

## ÖRGÜTLERDE MENTORLÜĞÜN ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

**Nurettin İBRAHİMOĞLU**      **Özlem YAŞAR UĞURLU**      **Mehmet KIZILOĞLU**  
Yrd.Doç.Dr., Gaziantep Üniv.      Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniv.      Öğr.Gör., Düzce Üniv.  
İ.İ.B.F. İşletme Bölümü      İ.İ.B.F. İşletme Bölümü      Çilimli MYO  
nibrahimoglu@gantep.edu.tr      yasar@gantep.edu.tr      mkiziloglu@duzce.edu.tr

### ÖZET

Bu araştırma mentorlük faaliyetlerinin örgütsel güven algısı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda Gaziantep ilinde faaliyette bulunan bir kamu bankasının çalışanlarının tamamıyla (N=110) anket yapılmıştır. Elde edilen istatistiksel bulgulara göre mentorlük faaliyetlerinin alt boyutları (kariyer, psiko-sosyal) ile örgütsel güvenin alt boyutları (bağlılık dürüstlük ve güvenilirlik) arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Mentorlük, Örgütsel Güven

### ABSTRACT

Aim of this study is to measure of mentoring activities' impact on the perception of organizational trust. For this purpose, survey conducted on 110 workers in a public bank operating in the province of Gaziantep. According to data obtained from statistical findings, significant and positive relationships were found between sub-dimensions of mentoring activities (career and psycho-social) and sub-dimensions of organizational trust (commitment, integrity, reliability).

**Keywords:** Mentoring, Organizational Trust

### GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, toplumsal, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin etkisi ile dinamik olduğu kadar karmaşık, yüksek çalkantılı ve kırılğan bir çevrede faaliyetlerini yürütmek, varlıklarını korumak zorundadır. Bu zorlu çevre koşulları içinde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri, etkenlik, verimlilik, karlılık gibi unsurlara sahip olabilmelerine; bilgi, bağlılık, motivasyon, liderlik özellikleri ve güven gibi yetkinliklerle yönlendirilen insan kaynağı niteliklerine bağlıdır. Bu bağlamda, insan kaynağı, özellikle rekabetçi çevrede, en etkili bir biçimde kullanılacak temel araçlardan birisidir (Yüksel, 2007, s. 3). Çalışanların örgütsel tatminini sağlayacak ödül, kariyer ve güdüleyici ihtiyaçları ancak karşılıklı güvenin sağlandığı örgütsel ortamlarda gerçekleşebilir. Öte yandan örgütte çeşitli kademeler arasındaki çaba birliğinin

sağlanması amaçlara ulaşma açısından önemlidir. Ortak amaca yönelik çabaları bütünleştirecek, hedefe yönlendirecek en önemli unsur ise insandır. Örgütsel bütünleşme, iyi kurulmuş bir yönetsel hiyerarşi, yetki devri, fonksiyonel özellik taşıyan takımlar oluşturma, alt birimler arası ilişkileri geliştirecek biçimsel olmayan programlar geliştirme gibi yollarla gerçekleştirilebilir (Duberley ve Burns, 1993, s. 28). Bu amaçla son yıllarda hem akademisyenler hem de yöneticiler tarafından örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak bir liderlik biçimi olarak görülen mentorlük (Allen vd., 2000; Gelfand, 2007; Ragins ve Scandura, 1997) ve örgütsel güven kavramları (Kramer, 1996; Vidotto vd., 2008) ele alınmakta ve araştırma konusu yapılmaktadır. Ancak mentorlük kavramının örgütsel güven düzeyine etkisini ele alarak kavramlar aralarındaki ilişkileri irdeleyen araştırma sayısının oldukça kısır kaldığı literatür incelemelerinde dikkat çekmektedir.

Güven kavramı, gerek literatür gerekse iş dünyasında çeşitli yönleriyle tartışılmaktadır (Ganesan, 1997, s. 439). Araştırmacılar (Mayer vd., 1995; Kramer, 1996; Chathoth vd., 2011, s. 233; Vidotto vd., 2008, s. 563), güven olgusunu örgütsel işbirliği için gerekli ve başarılı iş uygulamaları açısından örgüte yarar sağlayan etkin bir faktör olarak görmektedir. Örgütsel güven 'işgörenlerin yönetime olan güvenleri ve yönetimin kendilerine söylediklerine olan inançlarının derecesi' şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Taşçı, 2004, s. 3). Örgütlerin uzun dönemli istikrar sağlamasında güven önemli bir olgudur (Kurşunoğlu, 2009, s. 915). Bu bakımdan örgütsel güven düzeyi yüksek olan örgütler, güven düzeyi düşük olan örgütlere göre daha uyumlu ve yenilikçi bir özelliğe sahiptir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Örgütsel bütünleşmeyi sağlayacak insan unsurunu güdüleyen en önemli faktörlerden olan güven, kişilerarası ilişkilerin kurulması, yönetici ast ilişkilerinin geliştirilmesinin de temelidir. Bu ise ancak etkili bir mentorlük süreciyle başarılabilir (Sitkin ve Stickel, 1996).

Mentorlük faaliyeti ast üst arasındaki güven ilişkisine dayalıdır (Allen vd., 2000; Gelfand, 2007). Mentorlük, daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir üst ile kendinden deneyimsiz genç bir astın, kişisel, sosyal ve kariyer gelişimine yardımcı olmak (Kram, 1983), mevcut ilişkileri daha da güçlendirmek amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki olarak tanımlanmaktadır (Ragins ve Scandura, 1997, s. 493; Higgins ve Kram, 2001, s. 264). İş dünyası mentorlük ilişkilerinin değerinin her geçen gün daha çok farkına varmakta ve mentorlük programlarıyla örgütsel güven düzeyini arttırmakta bu yolla daha etkin bir rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadır (Hu vd., 2011, s. 274).

Bu açıdan bakıldığında mentorlük-örgütsel güven ilişkisi, işbirliği ile kişiler arası ilişkileri geliştirmede etkili olması, grup dayanışması üzerindeki olumlu etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeye aracılık eden stratejik bir unsur olarak görülmektedir (Sitkin ve Stickel, 1996, s. 196-197). Buradan hareketle çalışmanın bundan sonraki kısmında mentorlük ve örgütsel güven kavramları ele alınacaktır.

## **1. Mentorlük Kavramı ve İşlevleri**

Mentorlük örgütsel yaşamın zorluklarını öğretmek, meslek ya da belirli bir işin içeriğini daha iyi anlama yeteneği kazandırmak olarak ifade edilmekte ve ayrıca

yaşanan sorunların çözümünde etkili olan bir araç olarak değerlendirilmektedir. Kişisel ve örgüte ait durumsal etmenler, özellikle ilk işe giriş esnasında mentorlük faaliyetleri çalışanların algılama biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Mentorlük faaliyetleri bu aşamada devreye girerek çalışanların daha iyi bir şekilde örgüte uyumlaştırılmalarında, sosyalizasyonlarında, örgütsel kültürün güçlü bir biçimde şekillendirilmesinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Young ve Perrewe, 2000).

Mentorlük kavramı, deneyimsiz genç bir kişinin, kendinden daha deneyimli, yaşça daha kıdemli bir birey tarafından bilgi, fırsat, destek ve rehberlik sağlanarak kişisel ve kariyer gelişimine yardımcı olmak amacıyla aralarında kurdukları gelişimsel ilişki olarak tanımlanmaktadır (Allen vd., 2004, s. 127; Eby vd., 2004, s. 411; Erdem ve Aytemur, 2008, s. 56). Bu tanıma göre mentorlük örgütte gerek çalışanların bağlılıklarını daha fazla geliştirerek gerekse yetki devri yoluyla yönetsel etkililiğin artmasını sağlamaktadır (O'Neill ve Sankowsky, 2001, s. 207). Bunun yanında mentorlük, yükselme, ücret, maaş vb. kariyer çıktıları ile kariyer tatmini, kariyer bağlılığı, iş tatmini (Ragins ve Scandura, 1997) ve işten ayrılma eğilimleri gibi daha çok duygusal ve daha soyut kariyer başarısı çıktılarının ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır (Allen, 2004, s. 128).

