

## **Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması**

Nurettin İBRAHİMOĞLU  
nibrahimoglu@hotmail.com

### **Promoting Self-Efficacy through Informal Mentoring**

#### **Abstract**

It is very likely to come across a number of studies suggesting that mentoring has a positive effect on organizational commitment, job satisfaction, and socialization, and communication, information sharing and learning. This research particularly focuses on whether employee self efficacy as a personality trait could be promoted by means of mentoring. With the participation of 110 employees working in a technopolis in Ankara, the study revealed that there was a relationship between two mentoring sub-dimensions (career and psychosocial) and self-efficacy sub-dimensions: soldier on, constant effort-insist beliefs.

**Keywords** : Mentoring, Self-efficacy.

**JEL Classification Codes** : M12.

#### **Özet**

Mentorluk faaliyetlerinin örgütsel bağlılığı, tatmini, sosyalizasyonu, iletişim ve bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi artırıcı etkisinin olduğu, işdeverini düşürdüğü yönünde pek çok araştırmaya rastlamak mümkündür. Bu araştırma daha çok bir kişisel özellik olan çalışanların öz-etkinliklerinin mentorluk aracılığıyla artırılıp artırılmayacağına odaklanmıştır. Araştırmaya katılan 110 teknokent çalışanından elde edilen bulgular analiz edildiğinde; “mentorluğun psikososyal işlevlerinden koçluk ve benimsenme, kariyer işlevlerinden ise koruma ve beceri kazandırma” ile “öz-etkinlik boyutlarından yılmama ve sürekli çaba-ısrar inançları” arasında ilişkiler bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler** : Mentorluk, Öz-etkinlik.



## 1. Giriş

Çalışanların hemen her gün ortaya çıkan yeni durumlar dolayısıyla karşılaştıkları zorlukları aşması ve giderek daha da güç bir hal alan yaşadıkları hayatı denetim altında tutabilme çabası, onların üzerlerinde ağır bir baskıya neden olmaktadır. Yaşadığı çevredeki olayları daha fazla denetim altına tutabilme çabası sayısız kişisel ve sosyal fayda yarattığı gibi sonuçları etkileme başarısı yönüyle de öngörülebilirliği artırmaktadır. Böylece proaktif bir biçimde uyum hızlanmaktadır. Aksi durumda, çevredeki çıktılar etkileme yeteneğinde zayıflık ortaya çıkmakta ve bu da çalışanı olumsuz etkilemekte, kayıtsızlaştırmakta, mutsuz olmasına yol açmaktadır (Bandura, 1995: 1). Çalışanların çevrelerinde yaşadıkları olaylar veya yaşadıklarını kontrol etme becerisi onların öz-etkinlik inançlarıyla yakından ilgili görülmektedir. Öz-etkinlik inancı, dört şekilde gelişmektedir (Bandura, 1995: 3-4; Boyd ve Vozikis, 1994: 67). Bunlar; (1) başarılı bir biçimde ustalaşmayı sağlayan deneyimler, (2) bir rol model aracılığıyla kişide oluşan “ben de yapabilirim” duygusu, (3) insanların belirli bir durumda ne yapmaları gerektiğine ilişkin olarak, kendilerini yetersiz, zayıf görmelerinden veya kuşku duymalarından çok bu konuda yeterli, başarılı olabileceklerine inanmaları, (4) kişilerin kendi yetenekleri hakkındaki yargılarının içinde bulunduğu psikolojik ve duygusal duruma göre şekillenmesidir. Bu durum örgütlerin başarısı içinde kritik önem taşımaktadır. Çünkü örgütler öz-etkinliği yüksek çalışanları örgüte kazandırmak, mevcut çalışanlarının öz etkinliğini yükselterek onların tatmin, mutluluk ve performanslarını arttırmanın yollarını aramaktadırlar. Bunun farkına varan örgütler, biçimsel (formal) ya da biçimsel olmayan (informal) mentorluk ilişkilerini kullanarak çalışanlarını, yöneticilerini eğitmekte, sosyalizasyonlarını sağlamakta, kişisel ve mesleki gelişimlerini arttırmaktadırlar (Noe, 1988: 458; Olson ve Jackson, 2009: 48; Ragins ve Sundstrom, 1989: 64). Bu bağlamda, mevcut araştırma ile biçimsel olmayan (gönüllü) mentorluk yoluyla çalışanların öz-etkinliklerinin artırılması olasılığı irdelenecektir. Literatürde biçimsel veya biçimsel olmayan mentorluk faaliyetleri pek çok açıdan ele alınmasına karşın, mentorluk faaliyetlerinin öz-etkinlik üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar sınırlı sayıdadır. Örneğin öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada mentorluğun öğretmenlerin öz-etkinliklerini arttırmada etkili olduğu belirtilmektedir (Saffold, 2005: 16). Ampirik araştırmalarda öz-etkinliğin iş performansını, beceri elde etmeyi, deneyimi az kişinin örgüte uyumunu kolaylaştırdığı yönünde bulgular da elde edilmiştir (Stajkovic ve Luthans, 1998: 240). Ancak öz-etkinliğin alt boyutları ile mentorluğun alt boyutları arasındaki ilişkilerin yeterince irdelenmediği düşünülmektedir. Özellikle Türkçe yazında bu konuyu ele alan bir çalışmanın bulunmayışı da araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu yönleriyle araştırmanın yazına katkı sağlayacağı varsayılmaktadır. Bu amaçla araştırma mentorluk ve öz-etkinlik kavramını ele alacaktır.

