bir grubun, üst düzey yöneticilere tersine mentorluk hizmeti vermesi sağlanmıştır. Uygulanan tersine mentorluk hizmeti sonucunda alınan yenilikçi önlemler kadın yöneticilerin işten ayrılma niyetlerinde olumlu yönde bir değişim sağlanmıştır (Harvey vd., 2009: 1351).
- **Hartford:** 2012 yılında tersine mentorluk uygulamalarını aktif olarak kullanan Amerika menşeli sigorta şirketi 16 genç çalışan ile toplantı düzenleyerek teknolojik konularda fikir alışverişi gerçekleştirmişlerdir (DeAngelis, 2013: 3).

Türkiye'de Tersine Mentorluk

Tersine mentorluk uygulamalarını Türkiye'de kullanan şirketler: Akbank, Denizbank, Turkcell, Eczacıbaşı Holding, Bosch, Danone ve Verifone gibi şirketlerdir. (Capital, 2014; Kişi, 2018; Keleş Tayşir ve Ülgen, 2017).

- **Akbank:** 2014 yılında "SWITCH" adlı tersine mentorluk uygulamasını başlatmıştır. Şirketin insan kaynakları genel müdür yardımcıları, her ay bir toplantı düzenlenecek şekilde genç ve potansiyel yönetici adaylarından sosyal medya uygulamaları, yeni nesil bankacılık, Y kuşağı müşteriler bir bankadan ne ister gibi farklı alanlarda mentorluk hizmeti almaktadır (Capital, 2014). Akbank şirketinde tersine mentorluk uygulamaları, insan kaynakları yönetim birimi tarafından gönüllülük ilkesine bağlı olarak yürütülmektedir (Kişi, 2018: 2010).
- **Denizbank:** 2016 yılında "BİLAKİS" adlı tersine mentorluk uygulaması, Denizbank şirketinde kullanılmaya başlanmıştır. Program içinde 13 menti ve 39 mentor bulunmaktadır. Şirketin yönetim kurulu üyeleri arasından menti grubu oluşturulurken, 1990 yılı ve sonrasında doğan Y kuşağı mensuplarından da mentor grubu oluşturulmuştur. Tersine mentorluk uygulaması içerisinde mentorlar, mentilere yeni nesil liderlik, yeni nesil bankacılık, sosyal medyada

kişisel marka olma, kurumla ilgili sosyal sorumluluk vb. konularda eğitim vermektedir (Keleş Tayşir ve Ülgen, 2017: 313-314).

- **Turkcell:** Turkcell şirketinde tersine mentorluk uygulamaları tavsiyeler doğrultusunda kullanılmaktadır. Çalışan ilişkileri yönetimi direktörü, Y jenerasyonu mensubu bireyler ile daha etkili nasıl iletişim kurabileceği konusunda, ekibiyle olan ilişki, iletişim tarzı ve yönetim tarzı ile ilgili tavsiyeleri ekibin en genç üyesinden almaktadır (Capital, 2014).
- **Eczacıbaşı Holding:** 2015 yılında “X@Y” adındaki tersine mentorluk uygulaması Eczacıbaşı Holding’ de yürürlüğe girmiştir. Uygulama; sosyal medya, internet, mobil uygulamalar gibi konularda hizmet sağlamaktadır. Eczacıbaşı Holding CEO’su, 25-30 yaşındaki bilgi iletişimci, iktisatçı ve pazarlamacılardan oluşan mentor grubu ile teknoloji ve dijital dünyada karşılaştıkları spontane sorunlar, instagramı etkin kullanma ve yeni iş şekillerini anlamak ve öğrenmek gibi konular üzerine çalışmalar gerçekleştirmiştir (Kişi, 2018: 210).
- **Bosch Türkiye:** 2014 yılında liderlik yetkinlik programının bir unsuru olarak tersine mentorluk uygulamalarını kullanmaya başlamıştır. Güvenlik sistemlerinde çalışan ürün sorumlularından örgüt içi yenilikler ile blog, gönderi, arama konularında yardım almaya başlamıştır (Capital, 2014).
- **Danone Türkiye:** 2012 yılında tersine mentorluk uygulamaları aktif olarak şirkette yer almaya başlamıştır. Danone Türkiye operasyonlar direktörü, kalite güvence uzmanı unvanlı 24 yaşındaki personeli ile ayda iki kez olacak şekilde toplantı gerçekleştirerek arama motoru “Google” üzerinden detaylı arama, alarmlar, RSS okuyucu, bilgi gösterme paneli yaratma, sosyal medya platformları gibi alanlarda mentorluk hizmeti almaktadır. Bu bağlamda Y kuşağının hangi konulara yöneliminin olduğunun öğrenilmesi ile bu yönelimlerin takibini gerçekleştirecek dijital donanıma ulaşmak hedeflenmektedir (Capital, 2014).
- **Verifone Türkiye:** Verifone bankacılık, finans, perakende, sağlık vb. sektörlerde güvenli ödeme sistemlerini üreten satış ve teknik destek hizmeti sağlayan bir örgüttür. Şirketin genel müdürü, ayda iki kez olacak şekilde 28 yaşındaki satış departmanı yöneticisinden sosyal medyanın iş süreçlerine entegrasyonu ile ilgi bilgi almaktadır (Capital, 2014).

2.3. Örgütsel Çekicilik

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel çekicilik kavramı ve tarihi incelenecek ardından örgütsel çekiciliğin alt boyutları, önemi, ilişkili olduğu teoriler, çekiciliği etkileyen unsurlar ve örgütsel çekiciliğin sonuçları irdelenecektir.

2.3.1. Örgütsel Çekicilik Kavramı

Çekicilik kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “çekici olma durumu, alım, albeni, alımlılık, cazibe” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2023). İnsanlarda olumlu bir etki oluşturan, beğenme ve hoşlanma gibi duygular geliştiren bir kavramdır. Oxford İngilizce sözlüğünde ise çekicilik, bakması veya deneyimlemesi hoş olan şekilde tanımlanmaktadır (Oxford Sözlüğü, 2023).

Örgütsel çekicilik; bireylerde, örgüt hakkında, çalışılabilecek potansiyel bir yer olduğuna yönelik duygu ve düşünce oluşturan aynı zamanda örgütün bu düşüncelere zemin hazırlayan özellikler bütünüdür (Highhouse, Lievens ve Sinar, 2003: 989). Örgütsel çekicilik temel anlamda örgütlerin, potansiyel adayların bakış açısından çalışılabilecek bir örgüt olmasına yönelik tutum ve düşüncelerinden oluşan bir imaj biçimidir (Tanrıverdi ve Guliyeva, 2018:461). Literatürdeki bir diğer tanıma göre örgütsel çekiciliğin; örgütün çalışmak için arzulanan bir yer olarak görülmesine ek olarak, herhangi bir biçimde irtibat kurulmak istenen bir varlık olarak görülmesi yönünde takınılan tutum veya dışarıya yansıtılan olumlu arzu olduğu yönündedir (Aiman-Smith, Bauer ve Cable., 2001:221; Ziegert ve Ehrhart, 2004:1).

Örgütsel çekiciliğin temel hedefi, örgüt içerisinde işgörene ihtiyaç duyulan boş pozisyonların nitelikli işgörenler tarafından doldurulmasını sağlamaktır. Ancak mevcut olarak çalışmakta olan nitelikli işgörenlerin çalışmaya devam etmeleri en önemli stratejidir. Bu bağlamda, örgütlerdeki boş kontenjanlar için gerekli yetkinliklere sahip olmayan adaylardan ziyade, nitelikli adayların örgüte karşı ilgi göstermesini sağlamak için örgütsel çekicilik aktif rol oynamaktadır. Örgüte, nitelik açısından yeterli olmayan adayların çekilmesi halinde, işlevselliğin artırılması için gerekli niteliklere sahip adayların örgüte çekilmesi ve ciddi bir seçim sürecinden geçirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, hem kamu hem de özel sektör içerisinde, çalışana ihtiyaç duyulan boş kontenjan ilanının daha fazla yayılabilmesi açısından, aktif olarak faaliyet gösteren iş bulma merkezlerine başvurmanın faydalı olacağı öne sürülmektedir (Kaplan, 2020:3).

İşe alım esnasında işgören adaylarının örgüte çekilebilmesi önemli bir konudur. Bu aşama ne kadar etkili yürütülebilirse, sonrasında gelen işgören seçme işleminin öneminin azalacağı ifade edilmektedir. Bunun sebebi olarak, nitelik açısından uygun olmayan bir adayın örgüte çekilmesinin ardından iyi bir seçim sürecine tabi tutulmasından ziyade, iyi bir adayın örgüte çekilmesi için çalışılması ve pek de güçlü olmayan bir seçme metodunun uygulanmasının, örgüt açısından ekonomik anlamda daha iyi bir strateji olabileceği düşünülmektedir (Güler, 2015: 24).

Örgütsel çekicilik uygulamalarının yansımaları incelendiğinde, örgütsel çekicilik kavramının, mevcut olarak örgütün sahip olduğu değer ve kimliğin, çekicilik yaratabilmek adına çarpıtılarak oluşturulması anlamına gelmediği görülmektedir. Bu durumun aksine örgütsel çekicilik, örgütte var olan olumsuz özellikleri daimi olarak ortadan kaldırmak amacı ile mevcut olumlu etmenlere dayanarak, özellikle işgören adayları açısından cezbedici bir profil yaratma amacına yönelik bir eylemdir (Şişman, 2002: 131). Örgütlerin çekici konumda olması yalnızca imajları ile alakalı olan bir unsur değildir. Aynı zamanda işgörenler açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt bünyesinde bulunan işgörenler, işletmelerin örgütsel çekicilik seviyelerini, kendi kariyerleri için de oluşturmaya çalıştıkları kimliğe etki eden bir faktör olarak görmektedirler. Örgütün iş dünyasındaki çekicilik oranı ne denli yüksek olursa çalışanların profilleri de o denli prestijli olacaktır (Akçay, 2014: 178).

Örgütsel çekicilikte en önemli nokta, örgütün potansiyel ya da mevcut işgörenleri için olabildiğince güçlü, etkili, kalıcı ve olumlu izler bırakmasıdır. Böylelikle mevcut ya da potansiyel işgörenler, bu işletmede yer almak ve bu işletmeden ayrılmamak adına, kendilerini o örgüte ait hissetmekte ve söz konusu örgüte kendilerini adamaya odaklanmaktadır. Bu bakış açısıyla ele alındığında örgütsel çekicilik; işletmelerin, işgören adayları veya mevcut işgörenler nezdinde bir tercih olmasına zemin oluşturmaktadır (Yıldız, 2013: 155).

Örgütsel çekicilik çalışmaları ilk etapta işe ve işletmeye özgü özellikler etrafında şekillenmiş (Rynes vd., 1983; Rynes ve Barber, 1990; Hannon, 1996; Cable ve Graham, 2000; Lievens vd., 2001, Lieves vd., 2005; Allen ve O'Brien, 2006; Carless ve Wintle, 2007; Ateg vd., 2009) olmakla birlikte; konu, kişi-örgüt uyumu perspektifinde (Bretz vd., 1989; Turban ve Keon, 1993; Cable ve Judge, 1994; Judge ve Cable, 1997; Arbak ve Yeşilada, 2003) ya da örgütsel imaj ve tanınırlık (Aiman-Smith vd., 2001; Gatewood vd., 1993; Turban ve Greening, 1997) çerçevesinde de incelenmiştir (Dündar Akçay, 2012:177). Literatürdeki

çeşitli yazarlar tarafından yapılan farklı tanımlar incelendiğinde örgütsel çekicilik tanımı ile ilgili hemfikir olunan hususun, potansiyel işgören adaylarının, işveren olarak gördükleri bir örgütü dahil olmak için yeterince çekici bulduklarını ifade etmeleri şeklinde olduğu yönündedir. Başka bir deyişle örgütsel çekiciliğin, bireylerin çalışacakları yeri seçmelerinde katkısı olan ana yapılardan olduğu ve bireyin örgütü takip etme niyeti üzerinde de etkisi olduğu söylenebilmektedir. Bu durumdan yola çıkarak örgütlerin nitelikli bireylerin aday olmasını sağlamaları için ilk olarak örgütü çekici hale getirmeleri gerekmektedir (Özüçaglıyan, 2015: 17).

2.3.2. Örgütsel Çekiciliğin Önemi

Sürekli dönüşüm yaşayan iş dünyasında yetenekli işgören elde etme mücadelesinin gittikçe artması hem iş dünyasında hem de araştırmacılar arasında örgütsel çekicilik konusunu daha da önemli bir konuma getirmiştir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 901). Örgütler, bahsedilen bu yetenek savaşını kazanma amacıyla yeni sayılabilecek bir yaklaşımla kendilerini en iyi işveren konumunda gösterebilmek adına çalışmalar yürütmektedir (Kavitha ve Srinivasan, 2012: 11). Örgütsel çekicilik potansiyel işgören adaylarının nerede çalışmak istediklerini etkileyen önemli faktörlerden biridir ve bahsi geçen kuruma iş başvurusunda bulunup bulunmayacaklarını güçlü bir şekilde etkileyebilmektedir (Anderson, Haar ve Gibb, 2010: 142).

Örgütler, örgütsel çekiciliği kurumun belirli bir dönem için fark yaratan bir kimlik ile tanıtımında kullansa da uzun vadeli planlamalarda kalıcı ve donanımlı bir profil oluşturulması adına da oldukça önemli bir kavram haline gelmiştir. Özellikle de potansiyel işgörenlerin, örgütü tercih etmeleri adına son derece kritik bir konumda bulunan örgütsel çekicilik, piyasadaki diğer örgütler, iş paydaşları ve kamuoyu nezdinde de önemli bir imaj üreticisi olarak görülmektedir. Bu konumu dolayısıyla, örgütsel çekicilik örgütlerin güven unsurunu da beslemekte ve kurumsal güvenin temelini oluşturmaktadır (Togan, 2012: 51).

Yapılan çalışmalar incelenip değerlendirildiğinde örgütsel çekicilik konusundaki nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Torunoğlu, 2013: 22):

- Örgütsel çekicilikte dönemsellik değil sürdürülebilirlik esas husustur ve oluşan imajın olumlu algılanabilmesi için ihtiyaç duyulan bir noktadır.

- Örgütsel çekicilik yalnızca örgütün sunduğu maddi olanaklardan ibaret değildir. Örgütlerin güncel durumda bünyesinde bulunan işgörenlerine verdiği manevi destek ve potansiyel işgören adaylarına vadettiklerini de içermektedir.
- Örgütsel çekicilik yüzeysel olarak incelendiğinde işgören ve işgören adayları için tasarlanan bir olgu olarak görülse de, örgütün iş ortakları ve müşteriler için piyasadaki konumu açısından da önem arz etmektedir.
- Örgütlerin çekiciliklerini arttırmak adına yaptıkları tüm nitelikli eylemler kimliklerine işleyerek uzun vadede örgüt başarısının pekiştirilmesine olanak sağlamaktadır.
- Örgütsel çekicilik kavramı soyut olarak algılanan bir kavram olsa da işgören adaylarının iş seçme süreçlerinde somut olarak algılanabilen bir kavramdır.
- Örgütsel çekicilik örgütler için yalnızca bir reklam aracı olarak görülmemelidir; detaylı ele alındığında örgütlerin aslında temel kimlik unsurlarını da kapsamakta dolayısıyla da sürdürülebilir bir tanıtım aracı haline gelmektedir.

