

## YÖNETİCİLERİN KARIYER İLERLEME ARZUSU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ, AKIL HOCALIĞI EĞİLİMLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

### A RESEARCH ON THE AFFECT OF MANAGERS CAREER ADVANCEMENT ASPIRATION AND ORGANISATIONAL COMMITMENT UPON THE PROPENSITY OF MENTORING

Yrd.Doç.Dr.Kürşat ÖZDAŞLI\*  
Yrd.Doç.Dr.Selahattin KANTEN\*\*  
Öğr.Gör. Pelin KANTEN\*\*\*

#### ÖZET

*Bu araştırma yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri üzerinde, kariyer ilerleme arzularının ve örgütsel bağlılıklarının etkisinin incelenmesi amacını taşımaktadır. Yeni gelişmekte olan teorik yaklaşım; akıl hocalığı ilişkisinde astların dışında yöneticilerin de kariyer faydaları sağladığını ileri sürmektedir. Ayrıca, yöneticilerin akıl hocalığı yapmalarının, örgütsel bağlılıkları neticesinde gerçekleşeceği kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, seramik ve turizm alanında faaliyet gösteren iki kuruluşun işletmelerinde görev yapan yöneticilerden anket yöntemiyle elde edilen veriler, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kariyer ilerleme arzusunun, duygusal bağlılığının ve normatif bağlılığının akıl hocalığı eğilimlerini olumlu olarak etkilediği kabul edilmiştir.*

#### ABSTRACT

*The purpose of this research is determined to investigate the affect of the career advancement aspirations and organizational commitment of the managers upon the propensity of mentor. Emerging theoretical perspectives suggest that not only junior employees but also mentors can receive developmental and career benefits from the mentoring relationship. Additionally, this approach accept that organizational commitment associated with propensity for managers to engage in mentoring. In this*

\* Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F.

\*\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Zeliha Tolunay Uyg. Teknoloji ve İşletmecilik Y.O.

\*\*\* Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak Hikmet Tolunay M.Y.O.

*context data provided from a sample of the managers in two enterprises in which operate tourism and ceramics field are analyzed via factor analysis, correlation analysis and regression analysis. According to the results, it is supported that career advancement aspiration, affective commitment and normative commitment of the managers affect the propensity of mentor.*

---

Akıl Hocalığı, Kariyer Geliştirme, Örgütsel Bağlılık.  
Mentoring, Career Development, Organizational Commitment.

## 1. GİRİŞ

İnsanlar, kendi yeteneklerine uygun bir meslek seçmek, seçtikleri mesleklere uygun bir işte çalışmak ve çalışma yaşamları boyunca mesleklerinde kariyer yapmak, yukarılara doğru çıkmak arzusu duyarlar. Bu nedenle yükselme ve gelişme fırsatı, insanların örgütlere katılmalarında ve çalışmalarında en güçlü güdüleme araçlarından birisidir (Bingöl, 2006: 284). Kariyer gelişimi sürecinde bireyler, daha fazla güç ve yeni fırsatlar elde etmek isterler. Güç, bir bireyin örgütsel kariyer hareketliliğindeki statü ve davranışlarının değişiminde etkili rol oynar. Yeni fırsatlar ve güç artışı, bireyin örgütsel kariyer hareketliliğinde yalnız pozisyon ve hiyerarşi açısından değil; bireyin kariyer hareketliliğinin uyarıcısı ve psikolojik motivatörü olması bakımından da önem taşır. Özellikle liderlik mücadelesine giren bireyler, kendini gerçekleştirme ya da kişilerarası ilişkilerden doğan psikolojik motivasyon unsurları sebebiyle daha fazla tatmin olma istegindedirler (Kim ve diğerleri, 2009: 78-80). Akıl hocalığı yapma, akıl hocasının örgütteki etkisini ve gücünü arttırabilir; ulaşmak istediği hedefleri ve yerine getirmesi gereken görevleri daha kolay hale getirebilir (Eby ve diğerleri, 2006: 428). Akıl hocalığını üstlenen yöneticiler, örgüt tarafından dizayn edilen biçimsel akıl hocalığı programlarının aksine, akıl hocalığı rolünü gönüllü olarak ve bir nevi prososyal davranış göstererek sürdürmektedir (Allen, 2003: 136). Araştırmacılar, bireylerin biçimsel görev tanımlarını aşan bu tür davranışlarının, örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu kabul etmektedir (Gürbüz, 2006: 61; Emmerik ve diğerleri, 2005: 312). Bu çalışmada, yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile kariyer ilerleme arzularının, akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