## 2. Mentorluk Kavramı

Mentorluk kavramının kökeni eski Yunan mitolojisine kadar gitmektedir (Wilson ve Elman, 1990: 88). Mentor, deneyimi az çalışanın, işi ve kişisel yaşamı ile ilgili yeni şeyler keşfetmesine yardımcı, rehberlik ve destek sağlayan, yaşça daha büyük ve daha deneyimli olan birisidir. Bu konuyu ele alan Levinson ve arkadaşları (1978); mentorluğu, deneyimi az çalışanın kariyer gelişiminde, çok önemli izler bırakan bir ilişki olarak tanımlamakta ve aynı zamanda bu ilişkinin, deneyimi az çalışanın özsaygısının ve iş kimliğinin gelişiminde de anahtar rol oynadığını belirtmektedir. Mentorluk, çalışanın kariyer eğitimi ve gelişiminde, özellikle ilk ve orta kariyer aşamasında (Kram ve Isabella, 1985: 110) onu örgüte sosyalle etmede kullanılan önemli bir araçtır (Ragins ve Scandura, 1999: 494; Scandura ve Williams, 2001: 342). Kram ve arkadaşları, (1983, 1985); mentorluk faaliyetlerinin faydalarını ortaya koymak için orta ve üst kademe yöneticilerle yaptıkları görüşmelerin içerik analizleriyle; mentorlerin kariyer ve psikososyal açıdan deneyimi az çalışanlar üzerinde etkili olduklarını ortaya koymuştur. Mentorluğun kariyer işlevi; destek (sponsorship), keşfetme (exposure), fark edilme (visibility), koçluk (coaching), koruma (protection), yeni beceriler kazandıran görevler (challenging assignments) şeklinde iken, psikolojik işlevi; rol modeli (role model), arkadaşlık (friendship), danışmanlık (counseling) benimseme ve onaylama (acceptance and confirmation) biçimindedir (Fagenson, 1989: 309). Mentorler, kendilerini mentorluk ettikleri çalışanların ilerlemesi veya yükselmesine adanmış kişilerdir (Allen, 2004: 469–471; Allen ve diğ. 2004: 127; Ragins ve Scandura, 1997: 945). Kram'a göre (1983, 1985) mentorluk ilişkisi 4 farklı aşamada gerçekleşir. Bunlar; başlangıç (initiation), gelişme (cultivation), ayrılma (separation) ve yeniden tanımlama (redefinition) aşamalarıdır (Ragins ve Scandura, 1997: 945–946). Başlangıç aşamasında (6 – 12 ay) taraflar birbirlerine beklentilerini ve çalışma stillerini iletir, ihtiyaçların karşılanması güvence altına alınır. Deneyimi az olan kişi, bu evrede mentorunu, taklit etmeyi arzu ettiği kişi olarak görür. Mentor de deneyimi az kişinin, kendine benzer değerlere sahip, performans potansiyeli yüksek birisi olmasını ister. Yetişme aşaması, 2 ile 5 yıl sürer ve mentor ilişkisi maksimum derecededir. Bu evrede deneyimi az kişi mentorluk faaliyetlerinin kariyer, destek ve rol modeli işlevlerinden yararlanır (Kram ve Isabella, 1985: 111; Scandura ve Williams, 2001: 344). Ayrılma aşaması 6 ile 24 ay sürer. Taraflardan biri veya her ikisi de streslidir. Daha sonra yeniden tanımlama aşaması gelir. Bu aşamada taraflar karşılıklı destek ve biçimsel olmayan bir iletişim yaşar, daha çok arkadaşlık gelişir (Chao, 1997: 16).

Mentorluk ile ilgili yapılan araştırmalarda, bir mentor yardımı almış olanların - almamış olanlara göre- kariyer başarısının daha yüksek olduğu; psikososyal mentorluğun da kariyer başarısını pozitif etkilediği bulunmuştur (Allen ve diğ. 2004: 130). Konuyla ilgili diğer araştırmalarda mentorluk ile çalışanların, yaşı, eğitimi, ırkı, cinsiyeti, kıdemi, aldıkları ücret arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Dreher ve Cox Jr, 1996: 303; Lyness ve Thompson, 2000: 96–97; Ragins ve Scandura, 1997: 950–951; Ragins ve Scandura,