Mentorlük sahip olduğu işlevler aracılığı ile faaliyet göstermektedir. Kram (1983) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya iki çeşit mentorlük işlevi çıkmıştır. İlki mentorlük faaliyetleriyle bireylerin kariyerini geliştirme amacıyla hareket eden kariyer işlevidir. İkincisi ise mentorlük hizmetleri ile kişileri psiko-sosyal yönden destekleyen psiko-sosyal işlevdir (Fowler ve O'Gorman, 2005, s. 51). Bu çalışmada Noe'nin (1988) çalışmasında ele aldığı mentorlük işlevleri ölçeği kullanıldığı için mentorlük işlevleri ve alt fonksiyonları aşağıda belirtildiği gibidir:

**Kariyer İşlevi:** Mentorlüğün kariyer işlevi ile bireylerin örgütteki gelişme fırsatlarını değerlendirme, örgütsel yaşama ait zorlukları öğrenme ve örgütte kendini ifade edebilme yeteneği kazanması amaçlanmaktadır (Fowler ve O'Gorman, 2005, s. 51). Kram tarafından tanımlanan kariyer destekli davranışlar koçluk, koruma, yeni beceriler kazandıran görevler ve yeni ilişkiler geliştirmeyi kapsamaktadır (Noe, 1988, s. 459).

- Koçluk; fikirleri paylaşma, geribildirim sağlama, iş hedeflerini başarmaya yönelik stratejiler belirlemeye yardımcı olma işlevlerini içermektedir.

- Koruma; genç ve deneyimsiz çalışanın karşılaşılabileceği olası tehditleri ve gereksiz riskleri azaltma işlevlerini içermektedir.

- Yeni beceriler kazandıran görevler; genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) kariyer yolunda ilerlemesini sağlayacak yeni fırsatlar sunan, yeni bilgi ve beceri kazandıran görevler verme fonksiyonudur.

- Yeni ilişkileri geliştirme; genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) karar alıcılar gözünde değer kazanmasını ve geleceğe yönelik fırsatları elde edebilmesini sağlayacak görevleri sunma işlevidir.

**Psiko-Sosyal İşlev:** Bireylerin yeteneklerini keşfetme, özdeğerlerini artırmaya yardımcı olma görevi görmektedir (Fowler ve O'Gorman, 2005, s. 51). Psiko-sosyal işlev, kişisel gelişim bağlamında stresle mücadele, toplumsal gelişim, uyum vb. konuları ele almaktadır (Kwan vd., 2011, s. 364; Gibson, 2004, s. 260). Psiko-sosyal yönden destek

rol modeli olma, danışmanlık, benimseme-onaylama ve arkadaşlık işlevlerini içermektedir (Young ve Perrewe, 2000, s. 613; Noe, 1988, s. 459).

- Rol modeli olma; genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) davranışlarını etkilemeye yönelik deneyimli ve tecrübeli çalışanın (mentor) uygun tutum, değer ve davranış sergilemesidir.
- Danışmanlık; genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) korkuları ve endişeleri yönünde açıkça konuşabilmesini sağlamak amacıyla cesaretlendirilmesi ve ortam yaratılmasıdır.
- Benimseme-onaylama; daha deneyimli ve tecrübeli çalışanın (mentor), genç ve deneyimsiz çalışana (mentee) koşulsuz şartsız pozitif bir bakış açısıyla yaklaşmasıdır.
- Arkadaşlık; iş ortamında, daha deneyimli ve tecrübeli çalışanın (mentor), genç ve deneyimsiz çalışanla (mentee) informal bir ilişki kurmasıdır.

## **2. Örgütsel Güven Kavramı ve Boyutları**

Literatürde örgütsel güven kavramı farklı şekillerde tanımlanmaya çalışılmış ve çeşitli düzeylerde farklı boyutlarıyla incelenmiştir. Güven kavramı, bir birey veya grubun bir başka birey, kurum ya da grubun sözlü veya yazılı bildirimlerine dayanan beklentileri (Ganesan, 1997, s. 440); bir kişinin diğerinin eylemine karşı gösterdiği savunmasızlık (Mayer vd., 1995) ve bundan kaynaklanan karşılıklı bağımlılık olarak ele alınmaktadır. Örgütsel güven ise örgüt içindeki bireylerin birbirlerinin tutum ve inançlarına dayanan ve işbirlikçi davranışı destekleyen eylemlerine duyulan inanç olarak tanımlanmaktadır (Chathoth vd., 2011, s. 234).

Literatürde örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde organizasyonda güven ortamının varlığının işletme için pek çok olumlu sonuçlar doğurduğu dikkati çekmektedir. Yapılan analizlerde de örgütsel güvenin örgüt içindeki işbirliği ve performansı arttırdığı gözlenmektedir (Kramer, 1996). Shockley-Zalabak ve arkadaşları (2000) örgütsel güven ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve yönetici tarafından aktarılan bilgiye olan inanç gibi birçok örgütsel faktör arasındaki ilişkiyi ele almıştır (Vidotto vd., 2008, s. 564). Örgütlerin yoğun rekabetle birlikte karşı karşıya kaldıkları karmaşıklık ve belirsizlik ortamında, örgütsel güven, örgütsel eylemleri kontrol etmek için geleneksel hiyerarşik güç ve baskı ortamına göre daha uygun bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Niu, 2010, s. 143).

Literatürde örgütsel güven çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Mishra, 1996; Shockley-Zalabak vd., 2000). Örgütsel güvenin örgütün iç çevresi için önemli ve temel bir bileşen olduğu ileri sürülmektedir. Açıklık, güvenilirlik, bağımlılık ve çalışanlarla ilgilenme vb. birçok boyut örgütsel güven boyutları arasında yer almaktadır. Bu çalışmada Chathoth ve arkadaşlarının araştırmasında kullandığı örgütsel güven boyutları kullanılmaktadır. Buna göre dürüstlük (Butler, 1991), bağlılık (Shockley-Zalabak vd., 2000) ve güvenilirlik (Mishra, 1996) kavramları güven için önemli bileşenlerdir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Chathoth vd., 2011, s. 234):

- Dürüstlük: Dürüstlük boyutu, adalet ve doğruluk gibi değerleri içermekte, çalışanlar arası ilişkide açıklık, dürüstlük ve doğruluğu destekleyerek çalışanlara rehberlik etmeyi ifade etmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000).

- **Bağlılık:** Bağlılık boyutu, çalışanların örgütle olan belli bir süre devam eden ilişkisi sonucunda örgüte karşı geliştirdiği aidiyet duygusunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Bağlılık, bir örgütün çalışanlarıyla uzun süren nitelikli ilişkiler kurabilmesi için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneğine güven duyduğunu, çalışanların gelişmesine ve eğitimine önem verdiğini gösteren eylemleri sonucunda oluşan bir durumdur (Paine, 2003).
- **Güvenilirlik:** Bu boyut örgütün çalışanlar tarafından ne kadar doğru ve güvenilir olarak algılandığı ve örgütün eylemlerinin güvenilirliğine karşı çalışanların inanç derecesi ile ilgilidir. Güvenilirliğin temelini kriz zamanlarında kurumun çalışanlara karşı ilgisi ve rehberlik, mentorlük gibi uygulamalarla çalışanların beceri ve yeteneklerinin artırılması oluşturmaktadır.

### **3. Mentorlük-Örgütsel Güven İlişkisi**

Birçok araştırma göstermektedir ki örgütsel güven çalışan ile örgüt, örgüt içindeki farklı gruplar ve örgütler arasındaki etkileşime aracılık etmektedir (Vidotto vd., 2009, s. 571). Örgütsel güvenin işgörenlerin ortak bir hedef doğrultusunda işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan bir faktör olduğu bilinmekte (Kramer, 1996), bu nedenle iş ortamında örgütsel güvenin gelişimine özellikle dikkat edilmektedir (Altuntaş ve Baykal, 2010, s. 187).

Örgütsel güven, bir çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettiği inançtır. Örgütsel güven çalışanların örgütün amaçlarını sahiplenerek kurum yöneticilerinin kendi çıkarlarını da gözeterek faaliyette buldukları düşüncesinin yerleşmesinde önemli bir faktördür (Erden ve Erden, 2009, s. 2181). Örgütsel güven iş yerinde daha açık bir iletişim kurulmasını sağlayarak bilgi paylaşımı ve çatışma yönetimini kolaylaştırmaktadır (Seppanen vd., 2007, s. 249). Bu bağlamda örgütsel güven, tutum, algı, davranış ve performansı etkileme açısından önemli bir role sahiptir (Chathoth vd., 2011, s. 233).