## 2. AKIL HOCALIĞI KAVRAMI

Akıl hocalığı (mentoring), bir örgütte daha az deneyim ve bilgiye sahip bireye kariyerinin geliştirilmesi amacıyla ileri düzeyde bilgi ve deneyime sahip bir birey tarafından yardım ve destek sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Niehoff, 2006: 322). Akıl hocalığı, işgörenler için kariyer rehberliği ve psikolojik destek sağlayan önemli bir kariyer geliştirme uygulamasıdır (Emmerik, 2004: 358; McAlearney, 2005: 403). Akıl hocasının (mentorun) hem mesleki bilgi, norm ve davranışlar hem de rol modeli olmak, danışmanlık yapmak ve sosyalleştirmek gibi psikososyal fonksiyonları vardır (Koçel, 2005: 26). Akıl hocalığını üstlenen yöneticiler,

astlarının bireysel gelişimleri ve kariyer planlarına, sağladıkları destek, yönlendirme ve bilgiler vasıtasıyla rol modeli sunarlar (Fagenson ve diğerleri, 2005: 461). Akıl hocası, çalışma ortamında gelişmiş deneyim ve bilgisiyle astının (mentee) kariyerinin yukarı doğru hareketini destekleyen etkili bir bireydir (Salami, 2008: 349). Akıl hocalığı, örgütlerde geleneksel olarak informal bir ilişkidir. Bununla birlikte, örgütler akıl hocalığı ilişkisinin benzerini biçimsel akıl hocalığı programları vasıtasıyla denemektedir. Biçimsel olmayan akıl hocalığı ilişkisi kendiliğinden gelişirken; biçimsel akıl hocalığı ilişkileri örgüt tarafından akıl hocası ve astın planlı bir şekilde eşleştirilmesi yoluyla biçimlendirilmektedir (Okurame, 2008: 521). Diğer bir ifade ile, biçimsel akıl hocalığı (formal mentoring), akıl hocası ile astın eşleştirilmesi ve akıl hocalığı ilişkisinin başlatılmasına yönelik sarfedilen örgütsel çabadır (Eby ve diğerleri, 2005: 443). Biçimsel akıl hocalığı modelleri başlangıçta akademik kurumlarda geliştirilmiştir. Günümüzde ise bir çok profesyonel örgüt kendi akıl hocalığı programlarını geliştirmektedir (Jotkowitz ve diğerleri, 2008: 400). Araştırmacılar, biçimsel ya da biçimsel olmayan akıl hocalığı ilişkilerini olumlu örgütsel deneyimler ve kariyer başarısı ile ilişkilendirmektedir (Karkoulian ve diğerleri, 2008: 411). Biçimsel olmayan akıl hocalığında (informal mentoring) ise, seçim kararı akıl hocası ile ast tarafından karşılıklı ve gönüllü olarak verilir. Bu ilişki, akıl hocası ve astın ilişkiyi devam ettirme isteği taşıdıkları sürece, astın belirli ihtiyaç ve beklentileri karşılandıkça uyumlu bir şekilde devam eder (Niehoff, 2006: 322). Bu anlamda akıl hocalığı ilişkisi, akıl hocasının yol gösterdiği, astın ise farkına vardığı; ilgilerin ve bağlılığın paylaşıldığı derinlemesine bir ilişkidir. Ast, bu süreçte akıl hocasından sadece işini ve kariyerini değil, yaşamını da nasıl yöneteceğini öğrenir (Friday ve diğerleri, 2004: 639).

### 3. AKIL HOCALIĞI EĞİLİMİNİN KARIYER İLERLEME ARZUSU VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ

Akıl hocalığı ile ilgili araştırmaların klasik kavramsal temeli, kariyer ve yaşam evresi teorilerine dayanmaktadır. Kariyer teorisi, akıl hocalığının astların yaşam ve kariyer evrelerinin önemli bir bileşeni olduğunu ileri sürerken; yaşam evresi teorisi ise, akıl hocalığını orta kariyer yıllarında bireylerin kendi kariyer ve yaşam becerilerini yeniden değerlendirdikleri bir süreç olarak görmektedir (Allen, 2003: 135). Geleneksel olarak akıl hocalığı ilişkisi, daha çok astın akıl hocası tarafından desteklendiği asimetrik bir ilişki olarak sunulmaktadır. Ancak yeni gelişmekte olan bakış açısı, bu tek yönlü gelişim modeline itiraz etmekte ve akıl hocalığı ilişkisinde akıl hocalarının da, kısa ve uzun vadede gelişim ve kariyer fırsatları elde ettiklerini ileri sürmektedir (Eby ve diğerleri, 2006: 426). Kariyer, çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri içeren bir kavramdır. Kariyer, işle ilişkili faaliyetler ve deneyimlerle birleşmiş tutum ve davranışları içerir (Bingöl, 2006: 285). Dündar (2008), kariyer ilerleme arzusunun kişiden kişiye farklılık göstereceğini; bu farkın, kişinin vizyonuna ve bu yoldaki çabalarına bağlı olacağını belirtmektedir. Yazara göre, kişinin örgüt kademelerinde yükselmesi; beraberinde daha fazla güç ve prestij