1999: 500; Ramaswami ve diğ., 2010: 397). Algılanan mentorluk ile tükenmişlik, stres, çatışmaların azaltılması (Nielsen, Carlson, ve Lankau, 2001: 375), çalışanların sosyalizasyonu (Thomas ve Lankau, 2009: 424) ve dışa dönüklük gibi bazı kişilik tipleri arasında (Bozionelos ve Bozionelos, 2010: 516) ilişkiler saptanmıştır. Mentorluğun örgütsel yapıyı etkilediği, yatay iletişimi artırarak örgütün daha basık (flat) hale gelmesine yardımcı olduğu, kariyer mentorluğu ile iş tatmini (Eby, 1997: 142) ve psikososyal işlevle motivasyon (Allen, 2003: 141) arasında olumlu ilişkiler olduğu belirtilmektedir. Ayrıca mentorluk ile örgütsel adalet pozitif (Scandura, 1997: 64), duygusal bağlılık pozitif ve zorunlu bağlılık negatif (Payne ve Huffman, 2005: 158) ilişkili bulunmuştur.

### 3. Öz-etkinlik Kavramı

Sosyal öğrenme teorisine göre öğrenme sadece doğrudan deneyim aracılığıyla gerçekleşirse sıkıcı ve maliyetli olmakla kalmaz, verimsiz bir sürece de yol açabilir. Bu yüzden öğrenme doğrudan bilgi aktarmanın yanında bir modelin davranış sonuçlarını gözlemleyerek, modelden gönüllü olarak etkilenecek şekilde gerçekleşirse daha kalıcı davranış değişikliğine yol açabilir. Bu süreçte kişinin öz-etkinliği önemli rol oynar. Öz-etkinlik ise, çalışanların belirli bir amacı elde etmesine (Boyd ve Vozikis, 1994: 66), kendi yaşamının bir orkestra şefi olduğuna (Gist ve Mitchell, 1992: 183) motivasyonuna ve performansına ilişkin inançlarıdır. Bandura (1993), bu durumu bir örnekle üç değişik düzeyde açıklamaktadır. Bunlardan birincisine göre öğrencilerin öğrenme ve akademik başarıya olan inançları onların akademik başarısını ve motivasyonunu doğrudan etkiler. İkincisi, öğretmenlerin öğrenmeyi artırmaya yönelik kişisel inançları daha iyi bir öğrenme çevresi yaratılmasıyla yakında ilişkili olacaktır. Üçüncüsü ise yöneticilerin ortak eğitim başarısı konusundaki inançları okulun akademik başarısıyla kendini gösterecektir (Bandura, 1993: 111). Yapılan diğer tanımlarda öz-etkinlik, çalışanların yaşamlarının denetimlerini sağlamak-sürdürmek için bilişsel süreçleri kullanmak, ne yapmaları, nasıl ve ne kadar motive olmaları gerektiği konusundaki yargılar şeklinde ifade edilmiştir (Wood ve Bandura, 1989: 361–362). Örneğin çalışanlar bilişsel olarak amaç koyarak başarılı sonuçlar elde etmek için uğraş verebilirler (Stajkovic ve Luthans, 1998: 111). Bu ise çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Dolayısıyla öz-etkinliğin 3 boyutlu olduğu belirtilmektedir. Birinci boyut, büyüklük; kişinin zorluk derecesine inancına göre şekillenir. İkinci boyut, güçlük; büyüklüğün güçlü veya zayıflığına ikna olmaya bağlıdır. Üçüncü boyut belirsizlik ise, durumlar karşısında beklentileri genelleme derecesidir (Gist, 1987: 472). Öz-etkinlik aynı zamanda bir sosyal ilişki becerisi olarak çalışanların yeni arkadaşlıklar kurma, sosyal ilişkiyi başlatma yeteneğidir (Wei, Russell ve Zakalik, 2005: 602). Çalışanlar yüksek kontrol sağladıklarını düşündükleri durumlara ilişkin yapma eğilimi gösterirken, düşük kontrol sağladıklarını düşündükleri durumlardan kaçınma davranışı göstermektedir. Örneğin çalışanlar farklı mesleklerin gereklerine göre kişisel yeteneklerini gözden geçirme eğilimi gösterebilirler (Chen, Greene ve Crick, 1998: 297). Bu bağlamda kendini kariyer ve psikososyal açıdan sürekli değerlendiren çalışanın bir mentor ilişkisine uyum sağlamasının zor olmayacağı düşünülebilir.

## 4. Araştırma Metodolojisi

### 4.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde faaliyet gösteren teknokentler (teknoloji geliştirme merkezleri), örneklemini ise Hacettepe ve Bilkent üniversitelerinin teknokentlerinde çalışanlar oluşturmaktadır (n=110). Teknokentler, Türkiye Cumhuriyeti Devlet planlama Teşkilatı (DPT) tarafından kurulması planlanan ve 4691 sayılı yasayla kurulan, amacı üniversite-sanayi işbirliği çerçevesinde girişimciler ve piyasalar arası işbirliğini geliştirmek, bilgi ve teknoloji transferini kolaylaştırmak, AR-GE'ye dayalı teknolojik ürün geliştirmek olan örgütlerdir. Türkiye'de giderek sayısı artmakla birlikte, hâlihazır 39 üniversitede teknokentler kurulmuş ve firmalar buralarda yerlerini almışlardır (Keleş, 2007: 108).