Mentorlük ise yeni çalışanların kazanılması ve onların yeterli bir şekilde sosyalleşmesi ve gelişmelerinin sağlanarak yüksek potansiyele sahip yeteneklerin kalıcı olması için son derece yararlı bir araçtır (Ensher ve Murphy, 2010, s. 2). Mentor, güvenilir olma, iyi bir dinleyici olma, sabırlı olma, iletişim ağı kurabilme gibi özelliklere sahip olması ile kişilerarası ilişkilerde denge kurarak, bilgi ve güvenilirliği artırarak, insanlara rehberlik ederek örgütsel güvenin pekişmesine yardımcı olmaktadır (Arabacı ve Ersözlü, 2010, s. 4235). Araştırmacılara göre doğru ve açık bir iletişime sahip olan yöneticilerin, çalışanlara gerekli ve yeterli açıklamalar yapması ve aynı zamanda iletişim kanallarını açık tutması işgörenler arasında örgüte ve bireylere karşı duyulan güven düzeyini artırmaktadır (Kath vd, 2010, s. 1489). Mentor, sosyal öğrenme yoluyla örgütsel kültür ve değerlerin öğrenilmesinde, değişimin yönetilmesinde, ortak anlayış kazanılmasında, kriz yönetiminde ve sorun çözümünde önemli işlev görmektedir.

Araştırmacılar (Baranik vd. 2010; Burk ve Eby, 2010, s. 437), mentorle birlikte çalışan işgörenlerin iş tatminlerinin, örgütsel bağlılıklarının, yüksek seviyelerde olduğunu belirleyerek, öznel ve nesnel kariyer hedeflerine ulaşmada, kişisel sorun ve

şikayetlerin azalmasında, daha etkili uyumun sağlanmasında mentorlük ilişkisinin potansiyel önemini ortaya koymuştur.

Öte yandan mentorlük olgusunun potansiyel yararlarına rağmen çıktılar ve tecrübeler her zaman olumlu yönde olmayabilmektedir. Mentorlük ilişkisinde hem olumlu hem de olumsuz tecrübeler yaşanabilmektedir. Literatürde son yıllarda olumsuz mentorlük tecrübelerinin, öğrenme eğiliminin azalması, iş ortamında depresif davranışların baş göstermesi, işten ayrılma oranının artması gibi sonuçlar doğurduğu ileri sürülmektedir (Burk ve Eby, 2010, s. 437). Bu nedenle mentorlük işlevlerinin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesinin örgütsel güven oluşumuna etki eden önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir.

#### **4. Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırma anket yoluyla bulguların toplanıp değerlendirildiği bir alan araştırmasıdır. Alt başlıklarda araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, hipotezleri ve analizleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

##### **4.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Kavramsal Modeli**

Mentor (daha kıdemli ve tecrübeli çalışan) ve mentee (genç ve deneyimsiz çalışan) arasındaki karşılıklı güven ilişkisi önemli bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir. Mentorlük, güven ilişkisinin pozitif mi yoksa negatif yönde mi olacağını belirleyen güçlü bir faktör olarak nitelendirilmektedir (Erdem ve Aytemur, 2008, s. 55).

Mentorlük ilişkilerindeki memnuniyet, mentor ile mentee arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır. Son derece güçlü bir insan ilişkisine dayanan mentorlükte güven çok önemli bir etkidir. Mentor ilişkilerinin doğası gereği menteenin mentorun adil olup olmadığına ilişkin algıları, mentorlük etkileşiminin etkililiği açısından önemlidir (Scandura, 1997, s. 58). Benzer bir şekilde Young ve Perrew (2000) de mentorlerin, menteenin beklentileri doğrultusunda yeterli miktarda sosyal destek sağlayan davranış içerisinde bulunmalarının etkili ve güvenli bir ilişki algısı sağlayacağını belirtmektedir (Erdem ve Aytemur, 2008, s. 56).

Güven ilişkilerinde, ciddi anlamda bir bağlılık söz konusudur. Geniş oranda kabul gören örgütsel güven boyutları ile mentorlükte tanımlanan kariyer ve psiko-sosyal boyutları oldukça benzerdir (Young ve Perrew, 2000, s. 618). Bu bağlamda bu araştırmada mentorlük fonksiyonlarının hangi boyutları örgütsel güven üzerinde daha fazla etkilidir? Mentorlük işlevinin alt boyutları ile örgütsel güven alt boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır? Örgütsel güvenin alt boyutlarından hangisi mentorlük işlevinin alt boyutlarından daha fazla etkilenmektedir? Mentorlük ilişkisinin zayıf olması örgütsel güven boyutlarını nasıl etkilemektedir? gibi araştırma sorularına yanıt aranmaktadır. Bu çerçevede araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Mentorlüğün kariyer işlevi ile örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1a: Mentorlüğün kariyer işlevi ile çalışanların kuruma karşı duydukları bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b: Mentorlüğün kariyer işlevi ile çalışanların kuruma karşı sahip oldukları dürüstlük algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1c: Mentorlüğün kariyer işlevi ile çalışanların kuruma karşı sahip oldukları güvenilirlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

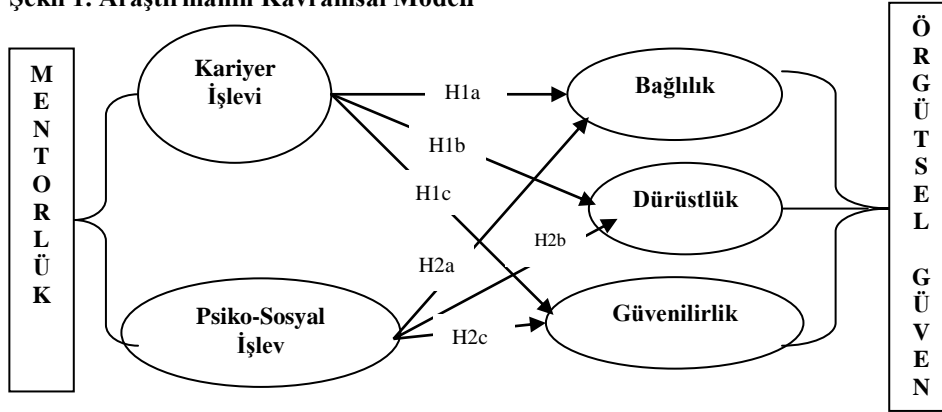
H2: Mentorlüğün psiko-sosyal işlevi ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki vardır.

H2a: Mentorlüğün psiko-sosyal işlevi ile çalışanların kuruma karşı duydukları bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2b: Mentorlüğün psiko-sosyal işlevi ile çalışanların kuruma karşı sahip oldukları dürüstlük algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2c: Mentorlüğün psiko-sosyal işlevi ile çalışanların kuruma karşı sahip oldukları güvenilirlik algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli



#### 4.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada veri toplamak için bir anket formu kullanılmıştır. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da kapsam, örneklem, ölçüm ve yanıtlama hataları söz konusu olabilir. Ayrıca bu araştırmada banka çalışanlarının mentorlük ve örgütsel güven ile ilgili eğilimlerini ölçmek için tutum ölçekleri kullanılmıştır. Anketi cevaplaması beklenen çalışanların bu tutumları, o anki mevcut durumdan, değer yargılarından, inanç ya da temennilerinden etkilenmekte, her zaman objektif olmamaktadır. Ayrıca araştırma örnekleminin sadece Gaziantep ilinde faaliyette bulunan şube çalışanlarından oluşması sonuçlar için genelleştirme yapmayı zorlaştırmaktadır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı da ankette yer alan değişkenlere yönelik faktör analizi yapılmamasıdır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan bir istatistikî yöntemdir (Özdamar, 1999, s. 233). Ancak bu araştırmada daha önceki çalışmalarda kullanılan, faktör analizleri yapılan, aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin yer aldığı faktör grubunun belli olması ve faktör analizi için gereken örnek büyüklüğünün

(değişken sayısının 10 katı kadar fazla olması) yeterli olmaması nedeniyle faktör analizi yapılmamıştır (Altunışık vd., 2005, s. 218).