Örgütsel çekicilik bazı örgütler açısından, örgütün kültürel değer yapısının da yansıtıldığı bir araç konumunda görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin kültür değerlerinin de geliştirilmesi adına etkili olmaktadır. Örgütsel çekicilik, örgüt kültürünün de etkisiyle birlikte mevcut işgörenlerin örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık duygusunu olumlu yönde geliştirmektedir. Bu nedenle örgütsel çekicilik, mevcut işgörenler açısından bünyelerinde buldukları örgütteki yaşamlarına devam etmeleri için oldukça kritik bir unsur haline gelmektedir (Çelik, 2019: 4).

2.3.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Unsurlar

Örgütsel çekicilik düzeyi üzerinde etkisi bulunan farklı birçok unsur bulunmasına karşın, örgütün çekiciliğini arttırmaya yönelik faaliyetlerin neler olabileceği hala tartışmalı bir konudur (Kavitha ve Srinivasan, 2012: 17). Konuyla alakalı yazın incelendiğinde örgütsel çekiciliği etkileyen unsurlar üç başlık altında toplanmış ve çalışmanın bu bölümü bireysel unsurlar, örgütsel unsurlar ve birey-örgüt uyumu şeklinde 3 başlık altında değerlendirilmiştir.

Bireysel Unsurlar

Örgütler için bireyler temel yapı taşlarından biri ve vazgeçilmez unsur konumundadır. Genel anlamda ele alındığında örgütler, ortak amaçlar etrafında birleşmiş farklı bilgi seviyelerine ve görüşlere sahip bireylerin birlikte çalışmasıyla meydana

gelmektedir. Örgütler bu amaçların gerçekleşmesi sürecinde hem bir araç hem de sonuçtur. Dolayısıyla örgütlerdeki insan davranışları çok yönlü ve karmaşıktır (Ertürk, 2007: 7-8). Örgütlerdeki işgörenlerin ya da potansiyel işgören adaylarının örgüt tarafından karşılanmasını istediği bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması yönündeki düzeye göre bireyler bu örgütler arasında bir tercih sıralaması yapmaktadırlar (Coşkun ve Akçan, 2018: 68).

Örgütler için işgören adaylarının kişisel özelliklerinin önemi olduğu kadar bireylerin de örgütleri seçme sürecinde kişisel özellikleri oldukça önemlidir. Örgütler işe alım sürecinden sonra eğitim aşamasında adayların pozisyon için uygunluğunu ve sahip oldukları yetkinliklerin yeterli olup olmadığını denetlemektedirler. Bireylerin sahip oldukları bu yetkinlikler, iş için başvuru yaparken yüksek prestijli örgütlerde çalışma isteklerine de etki etmektedir (Tangi, 2019: 15).

Bireylerin duygu ve düşüncelerine yansıyan örgütün çekicilik düzeyi, kişilerin bireysel ve demografik özelliklere göre de değişim göstermektedir. Çalışanlar ve öğrenciler üzerinde, örgütsel çekiciliğin alt boyutlarıyla incelendiği bir çalışmada, kadınların alt boyutların çoğunda örgütsel çekiciliğe daha fazla önem verdiği ve bireylerin yaşı ilerledikçe yenilikçi ve kaliteli hizmet sunan örgütleri daha çekici buldukları yönünde anlamlı veriler elde edilmiştir (Alnıaçık ve Alnıaçık, 2012: 1342).

Bireysel unsurlar başlığı altında incelenebilecek bir diğer özellik bireylerin sahip oldukları kognitif ve sosyal yeteneklerdir. İş hayatında kognitif ve sosyal yönden donanımlı olan bireylerin, örgütlerden terfiler dışında daha yüksek performans ödülü ve ücretler beklediği, işe başlamadan önce veya başladıktan sonra ise diğer kişilere göre daha düşük seviyede bağlılık gösterdikleri, daha hızlı şekilde iş değiştirdikleri görülmektedir. Aynı zamanda yüksek yetkinlik sahibi kişilerin diğer adaylara göre zorlayıcı, kariyer gelişimini destekleyici olan organizasyonlara daha fazla yöneldikleri görülmektedir (Trank, Ryness ve Bretz, 2002: 342).

Örgütsel çekiciliğe etkisi olan bir diğer bireysel özellik ise işgörenlerin örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık seviyesidir. İşgören bağlılığı, işgören ile örgüt arasında duygusal bir bağ kurulmasını sağlayan bir etkidir ve işgöreni örgüt içinde kalmaya yönlendirme açısından önem arz etmektedir (Yener, Gürbüz ve Acar, 2017: 235). İşgörenlerin örgüte karşı bağlılık düzeyleri arttıkça, örgüt hakkındaki yorumlarının da olumlu yönde ilerlediği ve

örgüt bünyesinde kalmaya devam etmek istedikleri gözlemlenmiştir (Kavitha ve Srinivasan, 2012: 17).

Örgütsel Unsurlar

Örgütlerin de sahip oldukları bazı karakteristik özellikleri vardır ve bu özellikler işgören adaylarının örgütleri tercih etme düzeylerini etkilemektedir. Yapılan çalışmada Microsoft'un bireyler tarafından algılanan karakteristik özelliğinin "güç-baskınlık" olmasından kaynaklı çekici bir örgüt olarak görüldüğü; McDonalds'ın ise karakteristik özelliğinin "cimrilik-tutumluluk" olarak algılanmasından kaynaklı bireyler tarafından çekici görülmediği tespit edilmiştir (Slaughter, Zickar, Highhouse ve Mohr, 2004: 93).

Örgütler rekabet ortamında tercih edilen bir konumda olabilmek için iş ve örgüt özellikleri yönünden kendilerini rakiplerinden ayırmaya çalışmaktadırlar. İmaj olarak "olumlu işveren" konumunda olmak, potansiyel işgörenleri örgüte çekebilmektedir (Kavitha ve Srinivasan, 2012: 17). İşgören ve potansiyel işgören adaylarının ilgisini çeken örgütler, stratejileri etkin uygulayan, işgörenleri ile etkili bir iletişimi olan ve onlara önemli konularda katılım hakkı sunan, onları örgüte ait kaynaklardan ve ürünlerden faydalandıran örgütler olarak ifade edilmektedir (Er, 2016: 48).

İşgörenlerin, bir örgütten beklentisi verilen kararlarda haklarına zarar verilmemesi ve gözetilmesi yönündedir. Örgüt tarafından kendilerine verilen sözlerin yerine getirildiği, tutarlı ve adaletli davranılan bir iş ortamında işgörenlerin örgüte karşı geliştirdikleri çekicilik duyguları da artmaktadır (Polat, 2009: 13-14). Çalışacak bireylerin ilgisini çekmeyi amaçlayan örgütlerin de adayları bir iş ortağı olarak görmeleri ve önemli bir yatırım olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin çekicilik seviyelerinin artması, yetenekli adayları elde etmek için ortalamanın üstünde ödeme yapmalarından ve uygun proglamlarla kariyer gelişimlerini desteklemelerinden geçmektedir (Kavitha ve Srinivasan, 2012: 17).

Birey-Örgüt Uyumu

Örgütlerde potansiyel veya mevcut durumdaki işgörenlerin beklentileri ile örgütün çalışacak bireylerden beklentilerinin uyum içinde olması, karşılıklı olarak önceliklerinin uyuşması birey-örgüt uyumu şeklinde açıklanmaktadır (Alparslan, Çiçek ve Soydemir, 2015: 177). Her çalışanın beklentisi bireysel özelliklerinden dolayı değişim göstermekte ve bunun sonucunda da örgütlere karşı hissettikleri çekicilik düzeyleri farklılaşmaktadır. Ancak örgütlerin çalışan adaylarına taahhüt ettikleri maddi ve manevi faydalar bireylerin

beklentileriyle uyduğu takdirde örgütsel çekicilikten bahsetmek mümkün olabilecektir (Judge ve Cable, 1997: 359-361).

Literatür incelendiğinde birey-örgüt uyumunun, tamamlayıcı ve bütünleştirici uyum olarak iki başlıkta incelenebileceği görülmektedir (Bright, 2007: 364). Tamamlayıcı uyum, işgörenin herhangi bir konudaki eksikliğinin örgüt tarafından giderilmesi ya da örgütün herhangi bir yetersizliğinin işgören tarafından tamamlanması şeklinde ifade edilmektedir (Allison, 2007: 5). Örgüt bünyesinde çalışan kişinin temel özellikleriyle örgütün ve örgütteki diğer işgörenlerin özellikleri arasında benzerlik olması durumu ise bütünleştirici uyumu açıklamaktadır (Piasentin ve Chatman, 2007: 13).

Birey-örgüt uyumunun yüksek olması işgörenlerin aynı örgütte devam etmeleri açısından oldukça önemli bir husustur (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906-908). Coldwell, Bilsbery, Van Meurs ve Mars (2008: 611-617)'ın yaptıkları çalışma incelendiğinde birey-örgüt uyumu mevcudiyetinin, örgütlerin çekicilik düzeylerini yükselterek işgörenin işe devamlılık sağlamasında aktif bir rol oynadığı görülmektedir. Aynı çalışmanın devamında örgütlerin etik performanslarının düşük olması ya da işgörenlerin örgütün sahip olduğu ve standartlaşmış etik anlayışına eşlik etmemesi problem olarak değerlendirilmektedir. İşgörenlerini destekleyen, etik hakkında konuşabilen, etik değerleri takip eden ve sözlerini tutan işverenlerin olduğu örgütlerde işgörenlerin %97'sinin çalıştıkları kurumdan memnun oldukları gözlemlenirken; etik davranış sergilemekten uzak yöneticilerin olduğu örgütlerde bu oranın %26'larda seyrettiği görülmektedir (Coldwell vd., 2008: 611-617).

Yapılan araştırmalar ışığında; örgütsel çekiciliği etkileyen bireysel ve örgütsel unsurlar ile birey-örgüt uyumu başlıklarının bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu unsurların birbirlerinden bağımsız olmadığı aksine tamamlayıcı konumda oldukları ifade edilmekte ve bu faktörleri bütünsel bir açıdan ele alan örgütlerin çekicilik düzeylerinin pozitif yönde artabileceği düşünülmektedir.

2.3.4. Örgütsel Çekiciliğe İlişkin Teoriler

Örgütsel çekicilik teorileri farklı bilim insanları tarafından örgütlerin işleyiş süreçleri ile ilgili olarak geliştirilmiştir. Bireylerin organizasyon bünyesinde kendilerini konumlandırmaları, çalışacakları örgütü seçmesi açısından oldukça kritik bir husustur (Dural, Aslan, Alinç ve Araza 2014: 143). Örgütsel çekicilik teorileri hakkında konu ile alakalı farklı yaklaşımlar bulunmasına karşın kapsamlı bir teori bütün yönleriyle ele

alınmamıştır. Ehrhart ve Ziegert (2005: 913) örgütsel çekicilik ile ilgili teorileri belirli bir kategori içinde sistemleştiren kişiler olmuştur. Teorilerin incelendiği bölümde bahsedilen kategorilere ek olarak, Highhouse, Sinar ve Lievens (2003)'in örgütsel çekicilik araştırmalarında temel aldığı ve çekicilik kavramının incelendiği araştırmalarda kullanılabileceğini belirttikleri mantıklı eylem teorisi de açıklanmıştır.

Çevresel Süreç

Çevresel işlem ana teorisi Ehrhart ve Ziegert'in (2005) açıkladığı üç ana teoriden ilkidir. Bireylerin çevresel özelliklerine ait bilgilerin açıklandığı ana teoridir. Bu teorinin altındaki diğer başlıkların özelliği, çekicilik unsurunu etkileyecek olan işgörenlerin çevre ile ilgili düşüncelerini işlerken, gerçek çevreye ait bilgilerin nasıl incelendiğini açıklamasıdır. Çevresel süreç kapsamında çevre; gerçek çevre ve algılanan çevre olarak iki ayrı başlıkta incelenmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 903).

Algılanan çevresel özellikler ve çekicilik unsuru arasındaki ilişkiyi açıklayan teoriler ise “beklenti teorisi”, “maruz kalma” ve “genellenebilir karar işlem modeli” şeklinde ayrılmaktadır. Beklenti teorisi, iş seçimi esnasında sunulan işin işgören tarafından algılanan olasılığı, işin gerektirdiği özelliklerin sağlanması için algılanan olasılık ve bu fonksiyon özelliklerinin algılanan çekiciliği şeklinde açıklanmaktadır. Bu 3 boyutun, birey tarafından iş değerlendirme sürecinde olumlu bir etkisi olabileceği ifade edilmektedir (Ünal, 2010:21-22). Maruz kalma teorisine göre uzun bir süre aynı nesneye maruz kalındığında, nesne hakkındaki düşüncelerin olumlu yönde ilerlediği şeklindedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

Gerçek çevreye ait özellikler; “işaret teorisi”, “imaj teorisi” ve “sezgisel model” olmak üzere üç başlıkta ele alınmaktadır. Örgütlerde potansiyel işgören adaylarına, örgüt bünyesine katılmaya karar vermeleri halinde örgüt hakkında bilgi sağlanması işaret teorisini ifade etmektedir. Bireyler bu bilgileri kullanarak kendilerini örgüt içinde konumlandırma imkânı yakalamaktadırlar. Dolayısıyla işaret kuramı, örgütlerin kendilerini hem sosyal hem de politik anlamda ifade ederken uyguladığı yöntemlerin tümüne ilişkin bir yaklaşımdır (Ünal ve Çelik, 2013: 245). İşaret teorisi ise, işgören adaylarının örgüt hakkında bilgisi olmadığı durumlarda, organizasyondan aldığı işaretler doğrultusunda mevcut bilgileri yorumlama eğilimlerini incelemektedir (Turban, 2001: 298). Gerçek çevre teorilerden bir diğeri olan imaj teorisi, işgören adaylarının iş başvurusu yaparken iş ve çevre değerlendirmesi sürecinde, detaylı bir inceleme yapmadıklarını aksine yalnızca belirli kısımlara yoğunlaştıklarını ifade etmektedir (Temel, 2016: 131). Sezgisel model, dönemin

sosyal ve ekonomik durumlar gibi dış etmenlerinden etkilenen bireylerin, örgüt üzerindeki ilgi düzeylerinin değişkenliğini incelemektedir. İşgörenlerin aynı ortamda bulunmalarına karşın örgütün çevresel özelliklerini değerlendirirken mevcut bilgileri farklı algıladıkları ve yorumladıkları ifade edilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 905).

Etkileşimsel Süreç

Etkileşimsel süreç kuramında, işgören bireye ait özellikler ile çevreye ait özellikler arasında uyum olması halinde örgütsel çekiciliğin etkilendiği ifade edilmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906). Genellikle kişilerin ve çevresel faktörlerin özelliklerini belirleyen bu yaklaşım, faktörler arasındaki uyum sürecinin niteliğini sınıflandırma amacı taşımaktadır (Öksüz ve İçi, 2012: 161-182). Bireyler ve örgütler arasındaki uyum “nesnel” ve “öznel” olarak iki başlıkta incelenmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 906-907).