Hazırlanan anketler teknokent firmalarında çalışanlara doldurmaları için dağıtılmıştır. Bu amaçla çalışanlara 250 anket dağıtılmış, 147 anket geri dönmüştür. Değerlendirmeye uygun olmayan anketler çıkartıldıktan sonra, 110 (n =110) anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre araştırmaya katılan 110 kişinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

### 4.2. Ölçme Araçları

Mentorluk İlişkileri Ölçeği: Noe (1988) tarafından geliştirilmiş 27 sorudan ve psikososyal ve kariyer işlevi olmak üzere iki faktörden oluşan bir ölçektir. Psikososyal işlevin amacı, deneyimi az çalışanın yeterli duygusu ve benlik bilincini yükseltmek (Allen ve Eby, 2004: 130), rol kimliği kazandırmak, rolünü etkili bir biçimde yerine getirmesini sağlamak ve rol yeteneğini artırmak iken; kariyer desteği ile çalışanın kariyerinde karşılaştığı güçlükleri yenmesi, kariyerinde kendini geliştirmesi, başarılı bir kariyer yapması amaçtır (Ensher ve Murphy, 1997: 461).

Bu yüzden psikososyal işlev, koçluk (coaching), rol modeli olma (role model), danışmanlık (counseling), benimsenme-onaylanma (acceptance & confirmation) biçiminde yerine getirilir. Kariyer işlevleri ise koruma (protection), yeni beceriler kazandıran görevler (challenging assignments), yeni ilişkiler geliştirme (exposure & visibility), destek (sponsorship) şeklindedir. Noe (1988)'in geliştirdiği ölçekte arkadaşlık (friendship) işlevi faktör yükü zayıf olduğu için ölçek dışında tutulmuştur (Noe, 1988: 468-469). Ölçek 1'den 5'e kadar hiç katılmıyorum (1), tamamen katılıyorum (5) şeklinde geliştirilmiştir. Ölçekteki sorulardan bazıları; "yöneticim/mentorum ile onun mesleğinde yaşadıkları deneyimleri paylaştım", "yöneticim/mentorum gelişmem için beni teşvik etmiştir" şeklindedir.

**Tablo: 1**  
**Demografik Değişkenler**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Kadın	35	32
Erkek	75	68
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
18–21	1	0,9
22–25	30	27,3
26–29	43	39,1
30–33	21	19,1
34–37	5	4,5
38–41	4	3,6
42–45	5	4,5
53–56	1	0,9
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Lise	16	14,7
Üniversite	81	74,3
Yüksek lisans	8	7,3
Doktora	4	3,7
<b>Pozisyon</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışan	89	80,9
Ekip amiri	7	6,4
Şef	5	4,5
Müdür yrd.	4	3,6
Müdür	5	4,5
<b>Gelir Düzeyi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
350–700	8	7,3
750–1000	28	25,5
1050–1400	26	23,6
1450–1800	12	10,9
1850–2200	7	6,4
2350–üstü	26	26,3
<b>Doğum yeri</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Köy	7	6,6
Kasaba	1	0,9
İlçe	13	12,3
İl	29	27,4
Büyük şehir	60	52,8

Öz-etkinlik Ölçeği (self-efficacy) : Araştırmada Sherer ve Adams (1983) tarafından geliştirilen ve Türkçeye çevrilip uyarlanan, likert tipi, 1’den 5’e kadar, beni hiç tanımlamıyor (1), beni çok iyi tanımlıyor (5) şeklinde 17 maddelik kişisel inançları ölçen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulardan bazıları “Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir”, “Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım” şeklindedir.

Anket 3 faktörlü bir yapı ortaya koymaktadır. Bu faktörler; “başlama”, “yılmama” ve “sürekli çaba-ısrar” şeklindedir (Yıldırım ve İlhan, 2010: 4-5).

### 4.3. Yapılan Analizler

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri, mentorluk faaliyetlerinin psikososyal ve kariyer alt boyutları ile ilgili korelasyon analizi yapılmıştır. Daha sonra mentorluğun öz-etkinlik üzerindeki rolünü test etmek üzere psikososyal ve kariyer alt boyutları ile öz-etkinlik ölçeği alt boyutları için regresyon analizi yapılmıştır.

### 4.4. Analiz Sonuçları

Tablo 1'e göre çalışanların pozisyonları ve cinsiyetleri ( $r = 0,405$ ,  $p < 0,01$ ), annenin eğitimi ve çalışanların öğrenim durumu ( $r = 0,269$ ,  $p < 0,01$ ), babanın eğitimi ve çalışanların öğrenim durumu ( $r = 0,280$ ,  $p < 0,01$ ), koruma işlevi ve cinsiyet ( $r = 0,222$ ,  $p < 0,05$ ), sürekli çaba-ısrar ve benimsenme işlevi ( $r = 0,209$ ,  $p < 0,05$ ), sürekli çaba-ısrar ve danışmanlık işlevi ( $r = 0,205$ ,  $p < 0,05$ ), sürekli çaba-ısrar ve yeni ilişki geliştirme işlevi arasında pozitif anlamlı ilişki varken; benimsenme işlevi ve annenin eğitimi ( $r = -0,254$ ,  $p < 0,01$ ), rol model işlevi ve yaş ( $r = -0,312$ ,  $p < 0,01$ ), rol model işlevi ve annenin eğitimi ( $r = -0,206$ ,  $p < 0,05$ ), rol model işlevi ve aylık gelir durumu ( $r = -0,294$ ,  $p < 0,05$ ), danışmanlık işlevi ve annenin eğitimi ( $r = -0,215$ ,  $p < 0,05$ ) arasında negatif anlamlı ilişkiler vardır (Tablo 2).