kazanmasına; bunun yanı sıra, maddi olanaklarının da daha iyi hale gelmesine yol açacaktır (Dündar, 2008). Bu kapsamda Emmerik (2005), Bozionelos (2004) ve Eby (2006), akıl hocalığı yapmanın, yöneticilerin kariyerlerine katkı sağladığını ileri sürmektedir. Buna göre, yöneticilerin akıl hocalığını üstlenmeleri kariyerlerine olumlu katkı sağlamaktadır. Kendi kariyer ilerlemeleri ile ilgili yüksek beklenti içinde olan yöneticiler, akıl hocası olmak için önemli ölçüde olumlu eğilim sergilemektedir. Başarılı bir akıl hocalığı ilişkisi, akıl hocalığını üstlenen yöneticilerin itibarını ve kariyer ilerlemesini artırabilir (Emmerik, 2005: 313).

Bir varsayımına göre; geleceğe yönelik kariyer statüleri konusunda belirsizliğin var olduğu bir örgütte, çalışanlar daha çok iş ve kariyer tatmini duyarlar. Geleceğe ilişkin gerçekler konusundaki bilgi yokluğu sebebiyle, çalışanlar varsayımına dayalı bir şekilde kariyerleri konusunda iyimser eğilimlerini arttırmırlar. Fakat çalışanlar, geleceğe yönelik öğrendikleri bilgilerde, kendi kariyer planları ile sunulan örgütsel fırsatlar arasında bir uyumlaşmanın olmadığını gördüklerinde, örgüt ile olan ilişkilerini kaybedebilirler (Kanten, 2006: 95). Bu bağlamda İbicioğlu (2000), bireylerin örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için örgütsel uygulamalar ve amaçlar ile bireysel amaçların uyumlaştırılması gerektiğini belirtmektedir. Yazara göre, örgütün amaç ve paradigması ile bireyin amaç ve paradigmasının uyumlaştığı bir örgütte, bireyin örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artacaktır (İbicioğlu, 2000). Örgütsel bağlılık; “işgörenin çalıştığı örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda, kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu” olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık; “bireyin örgüte olan bağının gücü” ya da “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemler” olarak da tanımlanmaktadır (Boylu ve diğerleri, 2007: 56). Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılık, bir işgörenin, örgütün amaçlarına ve değerlerine kuvvetle inanması ve onları kabul etmesi; örgütün yararına olacak şekilde kendisinden beklenenin ötesinde çaba göstermeye istekli olması (fazladan rol davranışı) ve örgütün üyesi olarak kalmayı kuvvetle istemesidir (Bolat ve diğerleri, 2008: 77). Biçimsel olmayan akıl hocalığı, örgüt tarafından emredilen bir ilişki olmadığı için, yöneticiler akıl hocalığını kendi iradeleriyle ve biçimsel görev gereklerini aşan bir biçimde yerine getirmektedir. Dolayısıyla, akıl hocalığı yapan yöneticiler bir tür “prososyal davranış” sergilemektedir (Donaldson ve diğerleri, 2000: 246; Allen, 2003: 136; Niehoff, 2006: 323). Blancero (2001), Allen (2003), Niehoff (2006), Kanten (2008), ve Bolat (2008), örgüt çalışanlarına yönelik sergilenen prososyal davranışları, “örgütsel vatandaşlık davranışı” olarak ele almaktadır. İşgörenlerin örgüte ya da örgüt üyelerine yönelik, biçimsel görev/rol gereklerini aşarak sergiledikleri davranışları ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmektedir (Donaldson ve diğerleri, 2000; Emmerik ve diğerleri, 2005; Gürbüz, 2006; Bolat ve diğerleri, 2008). Buna göre, örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri muhtemeldir. Akıl hocalığı yapmak fazladan rol davranışıdır ve bu yüzden yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri, örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkilidir (Emmerik ve diğerleri, 2005: 312).

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı, “çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış” olarak tanımlamış ve örgüte bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini ileri sürerek, geliştirdikleri “üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli” ile örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Sabuncuoğlu, 2007: 614). Diğer bir ifade ile, Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak ele almaktadır. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve bütünleşmesini kapsamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalan işgörenler, buna gereksinim duyduklarından değil, daha çok bunu kendileri istediği için örgütte kalmaya devam etmektedirler (Doğan ve diğerleri, 2007: 44). Çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmeleri, örgütün yararına olağanüstü çaba sarf etmeleri duygusal bağlılıklarının bir göstergesidir (Gürbüz, 2006: 59-60). Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla, işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmelerini ifade etmektedir. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması ve bu yüzden örgütte kalma zorunluluğu duymasına dayanmaktadır. Normatif bağlılıkta, çalışanlar sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir (Boylu ve diğerleri, 2007: 58). Devamlılık bağlılığı ise, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu, “zorunluluk nedeniyle” o örgütte çalışmaya devam etmelerini ifade etmektedir. Buna göre bir bireyin örgüte yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş olanakları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır (Sabuncuoğlu, 2007: 614).