Öznel uyum içerisinde yer alan teoriler örgütsel çekicilik için oldukça önemli bir konumdadır ve kendi içinde “işe uyumluluk” ve “çekme-seçme-yıpratma” teorileri olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Potansiyel işgören adaylarının örgütleri gözleme imkânının olması, örgütlere giriş aşamasında daha avantajlı olmaktadır. Başvuran adayların, örgüt değerleri ile kendi değerlerinin arasında oluşan uyum öznel uyum olarak ifade edilmektedir (Carless, 2005: 425). Bireylerin, iş çevreleri ile yakın olması ve bu uyumluluğu belirli bir süre devam ettirme çabası işe uyumluluk teorisi ile açıklanmaktadır. Çekme-seçme-yıpratma teorisi ise işgören adaylarının, örgütlerin mevcut çalışanları ile aralarında belirli özellikler açısından benzerlik hissetmesinden doğan durumu incelemektedir. Bu teoride önemli olan nokta örgütsel tutumların algılanması konusunda bir görevi olmasıdır (Guliyeva, 2018: 46-47).

Etkileşimsel süreç kuramı altında sınıflandırılan nesnel uyuma yönelik teoriler, “ihtiyaç-baskı teorisi” ve “etkileşimsel psikoloji” olarak iki başlıkta incelenmektedir (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 909). Etkileşimsel psikoloji teorisi, ortaya çıkacak davranışların arkasında bireyler ve buldukları çevre arasındaki etkileşimin önemine değinmektedir. İhtiyaç-baskı teorisi örgüt çevresinin, bireylerin ihtiyaçlarını karşılama aşamasında hem pozitif etkisi hem de negatif bir etkisi olduğunu açıklamaktadır. Bu teorinin odağında, bireylerin ihtiyaçları ile bulunduğu çevrenin pozitif baskısının eşleştirilmesi ya da örgütlerin bu ihtiyaçları karşılama seviyesi konuları bulunmaktadır (Özüçaylıyan, 2015: 22).

Özsel Süreç Teorisi

Özsel süreç teorisinde, bireyin kendisine yönelik davranış biçiminin özne uyumu ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi oluşturduğu ve bireylerin kendilerini tanıma düzeylerinin adaptasyon ve çekicilik üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir. Özsel süreç teorileri kendi içerisinde “sosyal öğrenme teorisi”, “sosyal kimlik teorisi” ve “tutarlık teorisi” şeklinde 3 başlığa ayrılmaktadır (Ehrhart ve Ziegert, 2005: 909).

Bireylerin, çalışacakları örgüte karar verme aşamasında önemli etkenlerden biri de özüne karşı olan bakış açılarıdır. Adaylar kendi yeteneklerinin bilincinde oldukları seviyede örgütlere başvuruda bulunmaktadırlar. Bandura (1994: 75) öz yeterlilik kavramından hareketle, bireylerin kendilerini tanımaya başladıktan sonra bakış açılarının genişlediğini bunun iş arama esnasında etkili bir durum olduğunu öne sürerek “sosyal-öğrenme teorisi”ni ortaya çıkarmıştır (Kaplan, 2020: 15). Geleneksel anlamda öğrenmenin birey seviyesinde olduğu düşünülse de bu bakış açısı sosyal öğrenme teorisi için oldukça dar bir açıklamadır. Bireyler için öğrenmenin gerçekleştiği sosyal grupları ve öğrenme sonucunda çıkan sonuçları değerlendiren ve aktaran kurumsal biçimleri belirlemek oldukça önemlidir (Zanco, 2021: 26). Sosyal öğrenme teorisinin odak noktası öz yeterliliğin bilincinde olan bireylerin, çalıştıkları örgüte karşı bir ödüllendirilme beklentisi geliştirmeleridir. Bu beklenti içerisinde dikkate alınmak, saygı duyulmasını beklemek gibi farklı alt boyutlar da mevcuttur. İşverenlerinden rakip örgütlerden daha fazla saygı ve davranışları sonucu ödül bekleyen bireylerin, bu beklentileri karşılandığında örgüte karşı geliştirdikleri çekicilik düzeylerinin de pozitif yönde ilerlediği ifade edilmektedir (Guliyeva, 2018: 10-11).

Sosyal kimlik teorisine göre sosyal kimlik, bireyin bir gruba veya sosyal bir kategoriye ait olduğu durumu ifade etmektedir. Sosyal gruplar, ortak bir sosyal kimliğe sahip bireylerden ya da birbirlerini aynı kategoride gören üyelerden oluşmaktadır. Her sosyal grubun düzeyleri farklı olsa da sahip olduğu birtakım güç, prestij veya statü gibi özellikleri vardır. Bireyler kendilerini dahil ettikleri bu sosyal gruplar içerisinde topluluğun bir parçası konumunda olup diğer gruplarla ilişki kurarak var olmaktadır. Bireyler herhangi bir sosyal kategoriye dahil olduklarında kimliklerini ve yaşantılarını büyük oranda bu sosyal gruplardan almaktadırlar (Stets ve Burke, 2000: 225). Sosyal kimlik teorisi de bu aşamada sosyal grup içerisindeki bireylerin, yargı ve görüşlerinde oluşan değişiklikleri incelemektedir. Bireyler dahil oldukları sosyal gruplardan etkilendiği ve bu etkileri yansıttığı durumda hem kendilerinin hem de dahil oldukları gruplarının yerlerini belirlemektedirler

(Demirtaş, 2003: 128). Sosyal olarak bir kategoriye dahil olan bireyler, buldukları kategoriye ya da örgütü daha olumlu bir yönden algılayabildikleri sürece kişisel gelişimleri daha kolay ilerlemekte ve bu durum sonucunda sosyal onay alabildiklerini düşünmektedirler (Özüçalışlıyan, 2015: 24).

Tutarlılık teorisi, öz saygısı ve benlik bilinci yüksek bireylerin, karar verme süreçlerinde rehber olarak kendilerine ait öngörülerden faydalanarak hareket ettiklerini ve kendi imajlarına uyumlu örgütleri tercih ettiklerini öne sürmektedir. İş tercih aşamasında, bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilecek konumdaki örgütlerin seçilmesi ihtimalinin, kişisel bilinci ve öz saygısı yüksek bireylerde, öz saygısı düşük bireylere göre daha yüksek bir oranda olduğu belirtilmektedir. Bu durumun sebebi olarak da öz saygısı düşük bireylerin örgüt ve kendi özellikleri arasında oluşacak uyum düzeyine çok daha az önem vermesinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan tutarlılık teorisi öz saygı, uyum ve çekicilik kavramları ilişkilerini çerçevelemektedir (Özüçalışlıyan, 2015: 24 ve Ehrhart ve Ziegert, 2005: 909).

Mantıklı Eylem Teorisi

Mantıklı eylem teorisine temel anlamda bir inceleme yapıldığında, bireylerin davranışları üzerindeki en etkili baskılayıcının bahsedilen davranışa karşı niyetinin olması ve bu niyetin sonucunda oluşan tutumun belirli fonksiyonları olması konularından bahsettiği görülmektedir (Highhouse vd., 2003: 987-988). Tutum kavramı, belirli bir nesneye karşı kişilerin süreklilik içerisinde olumlu veya olumsuz yaklaşımlar sergilediği öğrenilmiş tepki verme durumu olarak açıklanmaktadır. Robbins ve Judge (2013), nesnelere, bireyler veya olaylar hakkında pozitif ya da negatif yorumlar içeren ifadeleri tutum şeklinde açıklamış ve bilişsel, davranışsal, duygusal olarak üç etmene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada bilişsel unsuru nesnenin durumuna yönelik bir tarif olarak, davranışsal unsuru nesneye yönelik davranış biçimi şeklinde ve duygusal unsuru ise nesneye karşı oluşan hislerin bir bölümü şeklinde açıklamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2013: 73).

Tutumlar ancak temelindeki inanç ve değer yargıları varoldukça varlıklarını sürdürebilmektedir. Belirli bir tutumun altında yatan inanç ne ise zaman içinde dönüşüm sağlayabilmekte ve etkisini kaybedebilmektedir (Eren, 2004: 174). Buna ek olarak mantıklı eylem teorisine göre, tutum ve davranış ilişkisi aynı detay düzeyinde ölçüldüğü takdirde daha yüksek bir ilişki gözlemlenecektir (Highhouse vd., 2003: 988). Örgütsel çekiciliğin bireyin belirli bir örgütün çalışmak için uygun bir yer olup olmadığı hakkındaki tutumu şeklinde açıklanması sonucu ile mantıklı eylem teorisindeki tutum boyutuyla eşleşen bir kavram olduğu belirtilmektedir (Highhouse vd., 2003: 989).

2.3.5. Örgütsel Çekiciliğin Alt Boyutları

Örgütsel çekicilik araştırmaları işgörenlerin örgütlere karşı oluşabilecek potansiyel ilgilerini hangi etkenlerin değiştirdiğine ve bu ilgi düzeyinin işe başlama sürecini nasıl etkileyebileceğine dair ihtimalleri incelemektedir. Çalışmada da kullanılan ölçek sahibi Highhouse, Sinar ve Lievens (2003) tarafından örgütsel çekicilik alt boyutları 3 başlıkta incelenmiştir. Bu başlıklar “genel çekicilik”, “takip etme niyeti” ve “prestij” şeklinde sıralanmaktadır. Geliştirilen örgütsel çekicilik ölçeği çalışmasında bu başlıklar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Highhouse vd., 2003: 989):

- **Genel Çekicilik:** Bireylerin belirli bir örgüte karşı geliştirdiği algısal ve tutumsal fikirler genel çekicilik boyutunun alt yapısını oluşturmaktadır. Örgüt ile ilgili veya örgüte karşı bir fiil gerektirmedikinden kaynaklı olarak doğası gereği pasif bir boyut olduğu belirtilmektedir.
- **Takip Etme Niyeti:** Takip etme niyeti, genel çekicilik boyutunun içeriğinin aksine örgüt ile alakalı karar vermek ve bu kararı eyleme dönüştürmek üzerine sorular içermektedir.
- **Prestij:** Prestij boyutu ve soruları örgütlerin, rekabet ortamında sahip oldukları olumlu konumun sosyal referans şeklinde bireylerin karar verme sürecinde etkisinin incelendiği başlıktan oluşmaktadır.

2.3.6. Örgütsel Çekicilikte Algılama

Herhangi bir örgütte çalışmak isteyen bireylerin yöneticiler veya idareciler tarafından kararlaştırılarak örgüte çekilmesinin ilk koşulu örgütsel çekicilik yaratmaktır. Örgütte çalışan bireylerin kendi aralarında kurmuş oldukları bağlantılar, ücretler, ödüller gibi birçok unsur örgütsel çekicilik algısının düzeyini etkileyebilmektedir (Yorulmaz, Gürkan ve Çimke 2020: 126-127).

Örgütlerin Bireylere Yönelik Algısı

Algı yönetiminin çıkış noktasında anlama unsuru önem arz etmektedir. Bireyler herhangi bir örgütün bünyesinde yönetilmeye başlandığı noktada hedeflere ulaşabilmek için belirli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Ancak bu eylemlerin her aşamasında farklı bireyler ve onların sahip olduğu birçok niteliksel özellik bulunduğu için beklentiler ve ihtiyaçlar farklılaşmaktadır. Bu farklılıkların örgütün lehine olacak şekilde evrilebilmesi noktasında algı yönetimi ortaya çıkmaktadır. Algı yönetimi ise ancak örgütün hem bünyesinde barındırdığı bireyleri hem de hitap ettiği bireyleri tanınmasıyla, anlaması ve yorumlamasıyla gerçekleşen bir süreçtir (Uğurlu, 2008: 148).

Örgütlerin hedef kitleleri ile aralarındaki iletişimin iyi düzeyde yakalanabilmesi ve yürütülmesi algı yönetimi için oldukça önem ifade etmektedir. Örgütlerin başarılı veya başarısız olarak nitelendirilmesi, hedef kitleleri ile kurdukları karşılıklı güven ilişkisiyle doğrudan etkilidir. Karşılıklı oluşan bu güven ilişkisi, iyi niyet ve fayda esasının devam etmesi ile hedef kitlenin örgüte karşı destekleyici bir tavır edinmesinde algı yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Hedef kitlenin desteğinin kazanılması adına bu itibar çalışmalarının sürdürülmesi ve güven ortamının sağlanması gerekmektedir (Üstünbaş, 2019: 7-9).

Geçmiş dönemde piyasa koşullarından kaynaklı örgütler, işsizlik durumunun fazlalığını bir avantaj olarak değerlendirmiş ve çalışanların örgüte bağlılıklarının bu sebeple devam edeceğini düşünmüşlerdir. Ancak değişen ve dönüşen çevre koşulları örgütleri bu düşüncelerinden uzaklaştırarak daha modern yaklaşımlara yönelmek zorunda bırakmıştır. Modern yaklaşımlara yöneldikten sonra örgütler, işgörenlerin ve işgören adaylarının ilgisini çekebilmek amacıyla ödüllendirme, sosyal faaliyetler, sosyal hakların temini gibi birçok çalışma ile işgörenlerin beklentilerini nasıl karşılayacaklarını araştırmaya başlamaktadır (Işıkçı, 2018: 35).

Bireylerin Örgüte Yönelik Algısı

Algısı yüksek bireyler durumlara veya nesnelere karşı seçici bir tutum sergilemektedir. Durumlar veya nesnelere farklı bireyler tarafından algı düzeylerine bağlı olarak farklı yorumlanabilir. Bu noktada önemli olan, bireyin duruma veya nesneye ait önceki deneyimleri, geri bildirim şekli ve dikkat düzeyidir. Bireyler kendi ilgi alanına yakın durum veya nesneyi daha kolay ayırt edebilmektedir. Algıların etki edemediği durumlar ise, birey bilincinin birden fazla tetikleyici unsuru aynı anda değerlendirememesi ve bu tetikleyici unsurlar için uygun davranışı sergileyememesi sonucunu doğurmaktadır (Ertürk, 2012: 228).

Bireylerin algı oluşturduğu süreçte tetikleyici birçok unsur olabilir. Bu unsurlar; durum, nesne, olay ya da başka bireyler olabilmektedir. Örgütsel anlamda düşünüldüğünde, örgütle bağlantılı bireyler için direkt olarak örgütlerin kendisi veya örgüt içerikleri de birer tetikleyici unsur olarak ele alınabilmektedir (Üstünbaş, 2019: 7).

Örgütler kendi beklentileri doğrultusunda pozisyonun gerektirdiği yetenekleri barındıran adayları istihdam edebilmek için mücadele ederken yine aynı adayların beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda bir yol haritası oluşturmaktadırlar. Ancak örgütler yetenekli bireylerin ilgisini çekme amacıyla ne kadar çabalsalar da, bireyler için kendilerine sunulacak imkanlar, verilen ücret, sosyal hak teminatları ve kariyer geliştirme fırsatları gibi unsurlar örgütü seçme ve algılama noktasında önem arz etmektedir (Işıkcı, 2018: 34-35).

Yapılan çalışmalarda görülmektedir ki; örgütsel çekiciliğin önemli bir kısmını işgören adayları için çalışma ortamı ve örgütün piyasa içerisindeki imajı oluşturmaktadır. Bunun dışında örgütlerin çekici bulunmasında önemli bir sırada olan diğer faktörün ise işe alım süreci ve sonrasında örgütün sergilediği adalet politikası olduğu gözlemlenmektedir (Alınçık ve Alınçık, 2012: 1342).