Tablo 3'de mentorluğun psikososyal ve kariyer işlevlerinin öz-etkinlik üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Buna göre psikososyal işlevin alt boyutlarından koçluk işlevi ile öz etkinliğin alt boyutlarından yılmama inancı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur (Adj.  $R^2 = 0,092$ , Beta =  $-0,313$ ). Koçluk faaliyetleri arttıkça yılmama davranışı azalmaktadır. Benzer biçimde koçluk işlevi ile sürekli çaba-ısrar arasında negatif bir ilişki vardır (Adj.  $R^2 = 0,192$ , Beta =  $-0,259$ ). Fikir paylaşma, geri bildirim sağlama, strateji belirlemeye yönelik koçluk ilişkisi arttıkça yılmama, sürekli çaba-ısrar davranışı azalmaktadır.

Öte yandan benimsenme işlevi ile yılmama (adj. $R^2 = 0,092$ , Beta =  $0,269$ ) ve benimsenme işlevi ile sürekli çaba-ısrar (Adj. $R^2 = 0,192$ , Beta =  $0,228$ ) davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yani mentorun çalışanın benimsenmesine yardımcı olması onun yılmama, sürekli çaba-ısrar davranışını arttırmaktadır.

**Tablo: 2**  
**Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizleri**

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Cinsiyet	1,6881	,46542																		
2. Yaş	3,3455	1,44271	,110																	
3. Doğum yeri	4,1887	1,12219	-,119	,087																
4. Öğrenim durumu	3,0000	,60858	-,033	,074	,124															
5. Pozisyon	1,4455	1,05436	,123	,405**	,069	,029														
6. Annenin eğitimi	1,7890	,85064	-,210*	-,045	,216*	,269**	-,027													
7. Babanın eğitimi	2,1364	,87238	-,115	,013	,178	,280**	-,077	,681**												
8. Aylık gelir durumu	3,2202	1,79174	,074	,313**	-,066	,297**	,182	,079	,148											
9. Koçluk işlevi	20,6727	4,88042	,168	-,098	-,111	-,019	,178	-,031	-,002	-,060	(.77)									
10. Benimsenme işlevi	11,2909	2,63479	,097	,065	-,062	,006	,131	-,254**	-,161	-,028	,601**	(.61)								
11. Rol model işlevi	12,8182	3,61491	,053	-,312**	-,100	-,008	-,012	-,206*	-,187	-,294**	,648**	,527**	(.79)							
12. Danışmanlık işlevi	20,6636	5,32999	,115	-,089	-,049	-,060	,120	-,215*	-,179	-,182	,714**	,619**	,709**	(.82)						
13. Koruma işlevi	6,8455	2,23067	,222	-,120	-,131	-,028	,131	-,172	-,069	-,039	,610**	,565**	,594**	,682**	(.62)					
14. Yeni ilişki gel. işlevi	9,5000	3,12360	,008	-,120	,065	,078	,152	-,062	,029	-,098	,670**	,407**	,485**	,539**	,438**	(.71)				
15. Beceri kazan. işlevi	6,9818	2,20084	-,069	-,073	-,040	-,021	,043	-,085	-,089	-,258**	,608**	,472**	,546**	,559**	,532**	,605**	(.79)			
16. Yılmama	13,7182	2,96194	,040	,042	,143	,102	-,109	-,094	,036	,005	-,146	,113	,017	-,014	,124	-,018	,078	(.60)		
17. Başlama	12,1455	4,78690	,137	,181	,038	,022	-,104	-,051	-,064	,103	-,179	-,030	-,145	-,084	-,051	-,110	-,122	,316**	(.79)	
18. Sürekli çaba-ısrar	12,0000	2,43069	-,147	,047	,191	,000	,007	-,111	-,043	-,086	,018	,209*	,183	,205*	,066	,207*	,177	,426**	-,014	(.66)

\*0.05 düzeyinde ilişki.  
\*\*0.01 düzeyinde ilişki  
parantez içi değerler ilgili ölçeklerin alfa (güvenilirlik) değeridir.