#### **4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

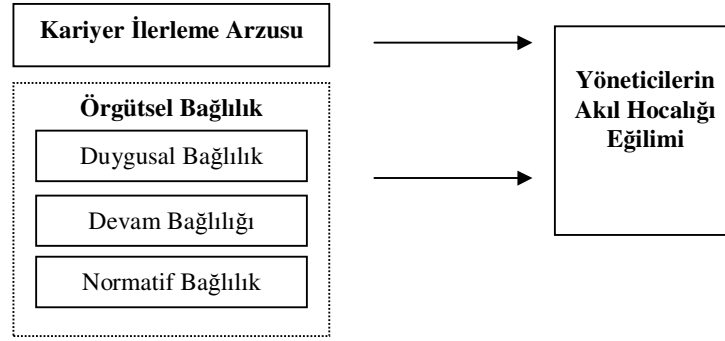
##### **4.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

Araştırmanın amacı, yöneticilerin kariyer ilerleme arzusu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin, akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırma, konu ve uygulama açısından belirli kısıtlar taşımaktadır. Araştırmanın konusu, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri üzerinde, kariyer ilerleme arzusu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin etkisinin açıklanmasıyla sınırlıdır. Bir takım araştırmacılar akıl hocalığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi yalnızca “duygusal bağlılık” boyutu kapsamında ele almışlardır. Bu çalışmada, Allen ve Meyer’in (1990) örgütsel bağlılık boyutlarının üçü de (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı) araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma, maliyet ve imkanlar açısından iki büyük kuruluşun işletmelerinde görev yapan yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.

#### 4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan modele uymaktadır. Bu tip modellerde, değişkenler ve değişkenler arası ilişkiler tanımlanmakta ve bu tanımlara dayanarak bazı tahminler yapılabilmektedir (Kurtuluş, 1996: 310).

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde, “kariyer ilerleme arzusu” ile “örgütsel bağlılık boyutları” bağımsız değişkenlerdir ve bağımlı değişken olan “yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri”ni etkiledikleri varsayılmaktadır. Araştırma amacı ve modeli doğrultusunda geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: Yöneticilerin kariyer ilerleme arzusu akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H2: Yöneticilerin duygusal bağlılıkları akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H3: Yöneticilerin normatif bağlılıkları akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

H4: Yöneticilerin devam bağlılıkları akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

#### 4.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda 3 ölçek kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer’in çalışmalarındaki (1990) ölçeğin Türkçe’ye çevrilmesiyle oluşturulmuştur. Allen ve Meyer tarafından geliştirilen ölçekte, örgütsel bağlılığın boyutları olan, “duygusal bağlılığa” ilişkin 8 ifade; “devam bağlılığın” ilişkin 8 ifade ve “normatif bağlılığa” ilişkin 8 ifade bulunmaktadır. Gerçekleştirilen pilot araştırma (n=30) neticesinde, örgütsel bağlılık ölçeği 21 ifadeye düşürülmüştür. Kariyer ilerleme arzusu ölçeği, Emmerik ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen çalışmadan (2005) alınmış ve Türkçe’ye çevrilmiştir. Akıl hocalığı eğilimi ölçeği ise tarafımızca oluşturulmuştur. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı

Likert tipi metrik ifade kullanılmıştır. Örneğin, “gelecekte daha üst bir pozisyona yükselme arzusundayım” ifadesinin yanıtı için “1-Kesinlikle katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle katılıyorum” gibi beş seçenek bulunmaktadır. Buna ilaveten, yöneticilerin demografik yapısını incelemek amacıyla 7 soru sorulmuştur. Tablo 1, anket formunda yer alan ölçekleri ve değişken sayılarını göstermektedir.

Tablo 1: Ölçekler ve Değişken Sayıları

Ölçekler	Değişken Sayısı	Kaynak
(Örgütsel Bağlılık)		
Duygusal Bağlılık	7	Allen ve Meyer, 1990
Normatif Bağlılık	7	
Devam Bağlılığı	7	
Kariyer İlerleme Arzusu	6	Emmerik vd., 2005
Akıl Hocalığı Eğilimi	8	
Demografik	7	

#### 4.4. Örneklem

Araştırma, seramik ve turizm alanında faaliyet gösteren iki kuruluşun bünyesinde yer alan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. İşletme yönetimlerine teslim edilen 130 adet anket formunun üst kademede ve orta kademede görev yapan yöneticiler tarafından cevaplandırılması istenmiştir. Geriye dönen ve geçerli kabul edilen 94 (%70) adet anket formu değerlendirme kapsamına alınmıştır.