2.3.7. Örgütsel Çekiciliğin Sonuçları

Rekabet koşullarının azami seviyelere ulaştığı ve enformasyon çağının etkilerinin üst düzeyde hissedildiği çalışma ortamlarında, örgütsel çekiciliğin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütü başarı hedeflerine ulaştırabilecek kadroyu sağlayacak kişileri temin edebilmesi için bağlı olduğu örgütün “çekici” nitelikte olması gerekmekte ve bu çekiciliği dinamik bir biçimde güncellemesi gerekmektedir. Aksi durumlarda çalışan kadrosunu oluşturan işgörenler, çekicilik seviyesi daha yüksek olan alternatif kurumlara yönelim

göstereceklerdir (Dündar Akçay, 2012: 18). Örgütlerin sektör içerisindeki konumu, prestiji ve sağlayabileceği kariyer olanakları kurumun çekicilik düzeyi hakkında bilgi vermektedir.

Sonuçları açısından değerlendirildiğinde örgütsel çekicilik kavramına ait kişiler ve örgütsel düzeyde bazı çıktılar mevcuttur. Bu çıktı listesinin ilk maddesini ise örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. İşgörenlerin örgüt içerisindeki beklentilerinin gerçekleştirilmesi, örgüt iklimi algısının ve yöneticilerin sağladıkları yönetim süreçlerinin pozitif yönde ilerlemesi işgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeylerini de arttırmalarını sağlamaktadır (Doğan, 2006: 230).

Örgütsel çekiciliğin edinilmesi, örgüt yapısının rekabet avantajlarını elinde bulundurması ve alternatiflerinden daha çok tercih edilir pozisyonda olmasını gerektirmektedir. Nitelikli işgücünün varlığı ve destekleyici unsurların (ücret, terfi avantajları, eğitim vb.) varlığı örgütsel performansı maksimize ederek örgütlerin çekicilik düzeylerinde önemli bir artış yaşatmaktadır (Yıldız, 2013: 155). Örgütlerin bu konudaki rekabet avantajını elde etmesi ise nitelikli iş gücünün temelinde yatan nitelikli işgören ile gerçekleştirilmektedir. Nitelikli işgörenlerin çekiciliği yüksek örgütleri tercih etmeleri sonucunda işten ayrılmaları, yalnızca mevcut performansın düşmesi ile değil, aynı zamanda üretilebilecek yeni ve yaratıcı stratejilerin de kaybolması ile sonuçlanacaktır. Kısaca nitelikli işgücü üretebilen işgörenlerin mevcudiyeti, örgütlerin başarısı için hayati önem teşkil etmektedir (Dündar ve Akçay, 2012: 15).

Bazı örgütlerin sektörünce öncü nitelikleri ve prestiji olması, işgörenler tarafından algılanan çekicilik düzeylerine etki etmekte ve örgüt açısından tercihlerinde pozitif yönlü bir etki sağlamaktadır. İşgören adayları bu niteliklere sahip bir örgütün bir parçası haline gelmeyi yalnızca maaş-performans veya iyi bir yaşam kalitesi sağlamak açısından değil, sosyal statü ve saygınlık açısından da değerlendirmektedir (Guliyeva, 2018: 50).

Örgütsel çekiciliğin algılanması işgören algılarına göre farklılaşmaktadır. Örgütler kişilerin zihninde bir profil oluşturmakta ve oluşan bu profilden kaynaklı farklılaşan olumlu veya olumsuz görüşler meydana gelmektedir. Bireylerin bu görüşlerinin oluşmasında da örgütsel desteği hissedip hissetmemeleri önemli derecede rol oynamaktadır. Örgüt içerisindeki iletişim kanallarının yetersizliği, işgörenlerin örgütsel adaletin sağlanamadığı düşüncesinin mevcut olması veya adil olmayan bir muameleye maruz kalması, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmaması, hizmet içi eğitimlerin yeterli

düzeyde olmaması gibi nedenler; işgörenlerde kariyer hedeflerini gerçekleştiremedikleri, örgütün kendi beşeri sermayelerine yeteri kadar katkı sağlamayacağı düşüncesi, örgüt içerisindeki işgörenlerde yeterli örgütsel desteği alamadıkları fikrini oluşturur. Anlaşılacağı gibi örgüt yapısı içinde var olan işleyiş ile ilgili sorunlar örgütsel desteğin hissedilememesine dolayısıyla da örgütün çekiciliğinin kaybedilmesine neden olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007: 37).

Örgütsel çekiciliğin bir başka olumsuz sonucu da çekicilik nedeniyle örgütü tercih etmiş olan benzer işgören profilinin fazlalaşmasıdır. Benzer niyetler açısından örgütü çekici kabul etmiş kişilerin organizasyondaki çoğunluğu elde etmesi, farklı düşünce yapısı ve özelliklere sahip olan bireylerin örgütten ayrılmasına ve örgütün yıpranmasına neden olabilmektedir. Örgütler içerisinde yaşanan bu gibi farklılaşmaların yönetiminde, yöneticiler yönetim faaliyetlerini gerçekleştirirken farklılaşmalardan doğacak kreatif fikirleri değerlendirmeli, işgörelere örgütsel adaletin mevcudiyetini hissettirmeli ve karar verme süreçlerinde bireysel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır (Ergin, 2002: 68).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın üçüncü bölümü araştırma yönteminden oluşmaktadır.. Araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmanın; örnekleme, modeline, hipotezlerine, veri toplama aracına ve değişkenlerine ait bilgiler verilmiş ve elde edilen verilere uygulanan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

3.1 . Araştırmanın Yöntemi

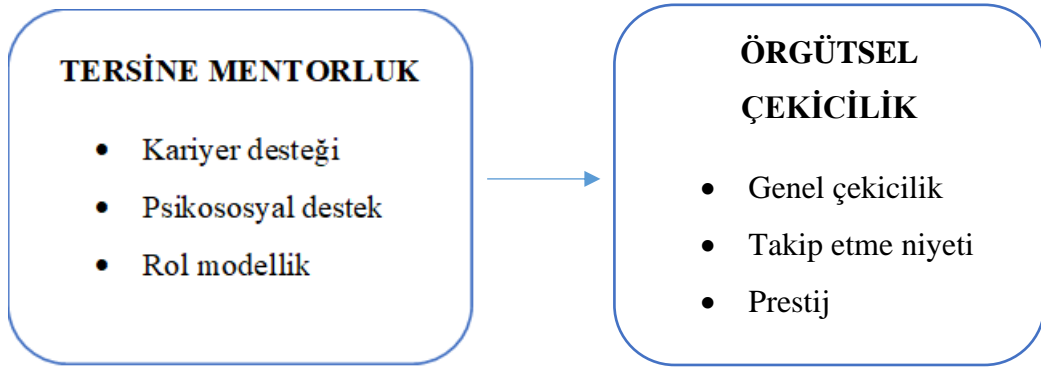
Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Gereksinim duyulan veriler literatürden elde edilen ölçekler yardımıyla anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmanın; örnekleme, modeli, hipotezleri, veri toplama aracı ve değişkenleri ile araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemlere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmada, yaygın olarak kullanılan ve uygulamada da en ideal deney olması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Altunışık vd., 2005: 132). Araştırmanın evrenini İstanbul ili genelinde özel sektörde bulunan Y-Z kuşağı işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplandığı 2022 senesinde Y-Z kuşağı bireylerin yaşları 18-41 yaş aralığına tekabül ettiği için yaş aralığı bu değerler ile sınırlandırılmıştır. Evrenin tamamına zaman kısıtı ve maddi kısıtlardan dolayı ulaşmak mümkün olmadığı için araştırmanın örnekleme İstanbul’da bulunan, teknolojik gelişmeler ile doğrudan etkileşimde olan bilişim sektörü ve teknolojik sistemlerini sürekli olarak güncellemek durumunda olan dijital sigortacılık sektöründeki Y-Z kuşağı işgörenler olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda Çevrimiçi anket formu ve elden dağıtım yöntemiyle toplam 387 kişiden yanıtlar toplanmış ve araştırma analizleri yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini inceleyen bir model kullanılmıştır. Bu modele göre; ele alınan değişkenler ve bu değişkenler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bağımsız değişken olan tersine mentorluk ile bağımlı değişken olan örgütsel çekicilik arasında ilişki olduğu varsayılmıştır. Bu varsayıma ilişkin araştırma modeli aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Literatür incelendiğinde, yeni sayılabilecek bir uygulama olduğundan ağırlıklı olarak tersine mentorluk konusunun açıklanmasına yönelik çalışmalar olduğu görülmüştür. Tersine mentorluk uygulamasının yeni ve dikkat çekici bir konu olmasının işgörenler açısından merak uyandırabileceği öngörüldüğünde, örgüte karşı gelişen çekicilik düzeyi ile ilişkisi incelenmeye değer görülmüştür. Bu öngörüler doğrultusunda tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik değişkenleri arasındaki ilişkilerin test edilmesine yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekildedir:

H₁: “Tersine mentorluk kariyer desteği alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin genel çekicilik alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: “Tersine mentorluk kariyer desteği alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin takip etme niyeti alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: “Tersine mentorluk kariyer desteği alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin prestij alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: “Tersine mentorluk psikososyal destek alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin genel çekicilik alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: “Tersine mentorluk psikososyal destek alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin takip etme niyeti alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: “Tersine mentorluk psikososyal destek alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin prestij alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: “Tersine mentorluk rol modellik alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin genel çekicilik alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: “Tersine mentorluk rol modellik alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin takip etme niyeti alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: “Tersine mentorluk rol modellik alt boyutu”nun “genç kuşak (Y, Z) çalışanlardaki örgütsel çekicilik düzeylerinin prestij alt boyutu” üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Katılımcıların yaşlarına göre tersine mentorluğun psikososyal destek alt boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel çekiciliğin takip etme niyeti boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Katılımcıların eğitim düzeyine göre örgütsel çekiciliğin prestij boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₃: Katılımcıların eğitim düzeyine göre tersine mentorluğun rol modellik boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₄: Katılımcıların eğitim düzeyine göre tersine mentorluğun kariyer desteği boyutunda anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırma yapılırken veriler anket yöntemi ile toplanmış ve anket formunda iki farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan Örgütsel Çekicilik Ölçeği (Highhouse vd., 2003) tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları Dural vd. (2014) tarafından yapılmıştır. Ölçekte genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij olmak üzere üç boyutta on beş tane Likert tipi önerme bulunmaktadır. Yanıtlar (1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında beşli olarak derecelendirilmiştir. Literatürde tersine mentorlukla alakalı en kapsamlı çalışma olarak nitelendirilen Murphy (2012) çalışmasında açıklanan tersine mentorluğun kariyer desteği, psikososyal destek ve rol

modellik alt boyutları, Terzi (2020) doktora tezinde geliştirilen ölçme aracına yansıtılmıştır. Araştırmada kullanılan bu ölçekte Likert tipi on yedi adet soru bulunmaktadır. Cevaplar (1) Kesinlikle Katılmıyorum ile (5) Kesinlikle Katılıyorum arasında beşli olarak derecelendirilmiştir.

Tablo 3
Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayıları
Tersine mentorluk	Kariyer desteği	5
	Psikososyal destek	8
	Rol modellik	4
Örgütsel çekicilik	Genel çekicilik	5
	Takip etme niyeti	5
	Prestij	5

Tablo 3'te araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarına ve ifade sayılarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir. Anket formunda yer alan 1-15. İfadeler örgütsel çekiciliğin, 16-32. İfadeler ise tersine mentorluk ölçeğine aittir.

Örgütsel çekicilik ölçeğinin “genel çekicilik” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına GÇ1, GÇ2, GÇ3, GÇ4, GÇ5 şeklinde; örgütsel çekicilik ölçeğinin “takip etme niyeti” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına, TN1, TN2, TN3, TN4, TN5 şeklinde; örgütsel çekicilik ölçeğinin “prestij” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına, P1, P2, P3, P4, P5 şeklinde; kodlanmıştır. Tersine mentorluk ölçeğinin “psikososyal destek” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına, PS1, PS2, PS3, PS4, PS5, PS6, PS7, PS8 şeklinde; tersine mentorluk ölçeğinin “rol modellik” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına, RM1, RM2, RM3, RM4 şeklinde, tersine mentorluk ölçeğinin “kariyer desteği” boyutuna ait ifadeler SPSS 22.0 Programına, KD1, KD2, KD3, KD4, KD5 şeklinde kodlanmıştır.

Anket formunda kullanılan bu iki ölçek dışında, katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek amacıyla 4 soru kullanılmıştır. Bu sorular: cinsiyetiniz, yaşınız, mezuniyet düzeyiniz ve görev süreniz şeklindedir.

3.1.5. Uygulanan İstatistiki Yöntemler

Verilerin analizini yapmak amacıyla kullanılan belirli istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Bu analizler, “IBM SPSS Statistics 22” programı ile yapılmıştır. Her ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Aynı zamanda her ölçek ve alt boyutu için Cronbach’s Alpha katsayısı dikkate alınarak, güvenilirlik düzeyleri hesaplanmıştır. Sonrasında araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için Pearson’s Korelasyon analizi yapılmıştır. Hipotezlerin doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak amacı ile regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak demografik değişkenler ve araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise Anova testi yapılmıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Bu kısımda katılımcıların; cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 4
Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımı tablosu

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Kadın	193	49,9	49,9
Erkek	194	50,1	100,0
Toplam	387	100,0	

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 387 kişinin; %49,9’u (193 kişi) kadın ve %50,1’i (194 kişi) erkektir.

Tablo 5
Katılımcıların yaşlarına ilişkin frekans dağılımı tablosu

Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
18-25	164	42,4	42,4
26-33	176	45,5	87,9
34-41	47	12,1	100,0
Toplam	387	100,0	

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 387 kişinin; %42,4’ü (164) 18-25 yaş aralığında, %45,5’i (176 kişi) 26-33 yaş aralığında, %12,1’i (47 kişi) 34-41 yaş aralığındadır.

Tablo 6

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans dağılımı tablosu

Eğitim durumları	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
Lise	60	15,5	15,8
Önlisans	103	26,6	42,4
Lisans	177	45,7	87,9
Yüksek lisans	42	10,9	98,7
Doktora	5	1,3	100,0
Toplam	387	100,0	

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin frekans dağılımı Tablo 6’da gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında, toplam 387 katılımcının %15,5’ini (60) lise mezunu, %26,6’sını (103) önlisans mezunu, %45,7’sini (177) lisans mezunu, %10,9’unu (42) yüksek lisans mezunu, %1,3’ünü (5) doktora mezunu işgörenler oluşturmaktadır.

Tablo 7

Katılımcıların çalışma sürelerine ilişkin frekans dağılımı tablosu

Çalışma süresi	Frekans	Yüzde	Kümülatif yüzde
1 yıldan az	102	26,4	26,4
1-5 yıl	195	50,4	76,7
6-10 yıl	70	18,1	94,8
11-15 yıl	12	2,8	97,9
16-20 yıl	8	2,3	100,0
Toplam	387	100,0	

Araştırmaya katılanların toplam çalışma sürelerine göre dağılımı incelenmiş ve Tablo 7’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında katılımcıların %26,4’ünün (102) 1 yıldan az, %50,4’ünün (195) 1-5 yıl, %18,1’nin (70) 6-10 yıl, %2,8’inin (12) 11-15 yıl, %2,3’ünün (8) 16-20 yıl çalışma süresine sahip oldukları görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Örgütsel çekicilik ve tersine mentorluk değişkenlerine ilişkin verilere, ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için, varimaks döndürme yöntemi ile faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi üzerinde yapılan Kaiser-Meier-Olkin (KMO) testleri, Bartlett testleri ve genel iç tutarlık (Cronbach's Alpha) değerleri aşağıda Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8
Ölçeklere İlişkin KMO, Barlett ve Güvenirlilik Testleri

Ölçek	KMO Değeri	Barlett Değeri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alfa)
Örgütsel çekicilik	,969	5318,338	,000	,874
Tersine mentorluk	,949	4124,269	,000	,915

Tablo 8'e bakıldığında, KMO (Kaiser-Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerleri sonuçlarının hepsinin 0,60 ve üzeri olması faktör analizi için verilerin homojen olduğunu göstermektedir. Barlett anlamlılık ,000 olduğunda verilerin anlamlı dağıldığı anlaşılmaktadır (Tanrıoğen ve Türker, 2019: 356).