#### **4.3. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu araştırmanın temel amacı mentorlük işlevleri ile örgütsel güven boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede mentorlüğün iki temel işlevi olan kariyer ve psiko-sosyal işlevinin örgütsel güven düzeyine etkisini ölçmeye yönelik bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını bir kamu bankasının Gaziantep İlinde faaliyette bulunan tüm şube çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamındaki kamu bankasının Gaziantep ilinde toplam 8 adet şubesi ve 110 çalışanı bulunmaktadır. Araştırma anketinin uygulanması için şubeler ziyaret edilerek şube müdürlerinin onayı alınmıştır. Araştırma anketinin ana kütlenin tamamına uygulanması hedeflenmiş ancak 73 çalışandan geri dönüşüm sağlanmıştır. Araştırma verilerinin analizi 73 adet anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma anketi, mentorlük işlevleri (Noe, 1988) ve örgütsel güven (Chathoth vd., 2011) düzeyini saptamayı amaçlayan iki ölçekten oluşmaktadır. Mentorlük işlevi ölçeği 29 adet 5'li likert (kesinlikle katılmıyorum.....kesinlikle katılıyorum) tipi sorudan oluşurken; örgütsel güven ölçeği 19 adet 5'li likert tipi sorudan oluşmaktadır. Araştırma anketinde toplam 9 adet çalışanların demografik unsurlarını belirlemeye yönelik çoktan seçmeli soru yer almaktadır. Bu bağlamda araştırma anketinde toplamda 57 adet soru bulunmaktadır. Ankettten elde edilen veriler SPSS programı ile istatistiksel açıdan analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini belirlemek için Cronbach' Alpha testi kullanılmıştır. Mentorlük boyutlarından olan kariyer işlevi ve psiko-sosyal işlev değişkenlerine ilişkin ölçeğin güvenilirlik düzeyi 0.970 olarak bulunmuştur. Mentorlük işlevi ölçeğinde 4, 6, 7, 9, 14, 21, 27, 28 ve 29 numaralı sorular içsel tutarlılığı düşürdüğü için analiz dışı bırakılmıştır. Örgütsel güven boyutlarını oluşturan dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik değişkenlerine ait ölçeğin güvenilirlik düzeyi ise 0.963 olarak saptanmıştır. Örgütsel güven ölçeğinde 7 ve 9 numaralı sorular içsel tutarlılığı düşürmesi nedeniyle analize dahil edilmemiştir. Bu oranlar Nunnaly'nin 0.70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık, vd., 2005). Bu çalışmada daha önce yabancı literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmış ve ilgili soruların tercümesi yapılırken alanında uzman öğretim üyelerinin ve uzman bankacıların görüşlerinden faydalanılmıştır. Tüm bu etkenlerin anketin içerik geçerliliğini desteklediği düşünülmektedir. Geliştirilen ölçekte yer alan aynı faktörlere ait değişkenler arasında istatistiksel olarak yüksek düzeyde ve anlamlı korelasyonların olması, farklı faktörlere ait değişkenler arasında ise orta ve düşük düzeyde ilişkiler olması ölçeğin yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir.

#### **5. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırma anketinden elde edilen veriler SPSS 13.0 versiyonu ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Verilere ilişkin yapılan analizler eve elde edilen sonuçlara alt başlıklarda yer verilmektedir.



### **5.1. Araştırma Örnekleminin Özellikleri**

Araştırmaya katılan işgörenlerin özellikleri Tablo 1’de belirtilmektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun bayan olduğu, yaş aralığı açısından genç, dinamik, eğitilmiş ve evli işgörenlerden oluştuğu dikkati çekmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları kurumdaki iş tecrübelerine bakıldığında; %1’lik bir oranın 6 aydan az, %48’lik oranın 1-3 yıl arasında, %15’inin 4-5 yıl arasında, %14’nün 6-10 yıl arasında ve son olarak %22’lik oranında 10 yıl ve üstü sürede mesleki iş tecrübelerine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda araştırmaya katılan çalışanların %65’lik bir oranının 0-5 yıllık bir süre aralığında araştırma kapsamındaki bankada çalıştıkları ileri sürülebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki pozisyonları itibari ile dağılımlarına bakıldığında % 7’si müdür, %12’si yönetici veya yönetmen, %12’si yönetmen yardımcısı, %10’u uzman, %16’sı uzman yardımcısı, %10’u servis yetkilisi ve % 25’inin ise servis görevlilerinden oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları birimlere bakıldığında, %5’nin banko hizmetlerinde, %30’nun operasyonda, %3’nün kambiyo, %31’nin pazarlama departmanında, %20’sinin mali tahlilde ve %11’nin ise krediler bölümünde çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 1

*Araştırmaya Katılanlara İlişkin Sosyo-Demografik Bulgular*

<b>Şube İçi Pozisyon</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Çalışılan Birim</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Müdür	5	6,8	1.000 TL	2	2,7	Banko Hizm.	4	5,5
Yönetici-Yönetmen	9	12	1001-1500 TL	14	19	Operasyon	22	30
Yönetmen Yard.	9	12	1501-2000 TL	16	22	Kambiyo	2	2,7
Uzman	7	9,6	2001-2500 TL	16	22	Pazarlama	22	31
Uzman Yard.	12	16	2501-3000 TL	11	15	Mali tahlil	15	21
Servis Yetkili	7	9,6	3001-4000 TL	8	11	Krediler (tahsis)	8	11
Servis Görevlisi	18	25	4001 TL ve üstü	6	8,2			
Banko Görevlisi	6	8,2						
<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Medeni durum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Kurumda Çalışılan Süre</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Kadın	53	73	Evli	48	66	6 aydan az	1	1,4
Erkek	20	27	Bekar	24	33	1-3 yıl	35	48
			Diğer	1	1,4	4-5 yıl	11	15
						6-10 yıl	10	14
						10 yıl ve üstü	16	22
<b>Eğitim durumu</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Mesleki Tecrübe</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Lise	6	8,2	6 aydan az	1	1,4	18-20	-	-
Ön Lisans	7	9,6	1-3 yıl	26	36	21-25	5	6,8
Lisans	53	73	4-5 yıl	13	18	26-35	46	63
Yüksek Lisans	6	8,2	6-10 yıl	10	14	36-45	18	24
Doktora	1	1,4	10 yıl ve üstü	23	32	46-50	3	4,7
						51 ve üstü	1	1,4

Araştırmaya katılan çalışanların gelir düzeylerine göre dağılımlarına ilişkin olarak çalışanların büyük çoğunluğunun (%43,8) 1501 ve 2500 TL arasında maaş aldığı görülmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki tecrübelerine bakıldığında ise; %1'inin 6 aydan az, %36'sının 1-3 yıl arasında, %18'nin 4-5 yıl arasında, %14'nün 6-10 yıl arasında ve son olarak %31'lik oranında 10 yıl ve üstü sürede mesleki tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre çalışanların %55'lik bir kesiminin 1-5 yıllık bir iş tecrübesine sahip olduğu dikkati çekmektedir.

## 5.2. Mentorlük İşlevi ve Örgütsel Güven Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2'de kariyer işlevi boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre kariyer işlevinin alt boyutları olan koçluk (3,79), koruma (3,97), yeni beceri kazandıran görevler verme (3,81), yeni ilişkiler geliştirme

(3,63) fonksiyonlarının ortalama değerlerine bakıldığında ortalamaların görece orta düzeyin üstünde ve birbirlerine yaklaşık değerlere sahip oldukları görülmektedir. Kariyer işlevinin alt boyutlarında biri olan koçluk fonksiyonunda yöneticinin gelişim için teşvikte bulunması, deneyimlerini paylaşması ve geri bildirimlerde bulunması önemli bir yaklaşım olarak görülmektedir. Koruma fonksiyonunda, deneyimsiz kişinin karşılaşılabileceği olası tehditler ve gereksiz riskleri azaltma konusunda deneyimli kişinin yani mentorün önemli bir yeri olduğu saptanmıştır. Yeni beceri kazandıran görevler verme fonksiyonunda da mentor etkin bir rol oynamaktadır. Yeni ilişkiler geliştirme fonksiyonunda ise genç, deneyimsiz çalışanın (mentee) karar alıcılar gözünde değer kazandığını fakat geleceğe yönelik fırsatları elde edebilmesini sağlayacak görevler verilmesi konusunda ise önemli ama diğerlerine göre daha az oranda etkin olabildikleri görülmektedir.