#### 4.5. Araştırma Bulguları

##### 4.5.1. Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan yöneticilerin %72’i bay; %28’i bayandır. Yöneticilerin %44’ü 30-35 arası; %27’si 46-50 arası; %18’i ise, 36-40 arası bir yaş grubuna dahildir. Yöneticilerin %82’sinin lisans düzeyinde üniversite mezuniyet derecesi bulunmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %55’i mühendislik alanında; %24’ü turizm ve otelcilik alanında eğitime sahiptir. Yöneticilerin %50’ye yakın bir oranı 11 yıl ve üzeri bir süredir aynı işletmede çalışmaktadır. Bununla beraber, yöneticilerin %60’a yakın bir oranı, 10 yıl ve altı bir süredir yönetici olarak görev yapmaktadır. Yöneticilerin %70’i, 1-50 arası işgören grubundan; %26’sı ise, 51-100 arası işgören grubundan sorumludur. Yöneticilerin %58’i “akıl hocalığı (mentoring) kavramını daha önce duydunuz mu?” ifadesini “hayır” olarak cevaplamışlardır.

##### 4.5.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi kullanılmıştır. Yöneticilerin akıl hocalığı eğilimi ile kariyer ilerleme arzusu değişkenlerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,829) göstermiştir. Akıl hocalığı

eğilimi ve kariyer ilerleme arzusu değişkenlerine ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen Barlett testi sonucu anlamlıdır (1089,478;  $p < 0,01$ ) Akıl hocalığı eğilimi ve kariyer ilerleme arzusu değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük iki faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %72,249'unu açıklamaktadır. Tablo 2, oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 2: Akıl Hocalığı Eğilimi ve Kariyer İlerleme Arzusu Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Akıl Hocalığı Eğilimi	Kariyer İlerleme Arzusu
AHE1.Akıl hocası olmak isterim	,898	
AHE3.Kariyer planlarına rehberlik etmek isterim	,874	
AHE2.Kariyer fırsatlarını görmelerine yardımcı olmak isterim	,860	
AHE4.İşleri ile ilgili fırsatları görmelerine yardımcı olmak isterim	,843	
AHE6.Kendilerini geliştirmeleri için sürekli motive etmek isterim	,609	
AHE7.Eksik yönlerini görmelerine yardımcı olmak isterim	,608	
KİA4.İşimle ilgili olan birimlerle, ortak iş ve görevlere hazırım		,844
KİA1.Kariyerime katkı sağlayan işler yapıyorum		,832
KİA3.Bilgi ve deneyim ile başka bir göreve kolayca geçebilirim		,830
KİA2.İşimle ilgili yeni görevlere hazırım		,816
KİA5.Gelecekte daha üst bir pozisyona yükselme arzusundayım		,781
KİA6.Devamlı olarak mevcut görevimi sürdürme arzusundayım (Ç)		,709

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi – Döndürme Yöntemi: Varimax Döndürmesi

Birinci faktör altında toplanan maddelerin (AHE1, AHE3, AHE2, AHE4, AHE6, AHE7) yöneticilerin akıl hocalığı eğilimine ilişkin olması sebebiyle birinci faktöre “akıl hocalığı eğilimi” adı verilmiştir. Faktör yükü düşük olan iki madde ise (AHE 8, AHE5) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (KİA4, KİA1, KİA3, KİA2, KİA5, KİA6) yöneticilerin kariyer ilerleme arzusuna ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör “kariyer ilerleme arzusu” olarak isimlendirilmiştir. Oluşan iki ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,910 ve ,890'dır. Ölçeklerin sosyal bilimlerde yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda



oluşan ölçeklerin tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir.

Örgütsel bağlılık değişkenlerine ait verilere uygulanan temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu (KMO değeri ,852) göstermiştir. Barlett testi sonucu anlamlıdır (3433,571;  $p < 0,001$ ) Örgütsel bağlılık değişkenlerine ait verilerin faktör analizine sokulması ve varimax döndürülmesi sonucunda özdeğeri 1.00'den büyük üç faktör elde edilmiştir. Oluşan faktörler toplam varyansın %75,680'ini açıklamaktadır. Tablo 3, oluşan faktörleri ve faktör yüklerini göstermektedir.