Örgütsel çekicilik ve tersine mentorluk değişkenlerine ilişkin verilere, ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlamak için, varimaks döndürme yöntemi ile faktör analizi yapılmıştır. Tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik veri ölçeklerine faktör analizi yapılması sonucunda görülen faktör yükleri 0.50'yi geçemeyen maddeler analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Faktör analizleri sonucunda elde edilen faktör çözümleri kapsamıyla beraber; ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir.

4.2.1. Örgütsel Çekicilik Ölçeği

Örgütsel çekicilik ölçeğinin maddelerine faktör analizi yapılarak 3 faktör çözümü elde edilmiştir. Oluşan faktörler, toplam varyansın %70,7'sini açıklamaktadır. Prestij boyutunun açıklandığı varyans oranı %25,199; genel çekicilik boyutunun açıklandığı

varyans oranı %24,883, takip etme niyeti boyutunun açıklandığı varyans oranı %20,592'dir. Elde edilen faktörlerin dönüştürülmüş faktör yükleri Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9
Örgütsel çekicilik ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	Prestij	Genel Çekicilik	Takip Etme Niyeti
P3	,778		
P4	,699		
P2	,686		
P1	,551		
GÇ3		,678	
GÇ1		,648	
GÇ2		,642	
GÇ4		,505	
TN2			,558
TN4			,799
TN1			,634
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,659	,612	,723
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,874		
Açıklanan Varyanslar	25,199	24,883	20,592
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürme			

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü %0,50 altında kalan toplam 4 madde (GÇ5, TN2, TN5, P5) ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Cronbach's alfa katsayısının; 0-0,40 aralığında olması elde edilen değerlerin güvenilir olmadığını, 0,40-0,60 aralığında olması elde edilen değerlerin düşük güvenilirlikte olduğunu, 0,60-0,80 arasında olması elde edilen değerlerin oldukça güvenilir olduğunu ve 0,80-1,00 arasında olması elde edilen değerlerin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu

doğrultuda örgütsel çekicilik ölçeğinin güvenilirlik değerini sağladığı, yapılan faktör analizi sonucunda teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel çekicilik ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10
Örgütsel çekicilik ölçeğinin değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken ortalamaları	Standart sapma	Faktör ortalamaları
Genel Çekicilik	GÇ1	3,6744	1,04680	13,4910
	GÇ2	2,2687	1,20239	
	GÇ3	3,7364	1,06901	
	GÇ4	3,8114	1,00418	
Takip Etme Niyeti	TN1	3,7390	1,03893	11,3204
	TN3	3,6899	,97745	
	TN4	3,8915	1,00959	
Prestij	P1	3,5917	1,07189	14,7235
	P2	3,7597	1,03645	
	P3	3,6693	1,11938	
	P4	3,7028	1,05156	

4.2.2. Tersine Mentorluk Ölçeği

Tersine mentorluk ölçek maddelerine ait veriler faktör analizi yapılarak 3 faktör çözümlü elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %58,1'ini açıklamaktadır. Rol modellik boyutunun açıklandığı varyans oranı %21,499; psikososyal destek boyutunun açıklandığı varyans oranı %7,994, kariyer desteği boyutunun açıklandığı varyans oranı 10,524, bağımlı boyutun açıklandığı varyans oranı %28,614'dür. Elde edilen faktörlerin döndürülmüş faktör yükleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11

Tersine mentorluk ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri

Değişken Kodu	Kariyer Desteği	Rol Modellik	Psikososyal Destek
KD1	,777		
KD4	,736		
KD5	,730		
KD2	,727		
KD3	,642		
RM1		,810	
RM2		,716	
RM4		,576	
PS8			,614
PS5			,533
PS6			,544
PS1			,792
PS2			,669
PS3			,661
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,855	,616	,878
Hesaplanan Genel İç Tutarlılık Katsayısı (Cronbach's Alpha)	,915		
Açıklanan Varyanslar	28,614	21,499	7,994
Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimaks Döndürme			

Yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yükü %0,50 altında kalan toplam 3 madde (RM3, PS4, PS7) ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, tersine mentorluk ölçeğinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Tersine mentorluk ölçeğindeki değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12

Tersine mentorluk ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalamaları	Standart Sapma	Faktör Ortalamaları
Psikososyal Destek	PS1	3,9535	,97263	19,6434
	PS2	3,8527	,97985	
	PS3	3,7235	1,05964	
	PS5	4,0413	,91524	
	PS6	4,0724	,89901	
Rol Modellik	RM1	3,4703	1,24926	10,1370
	RM2	2,7984	1,29794	
	RM4	3,8682	1,00295	
Kariyer Desteği	KD1	3,6357	1,05254	19,0258
	KD2	3,7674	,99359	
	KD3	3,8062	1,00577	
	KD4	3,9225	,91004	
	KD5	3,8941	,92274	

4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacı ile pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda belirlenen ilişkiler dahilinde; bağımsız değişken olan tersine mentorluğun bağımlı değişken olan örgütsel çekiciliği etkileme düzeyini açıklamak için regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak da demografik değişkenler ile tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için anova testi yapılmıştır. Korelasyon analizine, regresyon analizine ve anova testine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo düzeyde ölçülen iki değişken arasındaki ilişki ve bağımlılığın şiddetini ölçmek için uygulanmaktadır. Analiz sonucunda korelasyon katsayısı -1 ve +1 arasında değişim göstermekte ve katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişki olduğunu; katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu göstermektedir (Coşkun vd., 2019: 259- 260). Korelasyon katsayısının, 0,70-1,00 arasında olması değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının 0,70-0,30 arasında olması değişkenler

arasındaki orta düzeyde bir ilişkiyi ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının 0,30-0,00 arasında olması ise değişkenler arasındaki düşük düzeyde ilişki olduğu göstermektedir (Büyüköztürk, 2003: 32).

Tablo 13
Örgütsel çekicilik ve tersine mentorluk ölçeklerinin alt boyutlarına ait korelasyon analizi

		Genel Ç.	Takip E.N.	Prestij	Kariyer D.	Psikososyal D.	Rol M.
Genel Çekicilik	Pearson cor.	1	,826**				
	Sig (2- tailed)						
Takip Etme Niyeti	Pearson cor.	,826**	1				
	Sig (2- tailed)	,000					
Prestij	Pearson cor.	,781**	,876**	1			
	Sig (2- tailed)	,000	,000				
Kariyer Desteği	Pearson cor.	,643**	,630**	,627**	1		
	Sig (2- tailed)	,000	,000	,000			
Psikososyal Destek	Pearson cor.	,490**	,426**	,367**	,699**	1	
	Sig (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		
Rol Modellik	Pearson cor.	,608**	,561**	,581**	,763**	,690**	1
	Sig (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
Korelasyon **0,01 düzeyinde, *0,05 düzeyinde anlamlıdır.							

Araştırma kapsamında Tablo 13’de örgütsel çekicilik (genel çekicilik, prestij, takip etme niyeti) ile tersine mentorluk (kariyer desteği, psikososyal destek, rol modellik) arasındaki korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Araştırmada, tersine mentorluk ölçeğinin kariyer desteği boyutu ile örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, kariyer desteği boyutu ile; genel çekicilik boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=643$, $p<0,01$), takip etme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=630$, $p<0,01$), prestij boyutu ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=627$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, tersine mentorluk ölçeğinin psikososyal destek boyutu ile, örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında ilişki tespit

edilmiştir. Bu doğrultuda, psikososyal destek boyutu ile; genel çekicilik boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=490$, $p<0,01$), takip etme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=426$, $p<0,01$), prestij boyutu ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=367$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmada, tersine mentorluk ölçeğinin rol modellik boyutu ile, örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında ilişki tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, rol modellik boyutu ile; genel çekicilik boyutu arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=608$, $p<0,01$), takip etme niyeti arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=561$, $p<0,01$), prestij boyutu ile arasında pozitif yönde ve anlamlı ($r=581$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir.

4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Bir bağımlı değişken ve bir veya birden fazla bağımsız değişken arasındaki ilişki regresyon analizi ile ölçülmektedir. Bu analizde, bağımsız değişkenler aynı anda bağımlı değişkende meydana gelen değişimi de açıklamaktadır (Coşkun vd., 2019: 271).

Tablo 14

Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin takip etme niyeti boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart Sapma	β	Anlamlılık
Sabit	,795	,93166		,000
Psikososyal Destek	-,128	,70728	-,097	,094
Rol modellik	,259	,81736	,228	,000
Kariyer desteği	,593	,82455	,525	,000

Bağımlı Değişken: Takip Etme Niyeti

F:91,151 - Model Anlamlılık: ,000 - R²:.417 - Düzeltilmiş R²:.412

Tablo 14'de regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre takip etme niyeti boyutunda meydana gelen değişikliğin %41,2'si tersine mentorluk ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=91,151, P<0,01) anlamlıdır. Tersine mentorluğun psikososyal destek boyutu, örgütsel çekiciliğin takip etme niyeti boyutunu ($\beta=-,097$, P>0,05) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Tersine mentorluğun rol modellik boyutu, örgütsel

çekiciliğin takip etme niyeti boyutunu ($\beta=,228$, $P<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tersine mentorluğun kariyer desteği boyutu, örgütsel çekiciliğin takip etme niyeti boyutunu ($\beta=,525$, $P<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak H2 ve H8 hipotezleri kabul edilmiş, H5 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 15

Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart sapma	β	Anlamlılık
Sabit	1,430	,60229		,000
Psikososyal Destek	-,006	,70728	-,007	,898
Rol modellik	,209	,81736	,284	,000
Kariyer desteği	,315	,82455	,431	,000
Bağımlı Değişken: Genel Çekicilik				
F: 103,012 - Model Anlamlılık: ,000 - R ² : ,447 - Düzeltilmiş R ² : ,442				

Tablo 15’de regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre genel çekicilik boyutunda meydana gelen değişikliğin %44,2’si tersine mentorluk ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=103,012 P<0,01) anlamlıdır. Tersine mentorluğun psikososyal destek boyutu, örgütsel çekiciliğin genel çekicilik boyutunu ($\beta=-,007$; $P>0,05$) anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Tersine mentorluğun rol modellik boyutu, örgütsel çekiciliğin genel çekicilik boyutunu ($\beta=,284$, $P<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tersine mentorluğun kariyer desteği boyutu, örgütsel çekiciliğin genel çekicilik boyutunu ($\beta=,431$, $P<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak H7 ve H1 hipotezleri kabul edilmiş, H4 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16

Tersine mentorluk ölçeği boyutlarının örgütsel çekicilik ölçeğinin prestij boyutu üzerindeki etkisi

Değişkenler	B	Standart sapma	β	Anlamlılık
Sabit	,944	,94505		,000
Psikososyal Destek	-,322	,70728	-,241	,000
Rol modellik	,389	,81736	,337	,000
Kariyer desteği	,617	,82455	,539	,000
Bağımlı Değişken: Prestij				
F:102,140 - Model Anlamlılık:000 - R ² : ,444 - Düzeltilmiş R ² : ,440				

Tablo 16’da regresyon analizi yapılarak elde edilen düzeltilmiş R² değeri sonucuna göre işgörenlerin prestij boyutunda meydana gelen değişikliğin %44’ü tersine mentorluk ölçeği tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon modeli (F=102,140 P<0,01) anlamlıdır. Tersine mentorluğun psikososyal destek boyutu, örgütsel çekiciliğin prestij boyutunu (β =-,241, P<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tersine mentorluğun rol modellik boyutu, örgütsel çekiciliğin prestij boyutunu (β =,337, P<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Tersine mentorluğun kariyer desteği boyutu, örgütsel çekiciliğin prestij boyutunu (β =,539, P<0,01) anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Sonuç olarak H3, H6 ve H9 hipotezleri kabul edilmiştir.

4.3.3. Anova Testine İlişkin Bulgular

Sosyal bilimlerde farklı evrenler arasında kıyaslamalar yapıldığı durumlarda T testi ve Anova testi yapılmaktadır. Yalnızca iki grup karşılaştırması yapıldığında T testi; birden fazla grup karşılaştırması yapıldığında Anova Testi uygulanmaktadır (Coşkun vd., 2019: 219-230). Bu doğrultuda tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik ile demografik özellikler arasında yapılan Anova testleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 17

Katılımcıların yaş gruplarına göre tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik ölçeklerine ilişkin anova analizi sonuçları

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Genel çekicilik	Gruplar arası	,332	2	,166	,456	,634
	Gruplar içi	139,689	384	,364		
	Toplam	140,021	386			
Takip etme niyeti	Gruplar arası	,276	2	,138	,158	,854
	Gruplar içi	334,766	384	,872		
	Toplam	335,042	386			
Prestij	Gruplar arası	,304	2	,152	,169	,844
	Gruplar içi	344,442	384	,897		
	Toplam	344,746	386			
Psikososyal destek	Gruplar arası	4,074	2	2,037	4,138	,017
	Gruplar içi	189,022	384	,492		
	Toplam	193,096	386			
Rol modellik	Gruplar arası	,972	2	,486	,727	,484
	Gruplar içi	256,908	384	,669		
	Toplam	257,880	386			
Kariyer desteği	Gruplar arası	,136	2	,068	,100	,905
	Gruplar içi	262,301	384	,683		
	Toplam	262,437	386			
P<,005 anlamlıdır.						

Tablo 17’de katılımcıların yaşlarına göre örgütsel çekicilik ölçek boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmezken ($p>0.05$), tersine mentorluk ölçeği psikososyal destek boyutunda anlamlı farklılık görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 18

Katılımcıların yaşlarına göre psikososyal destek boyutundaki farklılıklar

	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama farkı (I-J)	Stardart sapma	Anlamlılık	95% güven aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Psikososyal destek	18-25	26-33	,06117	,07615	,422	-,0886	,2109
		34-41	,33327*	,11608	,004	,1050	,5615
	26-33	18-25	-,06117	,07615	,422	-,2109	,0886
		34-41	,27211*	,11520	,019	,0456	,4986
	34-41	18-25	-,33327*	,11608	,004	-,5615	-,1050
		26-33	-,27211*	,11520	,019	-,4986	-,0456
P<,005 anlamlıdır.							