Tablo 2

*Kariyer İşlevi Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

<b>Mentorlük İşlevi</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
<b>Kariyer İşlevi</b>	<b>3,77</b>	<b>0,841</b>
<b>Koçluk</b>	<b>3,79</b>	<b>0,851</b>
1. Mentorüm ile onun mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaştım.	4,00	0,943
2. Mentorüm gelişmem için beni teşvik etmiştir.	4,10	0,988
23. Mentorüm kariyer amaçlarımın başarılmasında bana özel stratejiler gösterir.	3,48	1,192
24. Mentorüm benimle fikirlerini paylaşır.	3,63	1,021
25. Mentorüm işimde başarılı olmam için özel stratejiler-taktikler önerir.	3,71	1,034
26. Mentorüm yaptığım işle ilgili başarımlar konusunda bana geribildirim verir.	3,82	1,005
<b>Koruma</b>	<b>3,97</b>	<b>0,807</b>
15. Mentorüm yükselme olasılığımı tehlikeye atacak gereksiz riskleri azaltır.	4,00	0,866
16. Zamanında yetiştirmem gereken ve yetiştirilmesi zor görevleri bitirmemde mentorüm bana yardım etmiştir.	3,95	0,926
<b>Yeni Beceri Kazandıran Görevler Verme</b>	<b>3,81</b>	<b>0,953</b>
20. Mentorüm bana yönetici pozisyonuna gelmeme yardımcı olacak görevler vermiştir.	3,74	1,000
21. Mentorüm bana yeni beceriler öğrenme olanağı sağlayacak görevler vermiştir.	3,88	0,912
<b>Yeni İlişkiler Geliştirme</b>	<b>3,63</b>	<b>1,047</b>
17. Mentorüm, yeni iş arkadaşlarıyla tanışmamda yardımcı olmuştur.	3,77	1,087
18. Mentorüm kendimi geliştirmemi sağlayacak bankacılarla tanışma, yazışma yapma konusunda yol gösterici olmuştur.	3,63	1,208
19. Mentorüm gelecekte gelişme potansiyeli gösterebileceğim alanlardaki insanlarla tanışmak için bana görevler vermektedir.	3,52	1,180

1: Kesinlikle Katılmıyorum 3: Karasızım 5: Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 3’de Mentorlüğün psiko-sosyal işlev boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre psiko-sosyal işlevin alt boyutları olan rol modeli olma (3,64), danışmanlık (3,84) ve benimseme-onaylama (3,96) fonksiyonlarının ortalama değerlerine bakıldığında görece yüksek sayılabilecek ve birbirlerine yaklaşık değerlere sahip oldukları görülmektedir. Psiko-sosyal işlevin alt boyutlarından biri olan rol model olma fonksiyonuna bakıldığında yöneticinin çalışma

biçiminin yüksek düzeyde bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Deneyimli ve tecrübeli çalışan (mentor), genç ve deneyimsiz çalışanı (mentee) tutum, değer ve davranışları ile etkileyebilmektedir. Danışmanlık fonksiyonunda ise tecrübeli çalışanın (mentor), genç ve deneyimsiz çalışanın (mentee) sahip olduğu endişe ve duygularını dinlediği ve bütün bunları gizlilikle sakladığı görülmektedir. Ayrıca danışmanlık özelliğinin mentorün rol modeli olma özelliğine göre daha etkin ve baskın olduğu saptanmıştır. Benimseme-onaylama fonksiyonunda ise deneyimli ve tecrübeli çalışanın (mentor), genç ve deneyimsiz çalışana (mentee) karşı olumlu bir bakış açısı sergilediği, genç ve deneyimsiz çalışanın yeni yöntemler kullanması konusunda onu teşvik ettiği görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3

*Psiko-Sosyal İşlev Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

<b>Mentorlük İşlevi</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
<b>Psiko-Sosyal İşlevi</b>	<b>3,90</b>	<b>0,881</b>
<b>Rol Modeli Olma</b>	<b>3,64</b>	0,913
4. Mentorümün çalışma biçimini taklit ederim.	3,22	1,357
5. Mentorümün eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	3,92	0,983
6. Mentorüme saygı ve hayranlık duyarım.	3,95	1,053
7. Kariyerimde benzer pozisyona geldiğimde mentorüm gibi olmayı deneyeceğim.	3,49	1,132
<b>Danışmanlık</b>	<b>3,84</b>	<b>0,886</b>
8. Mentorümle yaptığım sohbetlerde onun iyi bir dinleme becerisinin olduğunu düşünüyorum.	4,00	1,027
10. Mentorüm problemlerimi çözmek için alternatif bir bakış açısıyla kendi tecrübelerini benimle paylaşır.	3,92	1,102
11. Mentorüm, işimle ilgili yaşadığım endişe ve korkuları ortadan kaldırmak için beni açıkça konuşmam için teşvik eder.	3,84	1,028
12. Mentorüm onunla paylaştığım endişe ve duygularımda kendini benim yerime koyar.	3,60	1,139
13. Mentorüm onunla paylaştığım endişe ve duygularımı gizlilikle saklar.	4,01	0,965
<b>Benimseme-Onaylama</b>	<b>3,96</b>	<b>0,804</b>
3. Mentorüm işimde yeni yöntemler kullanmam konusunda beni teşvik etmiştir.	4,03	1,013
14. Mentorüm bir birey olarak bana saygı duyar.	4,14	0,855
28. Mentorüm kurumda karşılaştığım problemlerle ilgili bana önerilerimi sormuştur.	3,73	1,109

1: Kesinlikle Katılmıyorum 3: Karasızım 5: Kesinlikle Katılıyorum

Aşağıda yer alan Tablo 4'de örgütsel güven boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Bu istatistiklere göre örgütsel güven alt boyutlarından olan dürüstlük (3,58), bağlılık (3,88) ve güvenilirlik (3,62) değişkenlerinin ortalama değerlerine bakıldığında ortalamanın üstünde ve birbirlerine yaklaşık değerlere sahip oldukları görülmektedir. Örgütsel güven alt boyutlarından biri olan dürüstlük boyutuna bakıldığında örgütün işgörene yönelik rehberlik edici bir politika izlemesinin işgören açısından önemli olduğu görülmektedir.

Örgütsel güven alt boyutlarından bir başkası olan bağlılık alt boyutuna bakıldığında kurumun çalışanların bilgi ve becerilerine değer vererek onları gelişmeye yönelik teşvik etmesinin çalışanların aidiyet algısını arttırdığı görülmektedir.

Örgütün çalışanlar tarafından ne kadar doğru ve güvenilir olarak algılandığı ile örgütün eylemlerinin güvenilirliğine karşı çalışanların inanç derecesini ifade eden güvenilirlik boyutuna bakıldığında ise örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların daha az deneyimli ve daha az bilgili çalışanlara yardımcı olmasının önemli görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 4  
*Örgütsel Güven Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

<b>Örgütsel Güven Boyutları</b>	<b>X</b>	<b>SS</b>
<b>Dürüstlük Boyutu</b>	<b>3,58</b>	<b>1,106</b>
1. Çalıştığım kurum bana karşı dürüst ve adildir.	3,49	1,168
2. Çalıştığım kurum doğru yönde ilerlemem için gerekli önlemleri alır.	3,59	1,142
3. Çalıştığım kurumun bana rehberlik eden politikaları vardır.	3,63	1,048
4. Çalıştığım kurum, çalışanlar arası ilişkilerde açık olmayı teşvik eder.	3,48	1,119
5. Çalıştığım kurum benimle açık ve dürüst bir şekilde iletişim kurar.	3,52	1,152
6. Çalıştığım kurum iyi ya da kötü olsun bana gerçeği söyler.	3,59	1,200
<b>Bağlılık Boyutu</b>	<b>3,88</b>	<b>0,712</b>
8. Çalıştığım kurum örgütsel bağlılığımın uzun süreli olması için çaba gösterir.	3,78	0,870
10. Çalıştığım kurum benimle uzun süreli ilişki kurmaya önem verir.	3,86	0,871
11. Çalıştığım kurum bana yatırım yapmaya isteklidir.	3,92	0,983
12. Çalıştığım kurum becerilerime güvenir.	3,96	0,841
13. Çalıştığım kurum sahip olduğum özelliklerime değer verir.	3,78	0,932
14. Kendimi çalıştığım kuruma ait hissedirim.	3,96	1,006
<b>Güvenilirlik Boyutu</b>	<b>3,62</b>	<b>0,913</b>
15. Çalıştığım kurum yönetimine, sözlerini tutma noktasında güvenirim.	3,66	1,057
16. Çalıştığım kurumun benimle ilgili karar almasında bir sakınca görmem.	3,55	1,155
17. Çalıştığım kurum kendimle ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur.	3,45	1,093
18. Çalıştığım kurum işle ilgili bir sorunu çözmekte yetersiz kaldığımda bana yol gösterir.	3,60	0,996
19. Çalıştığım kurum, örgütteki daha tecrübeli ve bilgili çalışanların bana yardımcı olmasını sağlar.	3,86	0,976