Mentorluk faaliyetlerinin kariyer işlevlerinden koruma işlevi ile öz-etkinliğin yılmama ( $Adj.R^2 = 0,159$ ,  $Beta = 0,350$ ) davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır. Benzer biçimde mentorluk faaliyetlerinin kariyer işlevinin alt faktörü olan yeni ilişkiler geliştirme işlevi ile öz-etkinliğin alt boyutu olan sürekli çaba-ısrar ( $Adj.R^2 = 0,192$ ,  $Beta = 0,235$ ) davranışı arasında pozitif ilişki vardır. Mentorluğun koruma ve yeni ilişkiler geliştirme işlevi, çalışanların yılmama ve sürekli çaba-ısrar davranışlarını arttırmaktadır (Tablo 3).

**Tablo: 3**  
**Mentorluğun Psikososyal ve Kariyer İşlevlerinin Öz-etkinlik Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi**

	Öz-etkinlik Boyutları								
	Yılmama			Sürekli çaba-ısrar			Başlama		
	Beta	F	P	Beta	F	P	Beta	F	P
		2,381			3000		İlişki yok		
<b>Psikososyal işlevler</b>									
Koçluk işlevi	-,313		a.v.	-,259		a.v.			
Benimsenme işlevi	,269		a.v.	,228		a.v.			
Rol model işlevi	,029		a.y.	,082		a.y.			
Danışmanlık işlevi	-,058		a.y.	,117		a.y.			
<b>Kariyer işlevleri</b>									
Koruma işlevi	,350		a.v.	-,170		a.y.			
Yeni ilişki geliştirme işlevi	,096		a.y.	,235		a.v.			
Beceri kazandırma. işlevi	,258		a.y.	,151		a.y.			
Destek işlevi	-,299		a.y.	-,226		a.y.			
	$R^2 = ,159$			$R^2 = ,192$					
	$Adj. R^2 = ,092$			$Adj. R^2 = ,128$					
a.v. = anlamlı ilişki var									
a.y. = anlamlı ilişki yok									

## 5. Tartışma ve Yorum

Tablo 2’de mentorluğun, benimsenme, danışmanlık, yeni ilişkiler geliştirmeye yardımcı işlevleri ile öz etkinliğin sürekli çaba-ısrar davranış inancı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Mentorluk faaliyetlerinin bilgiye erişimi, örgütsel sosyalizasyon ve uyumu kolaylaştırıcı, farkındalık ve yeterlilik duygusunu artırma etkisi (Ensher ve Murphy, 1997: 461; Gibson, 2004: 174) dikkate alındığında, mentor ilişkisi yoluyla çalışanların örgütü benimsemesi ve örgüt tarafından benimsenmesi ile sağlanan uyumla, çalışanın çaba ısrar davranışlarını sürdürmesinin kolaylaşacağı düşünülebilir. Mentorun geniş ilişki ağı, çalışanın da örgüt içerisinde yeni ilişkiler kurmasına yardımcı olurken; kariyer, psikososyal desteğin de devreye girerek çalışanın sürekli çaba ve ısrar etme inançlarının pekişmesinde etkili olacağı varsayılabilir. Çalışanların hem kendi lehlerine hem de örgütsel amaçlara karşı gösterecekleri sürekli çaba- ısrar davranışı

örgütsel vatandaşlığı, örgütsel sadakati artırarak günümüz firmaları için çok önemli hale gelen insan kaynakları yoluyla firma değeri ve firma itibarını artırmada önemli bir unsur olabilir. Öte yandan mentorluğun psikosozal işlevlerinden rol modeli olma, yaş ile negatif ilişkilidir ( $p < 0,01$ ). Yaş ilerledikçe rol model işlevinin etkisinin azalması hem mentorluk işlevlerinin çıktıları hem de mentorluk gelişim safhaları ile tutarlılık göstermektedir. Bilindiği gibi mentorluk; deneyimi az ve yaşça küçük çalışanlarla, deneyimi ve yaş yüksek çalışanlar arasında kurulan ve belli bir süre sonra sonlandırılan bir ilişkidir. Benzer biçimde gelir düzeyi ile mentorluğun beceri kazandırma işlevi arasında da negatif bir ilişki söz konusudur. Çalışanların becerisi arttıkça geliri de artmış olabilir. Bu bakımdan mentorluk faaliyetleri yoluyla beceri kazandırılırken gelir düzeyi yükselmekte, buna paralel olarak mentorluk ilişkisine duyulan gereksinim azalmakta olabilir. Bu durum çalışanların mentorluk ilişkisiyle kendilerini geliştirdiklerinin, ihtiyaçlarının daha iyi karşıladıklarının özette yetkinliklerini artırdıklarının da bir kanıtı olabilir. Öz-etkinlik bireyin çevresindeki olayları kontrol edebilme, yönlendirme, motivasyon, arzu ve inançları olduğuna göre bu inançların oluşmasında aileden alınan eğitimin etkisi yadsınmaz. Özellikle eğitilmiş anne babanın benlik bilinci, farkındalık ve yeterlilik duygusu gelişiminde baskın rol oynayabileceği düşünüldüğünde annenin eğitim düzeyinin artışı ile çalışanın mentorluğun rol model işlevine duyduğu gereksinimin azalması bu bakımdan anlamlı bulunmaktadır. Benzer şekilde bir çeşit modelden öğrenme olan rol model işlevi, yaş ve gelir arttıkça azalmaktadır. Mentorluğun psikosozal ve kariyer işlevi ile öz etkinliğin yılmama ve başlama faktörleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 2’de mentorluk işlevlerinin öz-etkinlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda mentorluğun psikosozal işlevlerinden koçluk işlevi ile öz etkinliğin yılma boyutu arasında negatif anlamlı ilişki vardır ( $R^2 = 0,159$ ,  $Adj.R^2 = 0,092$ ). Koçluk davranışı ile genellikle çalışan için geri bildirim sağlanır, düşünceler paylaşılır, hedefleri elde etmeye dönük stratejiler oluşturulur (Fowler and O’Gorman 2005: 51). Bu durum dikkate alındığında gönüllü mentorluğun yılmama davranışını olumsuz etkilediği düşünülebilir. Ancak ele alınan mentorluk yaklaşımının biçimsel olmayışı daha çok gönüllülüğe dayalı oluşunun yanında, çalışanların yaptıkları işin daha çok yaratıcılık ve özerklik gerektirmesi, bunun oluşturacağı güçlü özgüven duygularının beslediği yılmama davranışına bir müdahale olarak algılanmasına neden olabilir. Ayrıca yapılan işlerde yaşanan belirsizlik ve karmaşıklık düzeyi, özellikle teknokentler gibi yeni yeni kurumsallaşma sürecine giren yapılarda iş baskısı ve tükenmişlik duygusu yaşanmasına neden olabilir. Bu yüzden belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda mentorun ya da koçluğun yönetsel tutumu, çalışan üzerinde bir baskı aracı gibi algılanmaya yol açabilir. Bu savı destekler biçimde, mentorluğun koçluk işlevi, öz-etkinlik inancının sürekli-çaba ısrar boyutuyla negatif bir ilişki göstermektedir ( $R^2 = 0,192$ ,  $Adj.R^2 = 0,128$ ). Özette çalışanlara dönük mentorluğun koçluk işlevi arttıkça; öz-etkinliğin sürekli-çaba, ısrar boyutuna ilişkin kişisel inançlar azalmaktadır. Diğer yandan mentorluğun psikosozal işlevlerinden bir başkası olan benimsenme ile kendine güvenme, azimli olma yılmama ve ısrar etme arasında pozitif ilişki olması, deneyimsiz çalışanın

üzerinde mentorun etkisini göstermektedir. Deneyimsiz çalışanın örgüte, işine, kendi yeterliliğinde, farkındalığında artış onu kendine daha güvenli, yılmayan bir çalışan haline getiriyor olabilir. Benzer biçimde mentorluğun psikososyal işlevlerinden benimsenme işlevi ile öz-etkinlik inancı alt boyutlarından sürekli-çaba ısrar davranışı arasında da pozitif ilişki bulunmuştur ( $R^2 = 0,192$ , Adj.  $R^2 = 0,128$ ). Deneyimi az olan çalışana olası tehditlerden korumayı amaçlayan mentorluk, kariyer işlevlerinden koruma davranışı ile zorluklardan yılmama inancını artırmaktadır. Deneyimi az çalışanın üstleri-arkadaşları nezdinde değer kazanmasını ve geleceğe yönelik fırsatları elde edebilmesini sağlayacak görevleri sunma işlevi olan yeni ilişki geliştirme işlevi ile öz-etkinliğin sürekli çaba-ısrar alt boyutu arasında pozitif ilişki bulunmuştur ( $R^2 = 0,192$ , Adj.  $R^2 = 0,128$ ). Diğer bir deyişle deneyimi az çalışan yeni ilişkiler keşfettikçe, yeni insanlarla tanıştırılıp takdir topladıkça özgüveni artmakta, bu da ısrarlı çaba inançlarını pekiştirmektedir. Mentorluk, kazan kazan tarzında bir ilişkidir. Sadece mentor ve çalışan değil, örgüt ve çalışma grupları da, bu ilişkiden kazanç elde eder. Bu yüzden mentor çalışan uyumu; örgütsel normlara bağlılığı yükseltir, örgütsel sosyalizasyonu artırır ve iş devrini düşürür. Örgütsel iletişimi güçlendirerek örgütsel vatandaşlığı artırır (Ensher, Thomas ve Murphy, 2001:420).

Mentorluğun işlevlerinden olan çalışanın davranışını etkilemeye yönelik: rol modeli olma ve deneyimi az olan çalışanın korku ve endişelerini giderici: danışmanlık işlevi ile öz-etkinlik alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Benzer biçimde mentorluğun işlevleri alt boyutlarından yeni fırsatlar sunan, yeni bilgi ve beceri kazandıran kariyer işlevi ve deneyimi az çalışanın karşılaştığı zorlukların üstesinden gelebilmesi için başvurulmuş destekleme işlevi ile öz-etkinlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Diğer taraftan Öz-etkinliğin alt boyutlarından başlama boyutu ile mentorluk işlevleri arasında da anlamlı ilişkiler bulunmamıştır.