Tablo 18’de katılımcıların yaşlarına göre psikososyal destek boyutunda farklılıklar olduğu görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek adına bakılan post-hoc analizi sonucunda, 34-41 yaşın 26-33 yaşa, 26-33 yaş aralığının da 18-25 yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. Bu analizden hareketle H10 hipotezi kabul edilmiş ve katılımcıların yaşları ile psikososyal destek alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 19

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik ölçeklerine ilişkin anova analizi sonuçları

		Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Genel çekicilik	Gruplar arası	1,783	4	,446	1,235	,296
	Gruplar içi	137,521	381	,361		
	Toplam	139,304	385			
Takip etme niyeti	Gruplar arası	9,938	4	2,485	2,936	,021
	Gruplar içi	322,362	381	,846		
	Toplam	332,300	385			
Prestij	Gruplar arası	13,140	4	3,285	3,788	,005
	Gruplar içi	330,385	381	,867		
	Toplam	343,525	385			
Psikososyal destek	Gruplar arası	3,338	4	,835	1,676	,155
	Gruplar içi	189,752	381	,498		
	Toplam	193,090	385			
Rol modellik	Gruplar arası	9,332	4	2,333	3,577	,007
	Gruplar içi	248,525	381	,652		
	Toplam	257,857	385			
Kariyer desteği	Gruplar arası	9,397	4	2,349	3,538	,008
	Gruplar içi	253,027	381	,664		
	Toplam	262,424	385			
P<,005 anlamlıdır.						

Tablo 19’da katılımcıların eğitim düzeylerine göre ölçekler üzerindeki farklılıklarını açıklayan anova analizi sonuçları gösterilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile takip etme niyetleri, prestij, rol modellik ve kariyer desteği boyutları arasında anlamlı farklılıklar görülmektedir. Görülen anlamlı farklılıklar aşağıdaki tablo ile açıklanmıştır.

Tablo 20

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre takip etme niyeti boyutundaki farklılıklar

	(I) alanı	(J) alanı	Ortalama farkı (I-J)	Stardart sapma	Anlamlılık	95% güven aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Takip etme niyeti	lise	önlisans	-,25178	,14939	,093	-,5455	,0419
		lisans	-,16402	,13751	,234	-,4344	,1064
		yüksek lisans	-,51905*	,18506	,005	-,8829	-,1552
		doktora	,54667	,42816	,202	-,2952	1,3885
	önlisans	lise	,25178	,14939	,093	-,0419	,5455
		lisans	,08776	,11411	,442	-,1366	,3121
		yüksek lisans	-,26727	,16840	,113	-,5984	,0638
		doktora	,79845	,42123	,059	-,0298	1,6267
	lisans	lise	,16402	,13751	,234	-,1064	,4344
		önlisans	-,08776	,11411	,442	-,3121	,1366
		yüksek lisans	-,35503*	,15796	,025	-,6656	-,0444
		doktora	,71068	,41716	,089	-,1096	1,5309
	yüksek lisans	lise	,51905*	,18506	,005	,1552	,8829
		önlisans	,26727	,16840	,113	-,0638	,5984
		lisans	,35503*	,15796	,025	,0444	,6656
		doktora	1,06571*	,43516	,015	,2101	1,9213
	doktora	lise	-,54667	,42816	,202	-	,2952
		önlisans	-,79845	,42123	,059	-	,0298
		lisans	-,71068	,41716	,089	-	,1096
		yüksek lisans	-1,06571*	,43516	,015	-	-,2101

P<,005 anlamlıdır.

Tablo 20'de katılımcıların eğitim düzeylerine göre takip etme niyeti boyutundaki farklılıklar görülmektedir. Bulgularda yüksek lisans eğitim düzeyindeki katılımcıların lisans,

lise ve doktora mezunu katılımcılardan farklılaştığı görülmektedir. Bu durumda H11 kabul edilmiştir.

Tablo 21

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre prestij boyutundaki farklılıklar

	(I) alanı	(J) alanı	Ortalama farkı (I-J)	Stardart sapma	Anlamlılık	95% güven aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Prestij	lise	önlisans	-,21951	,15123	,147	-,5169	,0778
		lisans	-,16545	,13921	,235	-,4392	,1083
		yüksek lisans	-,50333*	,18735	,008	-,8717	-,1350
		doktora	,97000*	,43345	,026	,1177	1,8223
	önlisans	lise	,21951	,15123	,147	-,0778	,5169
		lisans	,05406	,11552	,640	-,1731	,2812
		yüksek lisans	-,28382	,17049	,097	-,6190	,0514
		doktora	1,18951*	,42644	,006	,3510	2,0280
	lisans	lise	,16545	,13921	,235	-,1083	,4392
		önlisans	-,05406	,11552	,640	-,2812	,1731
		yüksek lisans	-,33788*	,15992	,035	-,6523	-,0234
		doktora	1,13545*	,42232	,007	,3051	1,9658
	yüksek lisans	lise	,50333*	,18735	,008	,1350	,8717
		önlisans	,28382	,17049	,097	-,0514	,6190
		lisans	,33788*	,15992	,035	,0234	,6523
		doktora	1,47333*	,44054	,001	,6071	2,3395
	doktora	lise	-,97000*	,43345	,026	-1,8223	-,1177
		önlisans	-1,18951*	,42644	,006	-2,0280	-,3510
		lisans	-1,13545*	,42232	,007	-1,9658	-,3051
		yüksek lisans	-1,47333*	,44054	,001	-2,3395	-,6071

P<,005 anlamlıdır.

Tablo 21’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre prestij boyutundaki farklılıklar görülmektedir. Tabloda doktora mezunu eğitim düzeyine sahip işgörenlerin lise, lisans, ön

lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılardan farklılaştığı görülmüş ve H12 kabul edilmiştir.

Tablo 22

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre rol modellik boyutundaki farklılıklar

	(I) alanı	(J) alanı	Ortalama farkı (I-J)	Stardart sapma	Anlamlılık	95% güven aralığı	
						Alt sınır	Üst sınır
Rol modellik	lise	önlisans	-,16687	,13117	,204	-,4248	,0910
		lisans	-,15341	,12074	,205	-,3908	,0840
		yüksek lisans	-,49107*	,16249	,003	-,8106	-,1716
		doktora	,63750	,37594	,091	-,1017	1,3767
	önlisans	lise	,16687	,13117	,204	-,0910	,4248
		lisans	,01346	,10020	,893	-,1835	,2105
		yüksek lisans	-,32420*	,14786	,029	-,6149	-,0335
		doktora	,80437*	,36985	,030	,0772	1,5316
	lisans	lise	,15341	,12074	,205	-,0840	,3908
		önlisans	-,01346	,10020	,893	-,2105	,1835
		yüksek lisans	-,33766*	,13870	,015	-,6104	-,0650
		doktora	,79091*	,36629	,031	,0707	1,5111
	yüksek lisans	lise	,49107*	,16249	,003	,1716	,8106
		önlisans	,32420*	,14786	,029	,0335	,6149
		lisans	,33766*	,13870	,015	,0650	,6104
		doktora	1,12857*	,38209	,003	,3773	1,8798
	doktora	lise	-,63750	,37594	,091	-1,3767	,1017
		önlisans	-,80437*	,36985	,030	-1,5316	-,0772
		lisans	-,79091*	,36629	,031	-1,5111	-,0707
		yüksek lisans	-1,12857*	,38209	,003	-1,8798	-,3773

P<,005 anlamlıdır.

Tablo 22’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre rol modellik boyutundaki farklılıklar görülmektedir. Tabloda yüksek lisans mezunu katılımcıların; ön lisans, lisans, lise ve doktora mezunu katılımcılardan farklılaştığı görülmüş ve H13 kabul edilmiştir.

Tablo 23

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre kariyer desteği boyutundaki farklılıklar

	(I) alanı	(J) alanı	Ortalama farkı (I-J)	Stardart sapma	Anlam lılık	95% güven aralığı		
						Alt sınır	Üst sınır	
Kariyer Desteği	Lise	önlisans	-,16010	,13235	,227	-,4203	,1001	
		lisans	-,13227	,12183	,278	-,3718	,1073	
		yüksek lisans	-,46333*	,16395	,005	-,7857	-,1410	
		doktora	,73000	,37933	,055	-,0158	1,4758	
	Önlisans	lise	,16010	,13235	,227	-,1001	,4203	
		lisans	,02782	,10110	,783	-,1710	,2266	
		yüksek lisans	-,30324*	,14920	,043	-,5966	-,0099	
		doktora	,89010*	,37319	,018	,1563	1,6239	
	Lisans	lise	,13227	,12183	,278	-,1073	,3718	
		önlisans	-,02782	,10110	,783	-,2266	,1710	
		yüksek lisans	-,33106*	,13995	,019	-,6062	-,0559	
		doktora	,86227*	,36959	,020	,1356	1,5890	
	yüksek lisans	lise	,46333*	,16395	,005	,1410	,7857	
		önlisans	,30324*	,14920	,043	,0099	,5966	
		lisans	,33106*	,13995	,019	,0559	,6062	
		doktora	1,19333*	,38553	,002	,4353	1,9514	
	Doktora	lise	-,73000	,37933	,055	-1,4758	,0158	
		önlisans	-,89010*	,37319	,018	-1,6239	-,1563	
			lisans	-,86227*	,36959	,020	-1,5890	-,1356
			yüksek lisans	-1,19333*	,38553	,002	-1,9514	-,4353
P<,005 anlamlıdır.								

Tablo 23’de katılımcıların eğitim düzeylerine göre kariyer desteği boyutundaki farklılıklar görülmektedir. Tabloda yüksek lisans mezunu katılımcıların; ön lisans, lisans, lise ve doktora mezunu katılımcılardan farklılaştığı görülmüş ve H14 kabul edilmiştir.

Tablo 24

Araştırma hipotezlerinin kabul edilme ve reddedilme durumları

Bağımsız değişkenler		Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç
H ₁	Kariyer Desteği	Genel Çekicilik	,000	Kabul Edildi
H ₂	Kariyer Desteği	Takip Etme Niyeti	,000	Kabul Edildi
H ₃	Kariyer Desteği	Prestij	,0000	Kabul Edildi
H ₄	Psikososyal Destek	Genel Çekicilik	,898	Reddedildi
H ₅	Psikososyal Destek	Takip Etme Niyeti	,094	Reddedildi
H ₆	Psikososyal Destek	Prestij	,000	Kabul Edildi
H ₇	Rol Modellik	Genel Çekicilik	,000	Kabul Edildi
H ₈	Rol Modellik	Takip Etme Niyeti	,000	Kabul Edildi
H ₉	Rol Modellik	Prestij	,000	Kabul Edildi
Demografik Değişkenler		Bağımlı Değişkenler	Anlamlılık	Sonuç
H ₁₀	Yaş Farkı	Psikososyal Destek	,017	Kabul Edildi
H ₁₁	Eğitim Düzeyi	Takip Etme Niyeti	,021	Kabul Edildi
H ₁₂	Eğitim Düzeyi	Prestij	,005	Kabul Edildi
H ₁₃	Eğitim Düzeyi	Rol Modellik	,007	Kabul Edildi
H ₁₄	Eğitim Düzeyi	Kariyer Desteği	,008	Kabul Edildi

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

İş hayatının sürekli bir değişim içerisinde olan dinamik yapısı ile beraber piyasada rekabet avantajı elde edebilen yöntemleri de değişim göstermektedir. Bu durumu farkederek örgütler, bu değişimlerden en hızlı haberdar olan Y-Z kuşağı işgörenlerden en yüksek düzeyde yararlanmaya çalışmaktadırlar. Örgütler aynı zamanda yeniliklere hakim olan Y-Z kuşağı bireyleri örgüt bünyelerine katabilmek için iş modellerinde de değişiklikler yapmaktadır. Örgüt bünyesine dahil edilmeye çalışılan bu yetenekli ve donanımlı bireylerin örgütü farkedebilmesi adına örgütsel çekicilik düzeyinin önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kuşakların farklı yaşam tarzları ve sosyal hayatları ile bağlantılı olarak çalışma, iletişim kurma ve motive olma şekilleri farklılık gösterebilmektedir ancak bu farklılıkları tehdit olarak algılamak yerine bu noktadan hareket edildiğinde örgütlerin avantajlı bir konuma gelebileceği düşünülmektedir.

AB-28 ülkeleri incelendiğinde işgücünün %30'unun Y kuşağı işgörenlerden, %2'sinin ise Z kuşağı işgörenlerden oluştuğu görülmektedir (Çilingir ve Kenanoğlu, 2017: 3). Bu bilgiler doğrultusunda genç işgörenler ile ilgili örgüt içi politikaların ilerleyen yıllarda teknolojinin daha da gelişmesi ile birlikte çok daha önemli bir konuma geleceği öngörülmektedir. İşgören-işveren ilişkilerinin geliştirilebilmesi için iki tarafın da bu gelişime açık olması gerekmektedir. Yönetimin daha açık ve destekleyici, işgörenin ise öğrenmeye ve gelişmeye açık bir konumda olması önemli bir husustur. Statü farklılıkları gözetilmeden öğrenme sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için bilinçli ve etkin bir çaba gösterilmedikçe sınıf farklılıklarından doğan çatışmaların örgüt içi sinerjiyi olumsuz etkilemeye devam etmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Imai, 2014: 174-175).

Etkili bir mentorluk ilişkisi içerisinde mentor ile mentî arasında statülerden kaynaklı saygı bulunurken bu farklılıklardan doğan çatışma durumunun ortadan kaldırılmış olması gerekmektedir. Bu farklılıklar da mentor ile mentînin ortak amaçlar etrafında bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Genç işgörenlerin buldukları örgütte üst yönetimde yer alan kişilere mentorluk yapması durumunu ifade eden tersine mentorluk süreci, genç işgörenlerin iş hayatlarında daha aktif ve verimli hale gelmelerini sağlayacaktır. Cotugna ve Vickery (1998)'nin çalışmasında üniversite öğrencileri ile meslek sahibi işgörenler internet konusunda bilgi alışverişinde bulunabilmeleri adına eşleştirilmiştir. Mentî konumundaki

meslek sahibi işgörenler, bu durumdan çok memnun kaldıklarını belirterek, öğrencilerden öğrenmenin zevkli bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir (Cotugna ve Vickery, 1998). Böylelikle statü farkı gözetmeden bilgi alışverişi yapılabilecek ortam sağlandığında verimli sonuçlar elde edilebileceği ve bu durumun örgütler açısından dikkate alınmasının önemli adımların başlangıcı olabileceği düşünülmektedir.

Örgütlerin, yenilikçi çalışmalardan olan tersine mentorluk uygulamaları ile örgütsel çekiciliklerini arttırmaya yönelik çalışmalarının aynı zamanda mevcut işgörenlerinin örgütte kalmaya devam etmeleri açısından önemli olabileceği öngörülmektedir. Nitekim literatürde bu varsayımı destekleyecek çalışmalar da mevcuttur. Hughes ve Rog (2008), yaptıkları çalışma ile örgütsel çekicilik düzeyinin artması ile işten ayrılma niyetinin azalacağını ifade etmişlerdir (Hughes ve Rog, 2008: 750-751). Terzi (2020) de benzer şekilde, geliştirdiği ölçek ile tersine mentorluk ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Terzi, 2020: 134).

Yapılan araştırmalar sonucunda bu tez çalışması için bir model geliştirilmiş ve İstanbul'da bulunan 387 genç kuşak işgörenden veri toplanmıştır. Verilerin toplandığı anketlerin içeriğini; üç boyutlu tersine mentorluk ölçeği (17 soru), üç boyutlu örgütsel çekicilik ölçeği (15 soru) ve dört adet demografik soru oluşturmaktadır. Anketlere ilk olarak güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Güvenirlik analizinde her iki ölçeğin de iyi derecede güvenilir olduğu görülmüş ve faktör analizi ile faktör yüklerinin uygulama için yeterli şekilde dağıldığı görülmüştür.

Tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişkilerin varlığının incelendiği korelasyon analizi bulgularına göre tersine mentorluğun kariyer desteği boyutu ile, örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bundan başka, tersine mentorluk ölçeğinin psikososyal destek boyutu ile, örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında da pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Son olarak, tersine mentorluk ölçeğinin rol modellik boyutu ile, örgütsel çekicilik ölçeğinin genel çekicilik, takip etme niyeti ve prestij boyutları arasında da pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

Bağımsız değişken olan tersine mentorluğun bağımlı değişken olan örgütsel çekiciliği hangi düzeyde etkilediğini gözlemlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Analiz sonucunda tersine mentorluğun kariyer desteği boyutunun; örgütsel çekiciliğin takip etme boyutunu, genel çekicilik boyutunu ve prestij boyutunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu analiz yorumlandığında tersine mentorluk uygulaması ile mentor rolündeki genç kuşak işgörenlerin, kariyerleri açısından mentorluk yaptıkları üst kademe yöneticilerinden destek almaları, yapılan bilgi alışverişi sayesinde kariyer hedeflerini gerçekleştirirken faydalanacakları bilgileri daha hızlı edinebilmeleri gibi durumların; örgütlere karşı geliştirdikleri çekicilik düzeyini önemli oranda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Regresyon analizlerinin devamında, tersine mentorluk ölçeğinin psikososyal destek boyutunun yalnızca prestij boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Genç işgörenlerin, psikososyal destek boyutu ile mentorluk yaptıkları süreç içerisinde üstleriyle iletişimlerinin kuvvetlenmesi ve sosyal anlamda alışverişte bulunabilmeleri fikrinin, bahsi geçen örgütün prestijini etkilediği sonucuna varılmıştır. Nitekim Tokatlı (2020)'nin yaptığı çalışma incelendiğinde, mentilerin mentorlarına kolaylıkla ulaşip iletişim kurabilmesinin daha faydalı olabileceği bu nedenle örgütlerin bu iletişim ağına gerekli önemi vermesi gerektiği sonucu elde edilmiştir. (Tokatlı, 2020: 90). Benzer olarak bu çalışmada da psikososyal destek olarak ifade edilen bu konunun örgütün prestijini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Son olarak tersine mentorluğun rol modellik boyutunun; örgütsel çekiciliğin takip etme boyutunu, genel çekicilik boyutunu ve prestij boyutunu pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Mentor olan genç işgören, rol modellik fonksiyonu vasıtasıyla menti rolündeki yöneticilerinin sorunlarına çözüm üretme, onlara örnek teşkil etme gibi fırsatlar elde etmektedir. Ayrıca bu durum örgüt tarafından desteklenmekte ve mentor bu sayede farklı bakış açıları elde ederken sorunlara çözüm üretme konusunda da deneyim kazanmaktadır. Analizler incelendiğinde bu kazanımların genç işgörenlerdeki örgütsel çekicilik düzeyini etkilediği sonucuna varılmıştır.

Demografik değişkenlere göre, araştırmada yer alan tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik değişkenlerinde farklılık meydana gelip gelmediğini test etmek için anova testi yapılmıştır. Literatür incelendiğinde İbrahimoglu (2008), mentorluk seviyesiyle cinsiyet arasında ilişki olmadığını belirtirken (İbrahimoglu, 2008: 196) benzer olarak Turban ve Dougherty (1994) de yaptıkları çalışma ile mentilerin cinsiyetiyle mentorluğun başlatılması, kariyer ve psikososyal fonksiyonlar arasında ilişki olmadığını ifade etmişlerdir. Tersine

mentorluk açısından da yapılan analizler sonucunda cinsiyete göre farklılık olduğuna dair bir sonuç görülmemiştir.

Anova testi sonuçlarının devamında katılımcıların yaşlarına göre psikososyal destek boyutunda farklılıklar olduğu görülmüştür. Psikososyal destek boyutunda en büyük farklılığın 18-25 yaş grubu işgörenlerde olduğu tespit edilmiştir. Analize göre 18-25 yaş grubu işgörenlerin, psikososyal destek fonksiyonunun getirdiği iletişim ortamına diğer yaş grubundaki katılımcılardan daha fazla önem verdiği sonucu çıkarılabilmektedir.

Analizlerin devamında katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütü takip etme niyetleri, prestij, rol modellik ve kariyer desteği boyutları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Noe (1988), yaptığı çalışmada mentilerinin eğitim düzeyleri arttıkça kariyer fonksiyonlarının arttığı sonucuna varmıştır (Noe, 1988: 472). Yapılan çalışmada da benzer sayılabilecek bir sonuç olarak kariyer desteği boyutundaki farklılığın en çok yüksek lisans mezunu katılımcılarda olduğu sonucuna varılmıştır.

Tersine mentorluk konusu, çalışma içerisinde detaylı olarak bahsedildiği gibi yeni sayılabilecek bir uygulama olduğu için üzerine yapılmış çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir. Ancak benzer araştırmalar incelendiğinde, Akçay (2014)'ın yaptığı çalışmada günümüzde örgütlerin başarılı olabilmesindeki en büyük kaynağın insan olduğu sonucu görülmüştür. Bu nedenle de örgütlerin kendilerini başarıya götürecek nitelikli işgörenleri etkilemeleri ve örgüte çekmelerinin önemi vurgulanmıştır. Zanco (2021)'nin yaptığı çalışmada da Akçay'ı destekler nitelikte, çalışmaya katılan bireylerin, örgüt tarafından kendilerine ve düşüncelerine değer verildiğini hissetmeleri ile örgütün başarıya ulaşabilmesi arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Ana fikir olarak ele alındığında yapılan bu çalışmada, tersine mentorluk uygulaması ile örgütlerin, işgörelere kendilerini daha faydalı ve değerli hissedebilecekleri bir fırsat vermeleri ile örgütsel çekicilik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Böylelikle örgütlerin insan kaynağı olan işgörelere, beklentileri doğrultusunda değer ve fırsat vermeleri ile örgütün başarısının artabileceği ile sürülebilir.

Sonuç olarak çalışma için oluşturulan on dört hipotezin on ikisi kabul edilmiştir. Çalışma incelendiğinde yapılan analizlerin ve sonucunda erişilen bulguların, kurulan araştırma modelindeki ilişkileri istatistiksel olarak açıkladığı görülmüştür. Sonraki çalışmalar için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Çalışmanın örneklemini genişletilerek farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Tersine mentorluk ve örgütsel çekicilik arasındaki ilişki, aracı veya düzenleyici değişkenler ile daha derinlikli açıklanabilir.
- Tersine mentorluğun bağımsız değişken olarak ele alınıp, işgörenlerin farklı tutumlarının bağımlı değişken olduğu çalışmalar, tersine mentorluğun farklı sonuçlarını ortaya çıkarabilir.
- Tersine mentorluk uygulamasının farklı kuşaklardaki etkileri karşılaştırmalı incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İşte Y Kuşaağı*. Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z. ve Ekşili, N. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19),165-182.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. ve Cable, D. M. (2001). “Are You Attracted? Do You Intend to Pursue? a Recruiting Policy - Capturing Study”. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Akçay A. D. (2012). Araçsal ve Sembolik Özellikler Kapsamında Otel İşletmelerinin Örgütsel Çekiciliği. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Eskisehir.
- Akçay, A. D. (2014). “Örgütsel Çekicilik Bağlamında Otel İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Özellikler”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-185.
- Aladağ, M. ve Tezer, E. (2007). “Üniversite Öğrencilerine Yönelik Bir Akran Danışmanlığı Programı İçin İhtiyaç Taraması Çalışması”, *Ege Eğitim Dergisi*, (8) 2, H. Yılmaz (Editör), 19–35.
- Allison, L. (2007). The Effects of Person-Organization Fit, Needs-Supplies Fit, and Type of Change on Resistance to Change. The Graduate School of Wayne State University, Michigan.
- Almaçık, E. ve Almaçık, Ü. (2012). “Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status”. *Procediasocial and Behavioral Sciences*, 58(2012), 1336-1343.
- Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). “Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 175-194.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- Anderson, M., Haar, J., ve Gibb, J. (2010). "Personality Trait Inferences About Organizations and Organizational Attraction: An Organizational-Level Analysis Based on A Multi-Cultural Sample". *Journal of Management & Organization*, 16(1), 140-150.
- Arslanoğlu, İ. (1986). "Ahilikte Eğitim ve Mesleki Kontrol". *Milli Eğitim ve Kùltür Dergisi*, 37- 39.
- Ayhùn, E. S. (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 99.
- Bakioğlu, A. (2015). *Eğitimde Mentorluk*, (3. Basım). Nobel Yayınları, Ankara.
- Bakioğlu, A., Göğüş, N., Ülker, N., Bayhan, G. ve Özgen, B. (2015). "Mentorluk ve eğitimde mentorluk". A.Bakioğlu (ed.). içinde *Eğitimde mentorluk* (s.1-40). Nobel Yayınları, Ankara.
- Barker, E. R. (2006). "Mentoring - A Complex Relationship", *Journal of The American Academy of Nurse Practicioners*, 18, 56-61.
- Bayram, M. (1991). Ahi Evran ve Ahi Teşkilatı'nın Kuruluşu. Damla Matbaacılık, Konya.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8.Baskı). Beta Yayıncılık, Ankara.
- Biss, J. L. ve DuFrene, D. D. (2006). "An Examination of Reverse Mentoring in the Workplace". *Business Education Digest*, 15, 30-41.
- Bozkurt, T. (2011). *İşletmelerde Farklılık Yönetimi*. Kitap Bölümü: Kitap (Çalışma İlişkilerinin Evrimi 1.Baskı). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bozeman, B. ve Feeney, M.K. (2008). "Mentor Matching a Goodness of Fit Model", *Administration & Society*, 40 (5), 465-482.
- Breck, B. M., Dennis, C.B. ve Leedahl, S. N. (2018). "Implementing Reverse Mentoring to Address Social Isolation Among Older Adults". *Journal of Gerontological Social Work*, 61(5):513-525.
- Bright, L. (2007). "Does Person-Organization Fit Mediate The Relationship Between Public Service Motivation And The Job Performance Of Public Employees". *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379.

- Brower, H. H., Schoorman, F.D. ve Tan, H. H. (2000). “A model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-member Exchange”. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Burdett, J. (2014). “Reverse Mentoring Becomes a Two-Way Street: Case Study of a Mentoring Project for IT Competence”. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(3): 13-16.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Capital (2014). Yeni tip mentor geliyor. <https://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/yeni-tip-mentor-geliyor/> Erişim Tarihi: 10.01.2023.
- Carless, S. A. (2005). “Person–Job Fit Versus Person–Organization Fit As Predictors Of Organizational Attraction And Job Acceptance Intentions: A Longitudinal Study”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Carrefio, A. (2009). “Virtual Education Century XXI. Research”, *Reflections and Innovations Integrating Ict In Education*. 2, 728-732.
- Chao, G.T. (1997). “Mentoring Phases and Outcomes”. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 15–28.
- Chiaburu, D. S. İ. ve Harrison, D. A. (2008). “Do Peers Make the place? Conceptual Synthesis and Meta-analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.
- Coldwell, D.A., Bilsbery, J., Van Meurs, N. ve Mars, P.J. (2008). “The Effects of Person-Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: A Testable Explanatory Model”. *Journal Of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Coşkun, A. E. ve Akcan, A. F. (2018). “Kurumsal Yönetim İlkelerinin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi”. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1), 64-75.
- Cotugna, N. ve C. E. Vickery (1998). Reverse mentoring: A twist to teaching technology. *Journal of the American Dietetic Association*. 98, 1166–1168.

- Çelik, D. A. ve Telman, N. (2013). *Endüstri/Örgüt Psikolojisi Alanında Kullanılan Ölçekler El Kitabı*. (1. Basım). Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, E. (2019). Gayrimenkul Çalışanlarında Örgütsel Çekiciliğin Performans Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çetin, F. ve Basım, H. N. (2015). *Örgütsel Davranış* (3. Baskı). Kitap Bölümü: Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik ve Değerler, Ünal Sağrı ve Sait Gürbüz, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Çelik, S. (2011), “Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği”, *Bilgi Dünyası (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği)*, 12 (2), 295- 318.
- Çilingir, Y. S. ve Kenanoğlu, M. (2017) “Y ve Z Kuşakları Akıllı Telefonlarını Ellerinden Bırakıp Ağır Sanayide Çalışırlar mı?”. *TEPAV Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Değerlendirme Notu*.
- Dawley, D., Houghton, J. D. ve Bucklew, N. S. (2010). “Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit”. *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 238-257.
- De Angelis, K. L. (2013). Reverse Mentoring at the Hartford: Cross-generational Transfer of Knowledge about Social Media. Chestnut Hill, MA: Sloan Center on Aging & Work, Boston College.
- Deans, F., Oakley, L., James, R., & Wrigley, R. (2006). Coaching and Mentoring for Leadership Development in Civil Society. Oxford: INTRAC.
- Demirtaş, H. A. (2003). “Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar”. *Ankara Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Düzeyde Etkileri, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 75-101.

- Doğan, Ö. (2011). Mentorlüğün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan S. (2006). Personel Güçlendirme: Rekabette Başarının İkinci Anahtarı (2. Basım) Kare Yayınları, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Dural, S., Aslan, G., Alınç, M. ve Araza, A. (2014). “Örgütsel Çekicilik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.
- Erdem, F. ve F. Sarvan (2001). “Akademik Örgütlerde Rehberlik İlişkisinin Metaforlarla Analizi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1,1.
- Ehrhart, K. H. ve Ziegert, J. C. (2005). “Why Are Individuals Attracted to Organizations?”, *Journal of Management*, 31 (6): 901-919.
- Ekmekçioğlu, E. B. ve Sökmen, A. (2016). “Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *International Review of Economics and Management*, 4 (2), 32-45.
- Er, O. (2016). Yetenek Yönetiminin İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta yayıncılık, İstanbul.
- Ergin C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım* (2. Basım) Academy Plus Yayınevi, Ankara.
- Ertürk, Y. D. (2007). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, Y. D. (2012). *Davranış Bilimleri*. Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.

- Fowler, J. L. ve O’Gorman J.G. (2005). “Mentoring Functions: A Contemporary View of the Perceptions of Mentees and Mentors”. *British Journal of Management*, (16), 51–57.
- Gibson, S. K., (2004). “Mentoring in Business and Industry: The Need for A Phenomenological Perspective”, *Mentoring and Tutoring*, 12, (2),259-275.
- Guliyeva, D. (2018). Psikolojik Sözleşme, Kişi Örgüt Uyumu, Örgütsel Çekicilik ve Duygusal Emek Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi; Konaklama İşletmelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Gügerçin, U. (2018). *Mentorluktan Ters Mentorluğa*, (1. Baskı). Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Güler, M. (2015). İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Ankara.
- Güven, E. (2014). Araştırma Görevlilerinin Danışmanları ile İlişkilerinin Mentorluk Bağlamında Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Hamilton, B. ve Scandura, T., 2003. E-mentoring: Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.
- Hays, B. A. ve Swanson D. J. (2011). “Prevalence and Success of Reverse Mentoring in Public Relations”. *Public Relations Journal*, 5(4), 22-34.
- Highhouse, S., Lievens, F. ve Sinar, E. F. (2003). “Measuring Attraction to Organizations”. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hughes, J. C., Rog, E. (2008). Talent Management a Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Within Hospitality Organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 743-757.
- Imai, M. (2014). *Kaizen*. (6. Baskı), Kalder Yayınları, İstanbul.
- Inzer L.D. ve Crawford, C. B. (2005). “A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design”, *Journal of Leadership Education*. 4 (1), 31-50.