1: Kesinlikle Katılmıyorum 3: Karasızım 5: Kesinlikle Katılıyorum

### 5.3. Mentorlük İşlevleri Alt Boyutları ile Örgütsel Güven Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

Tablo 5'te örgütsel güven boyutları ve mentorlük işlevlerinin alt boyutları arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo incelendiğinde örgütsel güvene ait değişkenlerin kendi arasında ve mentorlük işlevine ait değişkenlerin kendi aralarında oldukça yüksek ve pozitif yönlü ilişkilerin bulunduğu dikkati çekmektedir.

Örgütsel güven boyutları ile mentorlük işlevi boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı pozitif niteliğe sahip ilişkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında yer alan işgörenler açısından durum değerlendirildiğinde mentorlük işlevlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesinin çalışanların örgütsel güven algısını pozitif yönde etkilediği ileri sürülebilir.

Tablo 5  
*Örgütsel Güven ve Mentorlük İşlevi Boyutları Arasındaki İlişki*

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Dürüstlük											
2.Bağlılık	,735**										
3.Güvenilirlik	,772**	,803**									
4.Koçluk	,361**	,302**	,326**								
5.Koruma	,278*	,256*	,342**	,777**							
6.Yeni Beceri Kazandırma Görev Verme	,309**	,405**	,379**	,784**	,682**						
7.Yeni İlişkiler Geliştirme	,315**	,304**	,366**	,812**	,784**	,698**					
8.Rol Model Oluşturma	,387**	,363**	,322**	,703**	,582**	,681**	,642**				
9.Danışmanlık	,250*	,250*	,280*	,824**	,756**	,729**	,778**	,703**			
10.Benimseme-Onaylama	,343**	,251*	,340**	,814**	,772**	,651**	,766**	,603**	,805**		
11.Arkadaşlık	,411**	,332**	,409**	,674**	,689**	,538**	,756**	,571**	,582**	,797**	

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı, \*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini ortaya koyduktan sonra araştırmada yer alan hipotezleri test etmek için bu değişkenlere regresyon analizi uygulanmıştır. Regrasyon analizinde örgütsel güven boyutları olan bağlılık, dürüstlük ve güvenilirlik bağımlı değişkenler, mentorlük işlevi boyutları olan kariyer ve psiko-sosyal işlevler ise bağımsız değişkenler olarak yer almaktadır.

Tablo 6'da yer alan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde mentorlük işlevi ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre tabloda yer alan değişkenler örgütsel güven algısındaki toplam varyansın yaklaşık %10-13'ünü açıklamaktadır. Bu bağlamda, psiko-sosyal işlevin örgütsel güven algısındaki değişimi açıklama gücü kariyer işlevi boyutuna göre görece daha düşüktür. Analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamında yer alan çalışanların, çalıştıkları kuruma karşı duydukları bağlılık, kurumu dürüst ve güvenilir olarak algılamalarına pozitif olarak etki eden değişkenlerin  $\beta$  katsayıları dikkate alındığında görece ilk sırada kariyer işlevinin ve daha sonra psiko-sosyal işlevin geldiği tespit edilmiştir. Kariyer işlevi değişkenine ait modelde yer alan  $\beta$  değerlerine bakıldığında, kariyer fonksiyonunun görece en çok kurumun güvenilir olarak algılanmasına yol açtığı, daha sonra kurumun dürüst bir kurum olarak algılanmasında etkili olduğu ve son olarak da kuruma karşı duyulan bağlılık duygusunun yerleşmesinde

görelî öneme sahip olduğu görölmektedir. Psiko-sosyal işleve ait modelde yer alan  $\beta$  değerlerine bakıldığında, psiko-sosyal fonksiyonun görece en çok kurumun dürüst olarak algılanmasına neden olduğu, daha sonra çalışanların gözünde kurumun güvenilirlik algısına etki ettiği ve son olarak da çalışanların kuruma karşı bağlılık duygusu geliştirmelerine yol açtığı gözlenmektedir. Bu durumda araştırma hipotezlerinden tamamı 1a, 1b, 1c, 2a, 2b ve 2c desteklenmektedir.

Tablo 6

Örgütsel Güven ve Mentorlük İşlevi Boyutları Arasındaki Regresyon Analizi

Örgütsel Güven Boyutu	Dürüstlük				
Mentorlük İşlevleri ↓	$\beta$ değeri	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Kariyer İşlevi	0,359**	0,129	0,116	10,480	0,002
Psiko-Sosyal İşlev	0,292*	0,085	0,072	6,623	0,012
Örgütsel Güven Boyutu	Bağlılık				
Mentorlük İşlevleri ↓	$\beta$ değeri	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Kariyer İşlevi	0,331**	0,109	0,97	8,724	0,004
Psiko-Sosyal İşlev	0,260*	0,067	0,054	5,131	0,027
Örgütsel Güven Boyutu	Güvenilirlik				
Mentorlük İşlevleri ↓	$\beta$ değeri	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Kariyer İşlevi	0,378**	0,143	0,131	11,860	0,001
Psiko-Sosyal İşlev	0,291*	0,085	0,072	6,565	0,013

\*\*p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı , \*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

#### 5.4. Kontrol Değişkenlerine İlişkin Analizler

Aşğıdaki Tablo 7 incelendiğinde, araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının örgüte karşı duydukları güven algılarına ait olan değişkenlerin katılımcıların eğitim durumu, yaşı ve kurumda çalışma sürelerinden etkilendiği görölmektedir. Katılımcıların eğitim durumu bakımından sonuçlar değerlendirildiğinde çalışanların kurumun dürüstlüğüne karşı sahip oldukları algı açısından eğitim faktörünün bir fark yarattığı dikkati çekmektedir. Yapılan LSD (Least Significant Difference) testi sonuçlarına göre ön lisans ve lisans öğrenim derecesine sahip çalışanlar arasında p<0,05 anlamlılık seviyesinde bir farklılık görölmektedir. Ön lisans derecesine sahip çalışanların lisans derecesine sahip çalışanlara göre göreceli olarak çalıştıkları kurumu daha dürüst algıladıkları ileri sürülebilir.

Katılımcıların yaşlarına göre yapılan analiz sonuçları incelendiğinde araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının bağlılık ve kuruma karşı güvenilirlik algılarında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Aradaki farkın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçlarına göre 21-25 yaş aralığındaki çalışanların, 26-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre göreceli olarak kuruma karşı daha fazla bağlılık hissettikleri, kurumu daha güvenilir algıladıkları görülmektedir. 36-45 yaş aralığındaki çalışanların ise gerek 21-25 yaş gerekse 26-35 yaş aralığındaki çalışanlara göre göreceli olarak daha yüksek düzeyde bağlılık ve güvenilirlik algısına sahip oldukları dikkati çekmektedir (Tablo 7).