Tablo 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri

Ölçek Maddeleri	Norm. Bağl.	Duyg. Bağl.	Dev. Bağl.
NB13.Bu günlerde insanların çok sık bir şekilde işletmeden işletmeye geçtiklerini düşünüyorum	,908		
NB12.Bir işletmeden diğerine geçmek bana göre etik değil (Ç)	,886		
NB9.Bu işletmede çalışmaya devam etmemin temel sebeplerinden birisi bağlılığın önemine ve manevi yükümlülük bilincine olan inancımdır	,884		
NB11.İnsanların kariyerlerinin büyük bir kısmını aynı işletmede sürdürmeleri daha iyidir	,881		
NB10.Bir kişinin daima aynı işletmeye bağlı kalması gerektiğine inanmıyorum (Ç)	,879		
NB8.Bu işletmeye sadık kalmam gerektiğine inanıyorum	,864		
DB5.Kariyerimin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım		,927	
DBB6.Bu işletmenin problemlerini kendi problemimmiş gibi hissederim		,901	
DB7.Bu işletmeden dışarıdaki insanlara övgüyle bahsediyorum		,886	
DB2.Bu işletmeye karşı “duygusal bir bağ” hissetmiyorum (Ç)		,848	
DB1.Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissetmiyorum (Ç)		,827	
DB4.Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum (Ç)		,782	
DEB21.İstesem bile, şu an bu işletmeden ayrılmak benim için çok zor olurdu			,898
DEB20.Şimdi bu işletmeden ayrılmaya karar verirsem hayatım fazlasıyla alt üst olur			,885

Ölçek Maddeleri	Norm. Bağl.	Duyg. Bağl.	Dev. Bağl.
DEB15.Bu işletmede kalmamın önemli sebeplerinden birisi uygun alternatiflerin az olmasıdır			,877
DEB19.Bu şirketten ayrılmayı düşündürecek kadar çok seçeneğe sahip olmadığımı inanıyorum			,875
DEB17.Şu an bu işletmeden ayrılmam maddi kayba uğramama neden olmaz (Ç)			,854
DEB18.Bu işletmede kalmaya devam etmem, kendi isteğim olduğu kadar, aynı zamanda da bir zorunluluktur			,847

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi – **Döndürme Yöntemi:** Varimax Döndürmesi

Birinci faktör altında toplanan maddelerin (ÖB13, ÖB12, ÖB9, ÖB11, ÖB10, ÖB8) yöneticilerin normatif bağlılığına ilişkin olması sebebiyle birinci faktör “normatif bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri düşük olan üç madde (ÖB14, DEB16 ve NB3) ölçek kapsamından çıkarılmıştır. İkinci faktör altında toplanan maddelerin (DB5, DB6, DB7, DB2, DB1, DB4) yöneticilerin duygusal bağlılığına ilişkin olması sebebiyle ikinci faktör “duygusal bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü faktör altında toplanan maddelerin (DEB21, DEB20, DEB15, DEB19, DEB17, DEB18) yöneticilerin devam bağlılığına ilişkin olması sebebiyle üçüncü faktöre “devam bağlılığı” adı verilmiştir. Oluşan üç ölçeğe ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin her biri için elde edilen iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha değerleri) sırasıyla ,942 ; ,940 ve ,930’dur. Ölçeklerin sosyal bilimler alanında yüksek güvenilirlik düzeylerine sahip oldukları görülmektedir. Gerçekleştirilen varimax döndürmeli faktör analizi sonucunda oluşan ölçeklerin teoriye uygun tek bir yapıyı ölçtüğü ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir.

#### 4.5.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinde ileri sürülen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla gerçekleştirilecek olan regresyon analizinden evvel, boyutlar arası ilişkilerin varlığını belirleyebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Akıl hocahğı eğilimi, kariyer ilerleme arzusu ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen pearson korelasyon analizi bulguları tablo 4’teki korelasyon matrisi özet tablosunda verilmiştir.

Tablo 4: Korelasyon Analizi Özet Tablosu

		Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Normatif Bağlılık	Kariyer İlerleme Arzusu
<b>Akıl Hocalığı Eğilimi</b>	Pearson	,146	,544**	,430**	,354**
	Anlamlılık	,159	,000	,000	,000
** 0,01 düzeyinde anlamlı ilişki					

Korelasyon analizi bulgularında, akıl hocalığı eğiliminin, duygusal bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ( $r=544$ ,  $p<0,01$ ); normatif bağlılık ile pozitif yönde anlamlı ( $r=430$ ,  $p<0,01$ ) ve kariyer ilerleme arzusu ile pozitif yönde anlamlı ( $r=354$ ,  $p<0,01$ ) bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri; normatif bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve kariyer ilerleme arzularıyla olumlu bir birliktelik göstermektedir. Korelasyon analizi bulgularına göre, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Korelasyon analizi sonucunda belirlenen boyutlar arası ilişkilerin niteliğinin açıklanması amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve kariyer ilerleme arzusunun, akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları tablo 5'te özet olarak verilmektedir.

Tablo 5: Regresyon Analizi Özet Tablosu

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R Kare	Beta	Anl.
1	Duygusal Bağlılık	Akıl Hocalığı Eğilimi	,475	,451	$p<0,01$
	Normatif Bağlılık			,336	$p<0,01$
	Kariyer İlerleme Arzusu			,209	$p<0,01$
ANOVA testi: $F= 20,122$ ; $p<0,01$					

Regresyon modelindeki R kare determinasyon katsayısı değerine göre, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimindeki değişkenliğin %47,5'i üç bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Hesaplanan F değeri ,000 düzeyinde ( $p<0,01$ ) geçerlidir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Pozitif Beta değerleri, üç bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri sırasıyla en çok duygusal bağlılıklarından, sonra normatif bağlılıklarından ve kariyer ilerleme arzularından etkilenmektedir. Yöneticilerin duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve kariyer ilerleme arzularındaki bir birimlik artış, diğer bağımsız değişkenler sabit kalmak şartıyla, akıl hocalığı eğilimlerinde sırasıyla ortalama ,451 birimlik; ,336 birimlik ve ,209 birimlik artış sağlamaktadır. Regresyon analizi bulgularına göre, H1, H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin duygusal bağlılıkları,

normatif bağılıkları ve kariyer ilerleme arzuları, akıl hocalığı eğilimlerini etkilemektedir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Akıl hocalığı geleneksel olarak, gönüllülük esasına ve örgüt tarafından yapılandırılmamış, doğal bir ilişki temeline dayanmaktadır. Yönetici ve astın karşılıklı arzusu ve seçimiyle başlayan akıl hocalığı ilişkisi, deneyimsiz astın kariyer gelişimine odaklanan bir zeminde yol alır. Diğer taraftan, kariyer yolculuğu akıl hocalığını üstlenen deneyimli yönetici için de devam etmektedir. Akıl hocalığı ilişkisinin astların kariyerlerine olumlu katkılar sağladığı genel olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte son zamanlarda, akıl hocalığı ilişkisinden yöneticilerin de kariyer faydası sağlayacağı ileri sürülmektedir. Buna göre, örgütteki gücünü ve etki alanını daha da genişletmek isteyen yönetici, dikkatini astların gelişimine ve onların sadakatini kazanmaya yöneltebilecektir. Akıl hocalığını üstlenen yönetici, astlarına karşı biçimsel görev tanımı üzerinde bir davranış sergilemektedir. Bu fazladan rol davranışının yöneticilerin örgütsel bağılıklarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Kısacası kariyerini ilerletme isteği ile örgüte bağlılık, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimlerine etki eden faktörler olarak nitelenmektedir. Böyle iken, literatürde bu faktörlerin ilişkisinin ele alındığı ampirik çalışma yok denecek kadar azdır. Bu çalışma, kariyer ilerleme arzusu ve örgütsel bağlılığın, akıl hocalığı eğilimleri üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik olması sebebiyle önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları, yöneticilerin duygusal bağılıkları, normatif bağılıkları ve kariyer ilerleme arzularının akıl hocalığı eğilimlerini olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin akıl hocalığı eğilimleri üzerinde, örgütle bütünleşmelerini ifade eden “duygusal bağlılık” ve örgüte sadık kalmalarını ifade eden “normatif bağlılık” olumlu bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık şüphesiz işgörenlerin davranışsal çıktıları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmacılar sürekli bir biçimde, görev tanımı üstünde sergilenen fazladan rol davranışlarının örgüt için taşıdığı önemin ve örgütsel bağlılığın bu tür davranışlar üzerindeki belirleyici etkisinin altını çizmektedir. Akıl hocalığı fazladan bir rol davranışı olduğuna göre, yöneticilerin örgütsel bağlılığı önem taşımaktadır. Bu da, işletme yönetimlerinin maddi motivasyon unsurları dışında, yöneticileri psikolojik açıdan motive edecek unsurları da göz önüne almasını zorunlu kılmaktadır. Kariyer yönetimi ve insan kaynakları planlaması işlevleri açısından düşünüldüğünde; örgütün terfi politikaları ve olanakları, kariyer planlaması, kariyer geliştirme fırsatları, iç kaynaklardan yönetici yetiştirme, öğrenme kültürünün sürekli olarak geliştirilmesi gibi konular, yöneticilerde kariyer tatmini ve örgütsel bağlılığın sağlanması açısından önem arz etmektedir. Kendi kariyerini geliştirme ve ilerletme fırsatı bulan yöneticilerin örgüte olan bağılıkları artacak; böylelikle astlarına yönelik geliştirdikleri fazladan rol davranışlarının kapsamı genişleyecektir. Araştırma sonucunun, araştırma kapsamındaki işletmeler için geçerli olduğu; bununla beraber yeni gelişmekte olan kuramı destekleyici özellik taşıdığı söylenebilir. İlerideki çalışmalarda,

araştırma modelindeki ilişkilerin ve araştırma modelinin genişletilebileceği düşünülmektedir. Örneğin, kariyer ilerleme arzusu ve örgütsel bağlılık ilişkisi ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve akıl hocalığı eğilimi ilişkisinin açıklanması gibi. İnsan kaynakları yönetimi disiplininin en bakir alanı olduğuna inanılan “kariyer yönetimi” konusunda gerçekleştirilecek araştırmaların, akademisyen ve uygulamacılara yeni açılımlar sunacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

1. ALLEN, T.D., “Mentoring Others: A Dispositional and Motivational Approach”, **Journal of Vocational Behavior**, S. 62, 134–154, 2003.
2. ALLEN, N.J., J.P. MEYER, “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, **Journal of Occupational Psychology**, S. 63, 1-18, 1990.
3. BİNGÖL, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım, 6.Baskı, 2006.
4. BLANCERO, D.M. ve S.A. JOHNSON, “A Process model of discretionary Service Behavior Integrating Psychological Contracts, Organizational Justice and Customer Feedback to Manage Service Agents”, **Journal of Quality Management**, 6(2), 307-329, 2001.
5. BOLAT, O. ve T. BOLAT, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlık İlişkisi”, **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(19), 75-94, 2008.
6. BOYLU, Y., E. PELİT, ve E. GÜÇER, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, S. 44, 2007.
7. BOZİONELOS, N., “Mentoring provided: Relation to mentor’s career success, personality, and mentoring received”, **Journal of Vocational Behavior**, S.64, 24–46, 2004.
8. DOĞAN, S. ve S. KILIÇ, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendiriminin Yeri Ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S.29, 37-61, 2007.
9. DONALDSON, S.I, A.E. ELLEN ve J.G.V. ELISA, “Longitudinal Examination of Mentoring Relationships on Organizational Commitment and Citizenship Behavior”, **Journal of Career Development**, 26(4), 233-249, 2000.
10. DÜNDAR, G. Kariyer Geliştirme, *İnsan Kaynakları Yönetimi içinde*, Uyargil ve diğerleri, Beta Basım, 3. Baskı, 2008.
11. EBY, L.T. , J.R. DURLEY, S.C. EVANS, ve B.R. RAGINS, “The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes”, **Journal of Vocational Behavior**, S.69, 424–444, 2006.

12. EBY, L.T. ve A.L. LOCKWOOD, “Proteges and Mentors’ Reaction to Participation in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation”, **Journal of Vocational Behavior**, S.67, 441-458, 2005.
13. EMMERİK, H.V., S.G. BAUGH, ve E.C. MARTIN, “Who Wants to be A Mentor? An Examination of Attitudinal Instrumental and Social Motivation Components”, **Career Development International**, 10(4), 310-324, 2005.
14. EMMERİK, H.V., “For Better and For Worse: Adverse Working Conditions and The Beneficial Effects of Mentoring”, **Career Development International**, 9(4), 358-373, 2004.
15. FAGENSON-ELAND, E.A. G.S. BAUGH ve M.J. LANKAU, “Seeing Eye to Eye A Dyadic Investigation of the Effect of Relational Demography on Perception of Mentoring Activities”, **Career Development International**, 10(6/7), 460-477, 2005.
16. FRIDAY, E. S.F. SHAWNTA ve A.L. GREN, “A Reconceptualization of Mentoring and Sponsoring”, **Management Decision**, 42(5), 628-644, 2004.
17. GÜRBÜZ, S., “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1), 48-75, 2006.
18. JOTKOWITZ, A.B. ve A.M. CLARFIELD, “Mentoring In Internal Medicine”, **European Journal of Internal Medicine**, 17, 399-401, 2006.
19. İBİCİOĞLU, H., “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi**, 15(1), 13-22, 2000.
20. KANTEN, S., **Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanması İçin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
21. KANTEN, S., Ş.A. TÜKELTÜRK ve M. BARAB, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Prososyal Örgütsel Davranışları Arasındaki Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 5(3), 30-38, 2008.
22. KARKOULIAN, S., L.A. HALAWI, ve R.V. MCCARTHY, “Knowledge management formal and informal mentoring An empirical Investigation in Lebanese banks”, *The Learning Organization*, 15(5), 409-420, 2008.
23. KİM, Y. ve C.C. BRUNNER, “School Administrators’ career mobility to The superintendency Gender differences in career development”, **Journal Of Educational Administration**, S.47, 75-107, 2009.

24. KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım, 10. Bası, İstanbul, 2005.
25. KURTULUŞ, K. **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım, 1996.
26. MCALEARNEY A.S., “Exploring mentoring and leadership development in health care organizations”, **Career Development International**, 10(6/7), 493-511, 2005.
27. NIEHOFF, B.P., “Personality predictors of participation as a mentor”, **Career Development International** , 1(4), 321-333, 2006.
28. OKURAME, D.E., “Mentoring and preferences: a diagnostic survey for equal mentoring opportunity”, **Equal Opportunities International**, 27(6), 519-536, 2008.
29. SALAMİ, S.O., “Psychosocial factors as predictors of mentoring Among nurses in southwestern Nigeria”, **Journal of Workplace Learning** Vol, 20(5), 348-363, 2008.
30. SABUNCUOĞLU, E.T. “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Ege Akademik Bakış**, 7(2), 613-628, 2007.