### **Geleceğe İlişkin Öneriler**

Bu araştırma ile önemli kişilik yapıtaşlarından biri olarak kabul edilen öz-etkinliğin mentorluk faaliyetleri yoluyla artırılması konusu ele alınmıştır. Bu ilişki teknokent firmalarında proje bazlı çalışan firmalara yönelik yapılmıştır. Benzer çalışmaların kurumsallaşmış firmalarda pazarlama ve satış departmanı çalışanları üzerinde yapılması yararlı olabilir.

### **Kaynakça**

- Allen, T.D. (2003), "Mentoring others: A dispositional and motivational approach", *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134–154.
- Allen, T.D. (2004), "Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors", *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 469–483.

- Allen, T.D., & L.T. Eby (2004), "Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender and relational characteristics", *Sex Roles*, 50(1), 129–139.
- Allen, T.D., L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima (2004), "Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Bandura, A. (1993), "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning", *Educational psychologist*, 28(2), 117–148.
- Bandura, A. (1995), "*Self-efficacy in changing societies*", Cambridge Univ. Pr.
- Boyd, N.G., & G.S. Vozikis (1994), "The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 63–63.
- Bozionelos, N., & G. Bozionelos (2010), "Mentoring received by protégés: its relation to personality and mental ability in the Anglo-Saxon organizational environment", *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 509–529.
- Chao, G.T. (1997), "Mentoring Phases and Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15–28.
- Chen, C.C., P.G. Greene, A. Crick (1998), "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business venturing*, 13(4), 295–316.
- Dreher, G.F., & T.H. Cox Jr (1996), "Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships", *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 297.
- Eby, L.T. (1997), "Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature", *Journal of vocational behavior*, 51(1), 125–144.
- Ensher, E.A., & S.E. Murphy (1997), "Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships", *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 460–481.
- Ensher, E.A., C. Thomas, S.E. Murphy (2001), "Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective", *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419–438.
- Fagenson, E.A. (1989), "The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés", *Journal of Organizational Behavior*, 10(4), 309–320.
- Fowler, J.L., & J.G. O’Gorman (2005), "Mentoring functions: a contemporary view of the perceptions of mentees and mentors", *British Journal of Management*, 16(1), 51–57.
- Gibson, S.K. (2004), "Being mentored: The experience of women faculty", *Journal of Career Development*, 30(3), 173–188.
- Gist, M.E. (1987), "Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management", *Academy of Management Review*, 472–485.
- Gist, M.E., & T.R. Mitchell (1992), "Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability", *Academy of Management Review*, 183–211.

- Keleş, M.K. (2007), "Türkiye'de teknokentler: bir ampirik inceleme", Sosyal Bilimler.
- Kram, K.E., & L.A. Isabella (1985), "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development", *Academy of management Journal*, 110–132.
- Lyness, K.S., & D.E. Thompson (2000), "Climbing the corporate ladder: do female and male executives follow the same route?", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 86.
- Nielson, T.R., D.S. Carlson, M.J. Lankau (2001), "The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 364–381.
- Noe, R.A. (1988), "An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships", *Personnel Psychology*, 41(3), 457–479.
- Olson, D.A., & D. Jackson (2009), "Expanding leadership diversity through formal mentoring programs", *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 47–60.
- Payne, S.C., & A.H. Huffman (2005), "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover", *The Academy of Management Journal*, 158–168.
- Ragins, B.R., & T.A. Scandura (1997), "The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships", *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 945.
- Ragins, B.R., & T.A. Scandura (1999), "Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor", *Journal of Organizational Behavior; Journal of Organizational Behavior*.
- Ragins, B.R., & E. Sundstrom (1989), "Gender and power in organizations: A longitudinal perspective", *Psychological bulletin*, 105(1), 51.
- Ramaswami, A., G.F. Dreher, R. Bretz, C. Wiethoff (2010), "Gender, mentoring, and career success: The importance of organizational context", *Personnel Psychology*, 63(2), 385–405.
- Saffold, F. (2005), "Increasing self-efficacy through mentoring", *Academic Exchange Quarterly. Winter. Rapid Intellect Group, Inc*, 9(4).
- Scandura, T.A. (1997), "Mentoring and organizational justice: An empirical investigation", *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 58–69.
- Scandura, T.A., & E.A. Williams (2001), "An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions", *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 342–363.
- Stajkovic, A.D., & F. Luthans (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Thomas, C.H., & M.J. Lankau (2009), "Preventing burnout: The effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout", *Human Resource Management*, 48(3), 417–432.
- Wei, M., D.W. Russell, R.A. Zakalik (2005), "Adult attachment, social self-efficacy, self-disclosure, loneliness, and subsequent depression for freshman college students: A longitudinal study", *Journal of Counseling Psychology*, 52(4), 602.

- Wilson, J.A., & N.S. Elman (1990), "Organizational benefits of mentoring", *The Executive*, 88–94.
- Wood, R., & A. Bandura (1989), "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of management Review*, 361–384.
- Yıldırım, F., & İ. İlhan (2010a), "Genel özyeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması", *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301.