Tablo 7

*Örgütsel Güven ve Kontrol Değişkenlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

<b>Katılımcıların Eğitim Durumu</b>						
<b>Değişkenler</b>	<b>Değişimin Kaynağı</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik Derecesi</b>	<b>Kareler Ort.</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlamlılık Düzeyi</b>
Dürüstlük	Gruplararası	15,983	3	5,328	5,090	0,003*
	Grup içi	72,219	69	1,047		
Bağlılık	Gruplararası	1,915	3	0,638	1,271	0,291
	Grup içi	34,657	69	0,502		
Güvenilirlik	Gruplararası	3,568	3	1,189	1,452	0,235
	Grup içi	56,507	69	0,819		
<b>Katılımcıların Yaşı</b>						
Dürüstlük	Gruplararası	9,234	3	3,078	2,690	0,053
	Grup içi	78,968	69	1,144		
Bağlılık	Gruplararası	6,649	3	2,216	5,110	0,003*
	Grup içi	29,923	69	0,434		
Güvenilirlik	Gruplararası	10,143	3	3,381	4,672	0,005*
	Grup içi	49,932	69	0,724		
<b>Bankada Çalışma Süresi</b>						
Dürüstlük	Gruplararası	4,673	3	1,558	1,287	0,286
	Grup içi	83,529	69	1,211		
Bağlılık	Gruplararası	3,293	3	1,098	2,276	0,087
	Grup içi	33,279	69	0,482		
Güvenilirlik	Gruplararası	9,441	3	3,147	4,288	0,008*
	Grup içi	50,635	69	0,734		

\* $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde anlamlı

Araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının örgütsel güven değişkenleri üzerinde kurumdaki çalışma sürelerinin bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymaya yönelik varyans analizi sonuçlarına bakıldığında sadece çalışanların güvenilirlik algısı arasında  $p<0,05$  seviyesinde anlamlı bir farklılık olduğu dikkati çekmektedir. LSD testi sonuçlarına göre 10 yıl ve üzeri sürede çalışanların göreceli olarak 1-3 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre kurumu daha yüksek düzeyde güvenilir olarak algıladıkları gözlenmektedir.



Araştırma anketinde yer alan pozisyon, çalışılan birim, cinsiyet ve gelir grupları gibi diğer kontrol değişkenlerin çalışanların örgütsel güven algısında herhangi bir anlamlı fark yaratmadığı yapılan istatistiksel analizlerle tespit edilmiştir.

Tablo 8

*Mentorlük İşlevi ve Kontrol Değişkenlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

Bankada Çalışılan Birim						
Değişkenler	Değişimin Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F Değ.	Anlamlılık Düzeyi
Kariyer İşlevi	Gruplararası	9,001	5	1,800	2,869	0,021*
	Grup içi	42,034	67	0,627		
Psiko-Sosyal İşlev	Gruplararası	5,560	5	1,112	1,480	0,208
	Grup içi	50,353	67	0,752		

\* $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde anlamlı

Kontrol değişkenlerinin araştırma kapsamındaki banka çalışanlarının mentorlük işlevleri bakımından bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyma amaçlı istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analizlere göre cinsiyet, gelir seviyesi, eğitim, pozisyon, yaş, kurumda çalışma süresi, iş tecrübesi ve medeni durum kontrol değişkenlerinin anlamlı bir farklılık yaratmadığı sadece bankada çalışılan birimin  $p < 0,05$  seviyesinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 8’de yer alan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre çalışanların kariyer işlevi algısında birim bazında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. LSD testi sonuçlarına göre pazarlama, mali tahlil ve kredi tahsis bölümünde çalışanlar operasyon bölümünde çalışanlara göre göreceli olarak daha yüksek düzeyde kariyer işlevi algısına sahiptir (Tablo 8).

Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre değerlendirme ve yorumlar aşağıdaki gibidir.

### Değerlendirme ve Sonuç

Günümüz örgütlerinde mentorlük ve örgütsel güven, çalışanların örgütsel bağlılığını, tatminini, performansını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüte görece daha yüksek düzeyde bağlı, tatmin düzeyi görece daha yüksek çalışanlara sahip işletmelerin rekabet açısından daha avantajlı olacakları kabul edilmektedir. Bu anlamda mentorlük işlevleri ile örgütsel güven olgusunun örgüt başarısı ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç olduğu varsayılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki örgüt çalışanlarının görece mesleki deneyim (%49’u 1-3 yıl) ve yaşlarının (%70’i 21-35 yaş aralığında) yüksek olmadığı düşünüldüğünde kariyer gelişiminin çalışanlar için önemli olduğu söylenebilir. Örgütsel kariyerin, kişisel gelişim, tatmin, örgütte kalmayı doğrudan etkileyen araçlardan biri olduğu dikkate alındığında (Kwan vd., 2011) örgütsel bağlılığı artırıcı bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Yapılan bir başka araştırmada (Özdaşlı vd., 2009) mentorlüğün kariyer işlevi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Yine Payne ve Huffman (2005) da etkili bir mentorlük faaliyetinin örgütte uzun süreli

bağlılık oluşturduğunu ve işgören devir oranını düşürdüğünü ortaya koymuştur. Buna paralel olarak bu çalışmada mentorlük faaliyetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir faktör olan kariyer işlevinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği görülmektedir ( $\beta$ : 331, p:0,004). Bu bağlamda hipotez 1a kabul edilmiştir. Araştırmada mentorlük faaliyetlerinin yerine getirilmesinde önemli bir yere sahip kariyer işlevinin örgütsel güven boyutlarından dürüstlük boyutuyla aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki ( $\beta$ : 0,359, p: 0,002) bulunmuştur. Literatürde yer alan bir başka çalışmada da mentorlüğün, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Siegel vd.,2001). Buna göre çalışanların kariyer gelişimlerine yönelik sağlanan destek ve rehberlik onların örgüte karşı dürüstlük algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu çerçevede hipotez 1b kabul edilmiştir. Diğer taraftan mentorlük faaliyetlerinin kariyer işlevi, örgütsel güven boyutlarından olan güvenilirlik alt boyutunu olumlu yönde etkilemektedir ( $\beta$ : 378, p:0,001). Malezya’da otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, mentorlüğün kariyer işlevi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Chew ve Wong, 2008). Bu çalışmada, örgütte daha deneyimli ve daha bilgili çalışanların kendilerine göre görece daha deneyimsiz çalışanlarla ilişkilerinde bilgi ve beceri paylaşımının kuruma karşı duyulan güvenilirlik düzeyini artırdığı görülmektedir. Buna göre hipotez 1c de kabul edilmiştir. Araştırma kapsamında mentorlük ve örgütsel güven ilişkisinde mentorlük faaliyetlerinin psiko-sosyal işlevi, örgütsel güven boyutlarından olan bağlılık alt boyutunu olumlu yönde etkilemektedir ( $\beta$ : 0,260, p:0,027). Benzer şekilde Reid ve arkadaşları (2008) da bir kamu kuruluşunda mentorlük işlevleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdelemiş, sadece psiko-sosyal boyutun bağlılık üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır. Mentorün, örgütte çalışanların teşvik edilmesinde, çalışanların aktif olarak dinlenmesinde, çalışanların yaşaması muhtemel endişe ve korkuların azaltılmasında, çalışanlarla daha yoğun bir empati kurulmasında etkili olduğu düşünüldüğünde çalışanların buna göre örgüte duygusal olarak daha fazla bağlılık göstermeleri olası görülmektedir. Bu bağlamda çalışmada hipotez 2a kabul edilmiştir. Mentorlük faaliyetlerinin alt boyutlarından olan psiko-sosyal işlevin örgütsel güven algısının alt boyutlarından olan dürüstlük boyutuyla aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir ( $\beta$ :0,292, p:0,012). Bu bağlamda, gerek kişisel sorunlar gerekse kişilerarası ilişkilerde yaşanan sorunların çözümünde etkili olan mentorün kuruma karşı duyulan dürüstlük algısını artırdığı düşünülmektedir. Buna göre hipotez 2b kabul edilmiştir. Mentorün, örgütsel amaç ve hedefleri örgütün çalışandan beklentilerini, çalışana aktarmada önemli bir araç olduğu düşünüldüğünde (Noe, 1988) çalışanın kuruma karşı hissettiği güvenilirlik algısının da olumlu yönde artacağı düşünülmektedir. Araştırmada da mentorlük faaliyetlerinin psiko-sosyal işlevi ile örgütsel güven algısının alt boyutlarından olan güvenilirlik boyutuyla aralarında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir ( $\beta$ : 0,291, p:0,013). Buna göre hipotez 2c kabul edilmiştir.

### **Geleceğe İlişkin Öneriler**

Yapılan bu araştırma ile günümüz dinamik örgütleri için oldukça kritik bir unsur olan örgütsel güven algısının oluşumunda mentorlük işlevlerinin önemi literatürle paralel sonuçlar elde edilerek ortaya konmuştur. Bu araştırma Gaziantep ilinde yapılmış

ve bankacılık sektörü ile sınırlıdır. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş çerçevede ve daha değişik sektörlerde uygulanması literatüre katkı sağlayıcı olabilir. Öte yandan bu araştırma kapsamında mentorlüğün örgütsel güveni artırdığı yönündeki hipoteze karşılık örgütsel güvenin de mentorlük ilişkisindeki etkisinin araştırılmasının literatüre yeni bir bakış açısı kazandırabileceği düşünülmektedir.

#### **KAYNAKÇA**

- Allen, T.D., Poteet, M.L. ve Russell, J.A E. (2000), 'Protégé Selection by Mentors: What Makes The Difference?', *Journal of Organizational Behavior*, 21:271–282.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet M.L., Lentz E., Ligma L. (2004), 'Career Benefits Associated with Mentoring For Protégés: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 89 (1): 127-136.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), 'Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri', Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, A. ve Baykal, U. (2010), "Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Between Their Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (2):186-194.
- Arabacı, İ.B. ve Ersözlü, A. (2010), 'Postgraduate Students' Perceptions of Their Supervisors' Mentoring Skills (Gaziosmanpaşa University Example)', *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2:4234–4238.
- Baranik, L.E., Rolling, E.A. ve Eby, L.T. (2010), 'Why Does Mentoring Work? The Role of Perceived Organizational Support', *Journal of Vocational Behavior*, 76:366-373.
- Burk, H.G. ve Eby, L.T. (2010), 'What Keeps People in Mentoring Relationships When Bad Things Happen? A Field Study From The Protégé's Perspective', *Journal of Vocational Behavior*, 77:437-466.
- Butler, J. K. (1991), Toward Understanding and Measuring Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17:643-663.
- Chathoth, P.K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. ve Manaktola, K. (2011), 'Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels', *International Journal of Hospitality Management*, 30:233–242.
- Chew, Y. T., Wong, S. K. (2008), Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia, *International Journal of Management* Vol. 25 No. 4 December .
- Duberley, J. P. ve Burns, N. D. (1993), 'Organizational Configurations: Implications For The Human Resource-Personnel Management Debate', *Personnel Review*, 22 (4): 26-34.

- Eby, L., Butts M., Lockwood A., Sgmon S. (2004), 'Protégés Negative Mentoring Experiences', *Personnel Psychology*, 57 (2): 411-447.
- Ensher, E.A. ve Murphy, S. E. (2010), 'The Mentoring Relationship Challenges Scale: The Impact of Mentoring Stage, Type, and Gender', *Journal of Vocational Behavior*, doi:10.1016/j.jvb.2010.11.008.
- Erdem, F. ve Aytemur, J.Ö. (2008), 'Mentoring - A Relationship Based on Trust: Qualitative Research', *Public Personnel Management*, 37 (1): 55-65.
- Erden, A. ve Erden, H. (2009), 'Predicting Organizational Trust Level of School Managers and Teachers at Elementary Schools', *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 2180–2190.
- 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.
- Ganesan, S. ve H. Ross. (1997), 'Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship', *Marketing Letters*, 8 (4): 439–448.
- Gelfand, M.J., Erez, M. ve Aycan Z. (2007), 'Cross-Cultural Organizational Behavior', *Annual Review Psychology*, 58: 479–514.
- Gibson, S. K. (2004), 'Mentoring in Business and Industry: The Need for A Phenomenological Perspective', *Mentoring and Tutoring*, 12 (2):259-275.
- Higgins, M.C. ve Kram K.E. (2001), 'Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective', *Academy of Management Review*, 26 (2): 264-288.
- Hu, C., Pellegrini, E.K. ve Scandura, T. A. (2011), 'Measurement Invariance in Mentoring Research: A Cross-Cultural Examination Across Taiwan and the U.S.', *Journal of Vocational Behavior*, 78: 274-282.
- Kath, L.M., Magley, V.J. ve Marmet, M. (2010), 'The Role of Organizational Trust in Safety Climate's Influence on Organizational Outcomes', *Accident Analysis and Prevention*, 42: 1488–1497.
- Kram, E.K. (1983), 'Phases of the Mentor Relationship', *Academy of Management Journal*, 26 (4): 608–625.
- Kramer, M. (1996), 'Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarhic Relation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*', Thousand Oaks, Ca: Sage, 216-245.
- Kurşunoğlu, A. (2009), 'An Investigation of Organizational Trust Level of Teachers According To Some Variables', *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1: 915–920.

- Kwan, H. K., Liu, J. ve Yim, F. H. (2011), 'Effects of Mentoring Functions on Receivers' Organizational Citizenship Behavior in a Chinese Context: A Two-Study Investigation', *Journal of Business Research*, 64: 363–370.
- Mayer, R., Davis, J. ve Schoorman, F. (1995), 'An Invegrative Model of Organizational Trust', *Academy of Management Review*, 20 (3): 703-734.
- Mishra, A.K. (1996), 'Organizational Responses To Crisis: The Centrality of Trust. in R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*', Thousand Oaks, CA: Sage. 261-287.
- Niu, K-H. (2010), 'Organizational Trust and Knowledge Obtaining in Industrial Clusters', *Journal of Knowledge Management*, 14 (1): 141-155.
- Noe, R. (1988), 'An Investigation of Determinants Successful Assigned Mentoring Relationships, *Personnel Psychology*, 41: 457-479.
- O'Neill, R. ve Sankowsky D. (2001), 'The Caligula Phenomenon Mentoring Relationships and Theoretical Abuse', *Journal of Management Inquiry*, 10 (3): 206–21.
- Özdamar, K. (1999), 'Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2', Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdaşlı, K. Kanten, S., Kanten, P. (2009), 'Yöneticilerin Kariyer İlerleme Arzusu İle Örgütsel Bağlılıklarının, akıl hocalığı Eğilimlerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Arastırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt:14, sayı:3, s.229-243.
- Paine, K.D. (2003), 'Guidelines for Measuring Trust In Organizations. [http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003\\_MeasuringTrust.pdf](http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2003_MeasuringTrust.pdf). 01.04.2011.
- Payne, S. C., Huffman, A. H. (2005), A Longitudinal Examination of The Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 158–168.
- Ragins, B.R. ve Scandura, T.A. (1997), 'The Way We Were: Gender and The Termination of Mentoring Relationships', *Journal of Applied Psychology*, 82 (6): 945–953.
- Reid, M. F., Allen, M. W., Armstrong, D. J., Riemenschneider, C. K.(2008), The Role of Mentoring and Supervisor Support for State IT Employees, *Review of Public Personnel Administration* Volume 28 Number 1 60-78
- Seppanen, R., Blomqvist, K. ve Sundqvist, S.(2007), 'Measuring Inter-Organizational Trust—A Critical Review of the Empirical Research in 1990–2003', *Industrial Marketing Management*, 36: 249 – 265.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000), 'Organizational Trust: What It Means, Why It Matters', *Organization Development Journal*, 18 (4): 35-47.

- Siegel, P. H., Reinstein A., Miller, C. L.(2001), *Mentoring and Organizational Justice Among Audit Professionals*, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 16:1 ISSN 0148-558X.
- Sitkin, B. ve Stickel, D.(1996), 'The Dynamics of Distrust in An Era of Quality. In R. M. Kramer, ve T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory And Research*'. Thousand Oaks, Ca: Sage, 196-215.
- Şimşek, S. ve Taşçı, A.(2004). 'Örgütlerde "Güven" Konsepti ve Emniyet Örgütü'nde Güven Modellerinin Değerlendirilmesi'. *Polis Dergisi*, 34: 1-8.
- Vidotto, G., Vicentini, M., Argentero, P. ve Bromiley, P. (2008), 'Assessment of Organizational Trust: Italian Adaptation and Factorial Validity of the Organizational Trust Inventory', *Social Indicators Research*, 88: 563–575.
- Young, A. M. ve Perrewé, P. L.(2000), 'What Did You Expect? An Examination of Career-Related Support and Social Support Among Mentors and Proteges', *Journal of Management*, 26 (4): 611-632.
- Yüksel, Ö. (2007), 'İnsan Kaynakları Yönetimi', 6. Baskı, Gazi kitabevi: Ankara.