- İbrahimoglu, N. (2013). “Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz Etkinliğin Artırılması”, *Sosyoekonomi*, 141-156.
- İlic, D. K. ve Yalçın, B. (2017). “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”. *Journal of Yasar University*, 12/46, 136-160.
- Işıkçı, S. O. (2018). Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Eğitimi Alan Bireylerin Sektörel Anlamdaki Örgütsel Çekicilik Algısı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Judge, T. A., Cable, D. M. (1997). “Applicant Personality, Organizational Culture and Organizational Attraction”. *Journal of Personal Psychology*, 50(2), 359-394.
- Kadılar, R. ve Balkan, Ö. (2016). *Mentorluk: Birlik ve Bilgelik Sanatı* (1. Baskı). Kerasus Yayıncılık, İstanbul.
- Kaplan, R. S. (2020). Örgütsel Çekicilik, Birey Örgüt Uyumu ve İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Kavitha, M. ve Srinivasan, P. T. (2012). “The Relationship Between Employer Image and Organizational Attractiveness in The Information Technology Industry”. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2), 11-19.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim anlayışı ve Kurumsallaşma*. İkinci Adam Yayınları, İstanbul.
- Keleş Tayşir, N. ve Ülgen, B. (2017). “Reverse Mentoring Designs of Banking Sector in Turkey”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 305-317.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2),129-139.
- Kiş, N. (2018). “Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk”. *The Journal of International Scientific Researches*, 205-213.
- Kuzu, A., Kahraman, M. ve Odabaşı, H. F. (2012). “Mentorlukte Yeni Bir Yaklaşım: EMentorluk”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173- 183.

- Kram, K. E. (1985). "Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life". *Administrative Science Quarterly*, 30 (3), 454-456.
- Levickaite, R. (2010). "Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept of The World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Luecke, R., (2016). *İş Dünyasında Koçlar ve Mentorlar*. (Çev. Ümit Şensoy), (5. Baskı), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- McDonald, J. (2003). "Mentoring: An Age Old Strategy for a Rapidly Expanding Field", *National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA)*. Adelaide: Flinders University of South Australia.
- Meister, J. C. ve Willyerd, K. (2010). "Mentoring Millennials". *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72.
- Miles, J. A. (2016). *Yönetim ve Organizasyon Kuramları* (1. Baskı), (Çeviren: Mustafa Polat). Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Morgan, C. N. (2011). "Generational Differences in the Workplace". *Proceedings of the Midwest Academy of Management*, 4(2), 6.
- Murphy, W. M. (2012). "Reverse Mentoring at Work: Fostering Crossgenerational Learning and Developing Millennial Leaders". *Human Resource Management*, 51(4), 549-574.
- Noe, R. A. (1988). An Investigation Of The Determinants Of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Öksüz, Y. ve İci, A. (2012). "İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Ertelemecilik Davranışları Arasındaki İlişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 4, 161-182, 2012.
- Oxford English Dictionary (2023). <https://oed.com/> Erişim Tarihi: 22.02.2023.
- Öz, Ü. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara.

- Özdemir, S. (2016). Tersine Hamilik (Mentorluk) ile İlgili Bir İnceleme: Araştırma Görevlileri Örnek Olayı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Sakarya.
- Özkalp, E., Kırel, Ç., Sungur, Z. ve Cengiz, A., (2006), “Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor’un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55- 70.
- Özüçalışlıyan, H. N. (2015). İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Parker, P., Hall, D.T., ve Kram, K.E. (2008). “Peer Coaching: A Relational Process for Accelerating Career Learning”, *Academy of Management Learning and Education*, 7(4), 487-503.
- Piasentin, K. A. ve Chapman, D. S. (2007). “Perceived Similarity and Complementarity as Predictors of Subjective Person-Organization Fit”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 341-354.
- Pieters, B. (2011). “Reverse Mentoring: Fresh Perspectives from Future Leaders”, *Profiles in Diversity Journal*, 68.
- Polat, S. (2009). *Eğitim Örgütleri İçin Sosyal Sermaye*. Pegem Akademi, Ankara.
- Ragins, B. R., J. L. Cotton ve J. S. Miller. (2000). “Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor”, *Quality of Relationship and Program Design on Work and Career Attitudes. Academy of Management Journal*, 43.6,1177-119.
- Ragins, B. R. ve K. E. Kram (2007). *The handbook of mentoring at work: Research, Theory and practice*. Los Angeles, CA: Sage.
- Robbins S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*, (14’üncü Basımdan Çeviri), (Çev.Ed. İ. Erdem), Nobel Yayın, Ankara.
- Roberson, Q. M. ve Park H. J. (2007). “Examining The Link Between Diversity and Firm Performance The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity”. *Group Organization Management*, 32 (5), 548-568.

- Singh, V., Bains, D. ve Vinnicombe S. (2002). "Informal Mentoring as an Organisational Resource", *Long Range Planning*, 35, 389-405.
- Shih, H. ve Susanto, E. (2011). "Is Innovative Behavior Really Good for the Firm? Innovative Work Behavior, Conflict with Coworkers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness". *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pagem A Yayıncılık, Ankara.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. ve Mohr, D. C. (2004). "Personality Trait Inferences About Organizations: Development of A Measure and Assessment Of Construct Validity". *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85-103.
- Smith, D. F. (2019). "Developing Leaders with Reverse Mentoring". *Journal of Financial Planning*, 16-19.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). "Process and structure in leader-member exchange and social network perspectives". *Administrative Science Quarterly*, 50, 505-535.
- Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). "Identity Theory and Social Identity Theory". *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224-237.
- Şerefhanoglu, O. (2014). "Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları İle Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.
- Tan, F. Z. (2014). "Öğrenme, Örgütlerde Öğrenme, Öğrenen Organizasyonlar Terimlerinin Tanımı ve Kavramsal Ayırım". *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2(2), 188-217.
- Tangi, M. E. (2019). Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyinin Örgütsel Çekicilik ve Algılanan Örgütsel Destek ile İlişkinin Değerlendirilmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Tanrıverdi, H. ve Guliyeva, D. (2018). "Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Çekicilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Analizi". *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 458- 466.
- Tarhan, U. (2014). "Tersine Mentorluk". *Martı Dergisi*, 40, 36-40.

TDK (2023). <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi: 20.02.2023.

Temel, F. (2016). “Iso 500 Listesindeki İşletmelerin Vizyon Açıklamalarında Yer Verdikleri Örgütsel Çekicilik Kavramlarının İçerik Analizi”. *Journal of Life Economics*, 3(1), 131-140, 2016.

Terzi, M.E., (2020). Tersine Mentorluk Uygulamasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Togan, A. (2012). *İşgörenlerin Tercihlerinde İşverenlerin Etkisi: Özel Sektör Uygulamaları*. İtalik Yazı Yayınları, Ankara.

Tokatlı, A. (2020). Mentorluk Fonksiyonları İle Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Ve Kişilik Özelliklerinin Mentorluk Fonksiyonlarına Etkisi: Beş Faktör Kişilik Modeli Çerçevesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Torunoğlu, O. (2013). *Çalışanların Algılamasında Örgütsel Çekicilik ve Örgütsel Bağlılık*. Enes Basım Yayım, Bursa.

Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Trank, C. Q., Rynes, S. L. ve Bretz, R. D. Jr. (2002). “Attracting Applicants in The War for Talent: Differences in Work Preferences Among High Achievers”. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.

Turban, D. B. (2001). “Organizational Attractiveness As An Employer On College Campuses: An Examination of The Applicant Population”. *Journal Of Vocational Behavior*, 58, 293-312.

Turban, D. B. ve Dougherty, T. W., 1994. Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688- 702.

Uçkun, C. G. ve Kılınç, İ. (2007). Koçluk ve Mentorluk, Ürün Yayınları, 1. Baskı, Ankara.

Uğurlu, Ö. (2008). “Halkla İlişkilere Algı Çerçevesinden Bakış”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 0(32), 145-163.

- Ünal, A. N. (2010). İşveren Markası Kavramı Bağlamında Fonksiyonel ve Duygusal Tercih Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Hava Harp Okulu Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Üstünbaş, B. (2019). Kurumsal Çekicilik Algısının Oluşumunda Sponsorluk Faaliyetlerinin Etkisi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İstanbul.
- Vatansever, Ç. ve S. Çalışkan (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Cesur Bir Uygulama: Genç Mentorluk, 23. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Muğla.
- Vecchio D.D., Stanley, D., Sullivan, G. ve Winston, B. (2000). "High-Quality Leader-Member Exchanges Minimize the Potential for Conflict in Organizations". *American Society of Business and Behavioral Sciences Conference*, 17-21 Şubat, Las Vegas, 174-184.
- Yener, M. I., Gürbüz, F. G. ve Acar, P. (2017). "Development and Validation of A Talent Management Measurement Instrument". *Journal of Business Economics and Finance*, 6(3), 233-245.
- Yıldız, D. ve Uzunsakal, E. (2018). "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama". *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.
- Yıldız, M. L. (2013). "Algılanan Kişi Örgüt Uyumu, Tanınırlık, İmaj, Örgütsel Çekicilik ve İşe Başvurma Niyeti Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile İncelenmesi". *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 153-173.
- Yorulmaz, R., Yıldırım Gürkan D. ve Çimke, S. (2020). "Üniversite Hastanesinde Mesleki Uygulama Yapan Öğrencilerin Örgütsel Çekicilik Algılarının Değerlendirilmesi". *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 125-132.
- Yost, P. R., ve Plunkett, M. M. (2009). "Talent Management Essentials Real Time Leadership Development". (First Edition). UK: John Wiley & Sons.

Zanco, Ö. (2021). Örgütsel Çekiciliğe İlişkin Nitel Bir Çalışma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.

Ziegert, J. C. ve Ehrhart K. H. (2004). A Theoretical Framework and Guide for Future Research on Applicant Attraction, 64th Annual Conference of Academy of Management, New Orleans, L.A., 1-6.



EK 2. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; Bu anket formu, bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla geliştirilmiştir. Anket formuna lütfen isim yazmayınız. Konuya yönelik objektif ve gerçekçi değerlendirmelerinizi istirham ederim. Saygılarımızla,

Berfin AKANSU (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü- Yönetim ve Organizasyon)

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Nede Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını " 1-kesinlikle katılmıyorum ", " 2-katılmıyorum ", " 3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum ", " 4-katılıyorum ", " 5-kesinlikle katılıyorum " şıklarından birtanesini işaretleyerek belirtiniz.					
Tersine Mentorluk uygulamasını gerçekleştiren kurum;					
1. Benim için, söz konusu kurum çalışmaya elverişli bir yerdir.					
2. Son çarem olmadığı sürece, söz konusu kurumda çalışmak istemezdim.					
3. Bana göre söz konusu kurum, çalışmak için cazip bir yerdir.					
4. Söz konusu kurum hakkında daha fazla bilgi edinmek isterdim.					
5. Söz konusu kurumda, olası bir pozisyon benim için çok çekicidir.					
6. Söz konusu kurum tarafından yapılacak iş teklifini kabul ederdim.					
7. Bir işveren olarak, söz konusu kurum ilk tercihlerimden biri olurdu.					
8.Söz konusu kurum, beni iş görüşmesine çağırırsa, giderdim.					
9. Söz konusu kurumda çalışmak için büyük çaba sarf ederdim.					
10. Söz konusu kurumumu, iş arayan bir arkadaşşıma tavsiye ederdim.					
11. Söz konusu kurumda çalışan kişiler, muhtemelen burada çalışıyorum demekten gurur duyuyorlardır.					
12. Söz konusu kurum, çalışmak için saygın bir yerdir.					
13. Söz konusu kurum, muhtemelen çok iyi işveren olarak anılmaktadır.					
14. Söz konusu kurum, çalışmak için prestijli bir yerdir.					
15. Söz konusu kurumda çalışmak isteyecek muhtemelen pek çok kişi vardır.					
Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını " 1-kesinlikle katılmıyorum ", " 2-katılmıyorum ", " 3-ne katılıyorum ne de katılmıyorum ", " 4-katılıyorum ", " 5-kesinlikle katılıyorum " şıklarından birtanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Görev yaptığınız kurumu düşündüğünüzde;					
16. İşverenimin haftada bir de olsa, işle ilgili faydalı olabileceğim konularla ilgili bana zaman ayırması, işime olan sevgimi artıracaktır.					
17. İşverenimin bazı konularda dışarıdan hizmet almasındansa, o konularda benden destek istemesi işyerime olan sevgimi artırır.					
18. Haftada bir de olsa ürettiğimiz ürünler hakkında işverenimle birlikte internette araştırma yapmaktan keyif alırdım.					

19. Kişiliğime, becerilerime ve yeteneklerime uygun ekstra görevlerin ne olacağı konusunda işverenimle görüş alışverişinde bulunabileceğim bir ortam olsaydı mutlu olurum.					
20. İşverenimin yeni üretilen ürünler konusunda fikrimi alması, işime olan sevgimi artırır.					
21. İşverenimin fikirlerimi önemsemesi, değerli olduğumu hissettirerek işimi daha çok sevmemi sağlar.					
22. Çalıştığım işyerinden dışarıdaki insanlara gururla bahsedemiyor olmak beni işyerimden soğutuyor. İşyerimden gururla bahsetmek isterim.					
23. Çalıştığım işyerindeki halimin fotoğrafını, işyerimin fiziki şartlarından utandığım için sosyal medya hesaplarımda (facebook, instagram vb.) paylaşmıyorum. Şartlar iyileşirse, paylaşımım artar.					
24. İşverenim vakit ayırıp işle ilgili fikirlerimi dinlerse, işte olup bitenler ve işyerine katkılarım konusunda çevremeye daha fazla bilgi verirdim ve bundan mutlu olurum.					
25. İşyerimin fiziki şartlarının iyileştirilmesi konusunda fikrim alınsaydı, işimi daha çok severdim.					
26. İşverenim vakit ayırarak işle ilgili fikirlerimi dinlerse, bu işletmede çalışmaya devam etme konusunda zorunluluk hissedebilirim.					
27. Yıl içerisinde fuarlar ve şehir dışı iş seyahatlerine işverenimle birlikte gidebilme olanağım olsa, iş hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyardım.					
28. İşverenimle iş dışındaki konular (sağlık, aile, ekonomi, spor vb.) hakkında görüşebilme imkanım olsaydı, işyerimle ilgili olumsuz düşüncelerim azalır.					
29. Sadece üretim atölyesindeki işler yerine üretim sonrası süreçlerle (pazarlama, dijital pazarlama, e-ticaret, müşteri hizmetleri vb) ilgili konularda da fikrim alınsa, işimi daha çok sevebilirim.					
30. İşverenimin sosyal medya, bilgisayar ve teknoloji kullanımı gibi konularda görüşlerimi alması işe olan ilgimi ayrıca artırır.					
31. Genç insanların ürettiğimiz ürünlerden beklentileri konusunda benden bilgi istenmesi halinde işyerime katkı sağlamaktan mutlu olurum.					
32. Yaptığımız işler ve ürünlerimizin hedef kitleye yeterince ulaştırılması konusunda, fırsat verilirse işyerime yardımcı olmaktan memnuniyet duyarım.					

Kişisel Bilgiler Formu

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Yaşınız: () 18-25 () 26-33 () 34-41

Mezuniyet Düzeyiniz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

Görev süreniz: () 1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl