



Turizm Akademik Dergisi

Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



Konaklama İşletmelerinde Mentorluk Uygulamalarına Yönelik Algı ve Beklentiler: İş Talepleri-Kaynaklar Modeli Bağlamında Nitel Bir Araştırma*

Cansu SOLMAZ^{a**}

^a Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ALTSO Turizm Meslek Yüksekokulu, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, ANTALYA,
E-posta: cansu.solmaz@alanya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6291-0446

Öz

Bu çalışma konaklama işletmesi çalışanlarının mentor kavramına yönelik algılarını, mentordan beklentilerini ve mentorluk uygulamalarının potansiyel katkılarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemlerinden yorumlayıcı fenomenoloji deseninin benimsendiği çalışmada İş Talepleri-Kaynaklar modeli kuramsal çerçeve olarak kullanılmıştır. Çalışma kapsamında kartopu örnekleme yöntemi ile Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde görev yapan 18 çalışan ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler MAXQDA programı kullanılarak Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analizi ile çözümlenmiştir. Verilerin kodlanmasında kodlayıcılar arası tutarlılık sağlanmış ve Brennan ve Prediger'in (1981) Kappa katsayısı (0.71) üzerinden yapılan değerlendirme önemli düzeyde uyuma işaret etmiştir. Bulgular, çalışanların mentor kavramını genellikle deneyimli bir rehber, usta-çırak ilişkisi olarak algıladığını göstermektedir. Bir mentordan özellikle kariyer gelişimi, mesleki bilgi-beceriler, insan ilişkileri ve psiko-sosyal konularda destek beklenmektedir. Etkili bir mentorun sahip olması gereken temel özellikler arasında deneyim, mesleki uzmanlık ve güçlü iletişim becerileri ön plana çıkmıştır. Son olarak mentorluk uygulamalarının sadece çalışanlara değil mentor, işletme ve sektöre fayda sağlayan çok boyutlu bir süreç olarak algılandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Mentor, Mentorluk Uygulamaları, İş Talepleri-Kaynaklar Modeli, Konaklama İşletmeleri.

Perceptions and Expectations Regarding Mentoring Practices in Hospitality Businesses: A Qualitative Study within the Framework of the Job Demands-Resources Model

Abstract

This study explores hospitality employees' perceptions of mentoring, their expectations from mentors, and views on the potential benefits of mentoring practices. Adopting an interpretative phenomenological design, the study utilizes the Job Demands-Resources (JD-R) model as its theoretical framework. Interviews were conducted with 18 employees in Alanya, Türkiye, selected through snowball sampling. Data were analysed using Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis via MAXQDA software. Inter-coder consistency was ensured during the coding process, and the assessment based on Brennan and Prediger's (1981) Kappa coefficient (0.71) indicated a substantial level of agreement. The findings reveal that participants perceive a mentor as an experienced guide, often within the context of a master-apprentice relationship. Employees expect mentors to provide support particularly in career development, professional knowledge and skills, interpersonal relationships, and psychosocial domains. Core characteristics of an effective mentor are identified as professional experience, technical expertise and strong communication skills. Finally, mentoring is viewed as a multidimensional process, offering benefits not only to mentees but also to mentors, organizations, and the hospitality sector at large.

Keywords: Mentor, Mentoring Practices, Job Demands-Resources Model, Hospitality Businesses.

JEL CODE: L83, M12

Makalenin Geçmişi:

Gönderim Tarihi : 12.08.2025

Düzeltilme : 01.01.2026

Kabul : 13.04.2026

Makale Türü : Araştırma Makalesi

DOI : 10.65981/touraj.1763486

Solmaz, C. (2026). Konaklama İşletmelerinde Mentorluk Uygulamalarına Yönelik Algı ve Beklentiler: İş Talepleri-Kaynaklar Modeli Bağlamında Nitel Bir Araştırma, Turizm Akademik Dergisi, 13 (1), 37-54.

* Bu çalışma için Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 13.02.2024 tarih ve 170267 sayılı karar ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

** Sorumlu yazar E-posta: cansu.solmaz@alanya.edu.tr

GİRİŞ

Turizm ve otelcilik endüstrisi iş gören devir oranının yüksek olduğu, emek yoğun ve dinamik bir çalışma doğasına sahiptir. Bu nedenle turizm işletmelerinin çalışanlarını elde tutacak, örgütsel bağlılıklarını artıracak ve çalışan potansiyelini ortaya çıkaracak insan kaynakları politikaları geliştirmeleri oldukça önemlidir. Bu noktada çalışanlara sunulabilecek önemli kariyer gelişim stratejilerinden biri de mentorluk uygulamalarıdır (Kim, Im & Hwang, 2015).

Mentorluk kısaca daha tecrübeli ve kıdemli bir çalışanın kendisinden daha tecrübesiz bir çalışana kariyer ve kişisel yaşamında yardım etme süreci olarak ifade edilebilir (Köse, 2020). Özellikle Kram'ın 1980'lerdeki ufuk açıcı çalışmaları ile mentorluk olgusu psikoloji, eğitim ve işletme gibi çeşitli disiplinlerden araştırmacılar tarafından farklı yönleri ile ele alınan bir konu olmuştur. Araştırmalar mentorluk uygulamalarının işletmeler ve çalışanlar açısından karşılıklı faydalar sağladığını göstermiştir. Mentorluk alan çalışanların daha fazla iş başarısı ve sosyal destek deneyimlediği (Chew & Wong, 2008) ve mentorluğun çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkisi bulunduğu (Kim ve ark., 2015) görülmüştür. Mentorluk uygulamaları; çalışanların örgütsel ve mesleki gömül-müşlük düzeylerini artırarak işten ayrılma niyetlerini minimize eden (Yang, Guo, Wang & Li, 2019), aynı zamanda rol çatışmalarını azaltıp bireysel motivasyonu güçlendiren stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kim ve ark., 2015).

Son yıllarda araştırmacıların konaklama işletmelerinde mentorluk konusuna ilgilerinin arttığı görülse de yürütülen araştırmaların önemli bir kısmının nicel yöntemlere; özellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Bayraktar, 2019; Kim ve ark., 2015; Yang ve ark., 2019) gibi sonuç odaklı değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmeye yoğunlaştığı görülmektedir. Buna karşın, mentorluk uygulamalarının çalışan perspektifinden derinlemesine incelendiği çalışmaların sayısı sınırlıdır.

Ulusal turizm yazınında da mentorluk konusuna ilişkin benzer bir tablo görülmekte olup az sayıda araştırmacının bu konuda çalışmalar gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır (Balcı, 2012; Bayraktar, 2019). Dolayısıyla konaklama işletmelerinde mentorluk uygulamalarının algılanışı, mevcudiyeti ve uygulanabilirliği ile bu uygulamaların olası sonuçları konusunda derinlikli bir anlayış ortaya koyabilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bir başka açıdan, mentorluk araştırmalarının genellikle Anglosakon ülkeleri perspektifinden ele alındığı (Allen, Eby, O'brian, & Lentz, 2008) görülmektedir. Fakat yapılan araştırmalar benzer mentorluk uygulamalarının kültürel bağlama göre farklı yansımaları olabileceğine işaret etmektedir. Örneğin

Çin'de mentorluğun Batıdakinden farklı olarak daha çok aile benzeri bir ilişki biçiminde algılandığı ortaya konulmuştur (Tan, Jiang, Zhou, Zhou, & Wu, 2025). Bu doğrultuda çalışma, Türkiye'deki konaklama endüstrisi bağlamında çalışanların, mentor kavramına ve mentorluk uygulamalarına bakış açılarını ortaya koymayı hedeflemektedir. Nitel bir yaklaşımın benimsendiği bu araştırma, mentorluk uygulamalarını İş Talepleri-Kaynaklar (Job Demands-Resorces) modeli çerçevesinden ele alarak konuya teorik derinlik kazandırmayı ve konaklama işletmeleri için kanıta dayalı pratik bulgular sunarak mevcut yöntemsel ve bağlamsal boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Buradan hareketle çalışma, aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

1. Konaklama işletmesi çalışanları "mentor" kavramını nasıl algılamaktadır?
2. Konaklama işletmesi çalışanlarının bir mentordan beklentileri nelerdir?
3. Konaklama işletmesi çalışanlarına göre etkili bir mentorun sahip olması gereken temel özellikler nelerdir?
4. Konaklama işletmelerinde uygulanacak mentorluk uygulamalarının çalışan ve işletmelere olası katkıları nasıl algılanmaktadır?

Elde edilecek bulguların; çalışanların mentor algısını ve beklentilerini ortaya koyarak, mentorluk sisteminin çalışan ve işletme düzeyindeki katkılarını ortaya koyması beklenmektedir. Bu çıktıların, konaklama işletmelerinde mentorluk sisteminin işlerliği ve etkili mentorluk programların tasarımı konularında, başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere sektör profesyonelleri için yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Mentorluk ve Mentorluk Uygulamaları

Kram'ın 1980'lerde mentorluğu tanımlayan, temel işlevlerini belirleyen ve mentor-menti (destek veren-danışan) ilişkilerinin aşamalarını ortaya koyduğu çalışmaları alan için oldukça önemli bir dayanak teşkil etmiş olup sonraki araştırmacılar için önemli bir çerçeve sunmuştur. Kram (1985) mentorluğu, daha deneyimli bir bireyin daha az deneyimli bir meslektaşının kariyer ve psikolojik gelişimini desteklemek üzere rehberlik ettiği bir çalışma ilişkisi olarak tanımlar. Deneyimli bir çalışanın bir danışan ile eşleştirildiği mentorluk sürecinde, danışanın kariyer ve kişisel gelişimini kolaylaştırmak amaçlanmaktadır (Liu, Zhuang, Lee, Wu, & Huan, 2024).

Alanyazında mentorluğun; kariyer gelişimi, psikososyal destek ve rol model işlevi olmak üzere üç temel işlevi olduğu kabul görmüştür (Scandura & Ragins, 1993). “*Kariyer gelişimi desteğinde*” mentor mentinin mesleki ve işle ilgili gelişimine ve kariyer ilerlemesine yardımcı olur. “*Psikososyal destek*”; mentorun, menteeye arkadaşlık, danışmanlık ve kişisel endişeleriyle ilgili yardımcı olarak psikolojik sağlığını ve uyumunu desteklemesi olarak ifade edilebilir. Bu işlevde ayrıca, mentorlar, resmî iletişim kanalları ile erişilemeyen bilgi ve kaynakları içeren sosyal ağlara mentilerin erişimini de mümkün kılmaktadır (Dreher & Ash, 1990). Son olarak mentor, mentinin örnek alabileceği mesleki davranış ve değerleri sergileyerek “*rol model olma*” işlevini yerine getirmektedir (Scandura, 1992).

Kram (1983) mentorluk sürecinin aşamaları konusunda bireylerin ihtiyaçları ve organizasyonel koşullar tarafından şekillendirilen 4 aşamadan bahsetmiştir. *Başlatma aşaması*, ilişkinin başladığı süreden itibaren altı ay ila bir yıl kadar sürer. Ardından gelen *yetiştirme aşaması*, iki ila beş yıl sürebilir ve kariyer gelişim işlevleri ile psikososyal işlevlerin en üst düzeye çıktığı dönemdir. *Ayrılma aşaması*, genellikle iki ila beş yıl sonra ortaya çıkar. Bu dönemde menti yeni bir bağımsızlık ve özerklik deneyimler. Son olarak, *yeniden tanımlama aşamasında* ilişki ya tamamen sona erer ya da geçmişten önemli ölçüde farklı özellikler kazanarak daha çok akran benzeri bir arkadaşlığa dönüşür (Kram, 1983).

Çok boyutlu bir yapı sergileyen mentorluk ilişkisi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Alanyazın incelendiğinde resmi, resmi olmayan mentorluk, yönetsel mentorluk, akran mentorluğu, grup mentorluğu, e-mentorluk ve tersine mentorluk gibi farklı mentorluk modellerinin bulunduğu görülmektedir. *Resmi mentorluk*, kuruluşlar tarafından belirlenen hedefler doğrultusunda, yapılandırılmış, genellikle belirli sürelerle sahip, mentor ve mentileri eşleştirmeye yönelik örgütsel resmi programlar aracılığıyla yürütülür (Allen & O'Brien, 2006; Eby & Lockwood, 2005). *Resmi olmayan mentorluk* ise resmi bir programdan ziyade kendiliğinden, doğal yollarla gelişerek mentor ve menti arasındaki iyi anlaşma, dostluk, arkadaşlık, hayranlık ve güven gibi kişisel dinamiklerden kaynaklanabilir (Ceylan, 2019). Bu mentorluk biçiminin, taraflar arasındaki çekime dayandığı için daha etkili olabileceğine ilişkin görüşler bulunmaktadır (Scerri, Presbury & Goh, 2020). Diğer taraftan resmi mentorluğun, mentilerin iş performansını artırma açısından daha faydalı olabileceğini savunanlar da bulunmaktadır (Chen, Wen & Hu, 2017). *Yönetsel mentorlukta* ise yöneticiler, kendi çalışanlarına iş tanımları çerçevesinde bilgi ve deneyim aktarırlar (Balcı, 2012). *Akran mentorluğunda* her iki katılımcı da eşit derecede kaynak rolündedir ve mentor-menti rollerini paylaşırlar (Eissner & Gannon, 2018). *Grup mentorlu-*

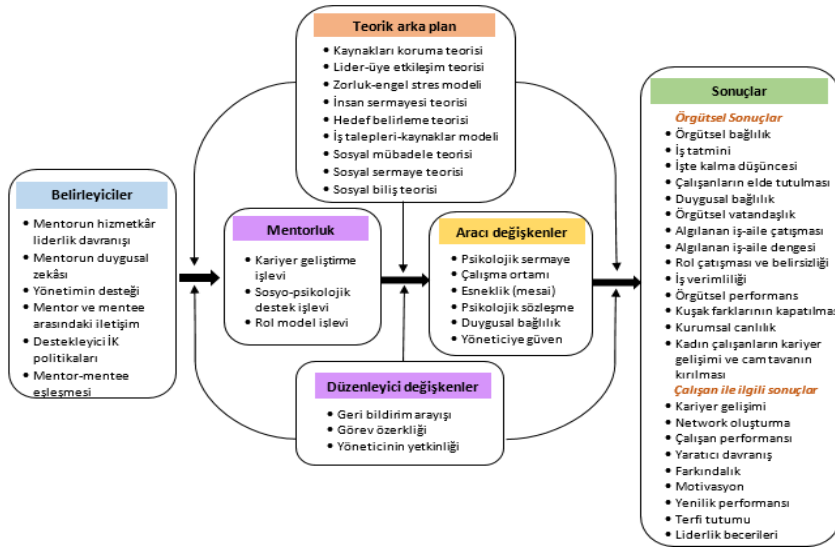
ğu ise bir mentorun bir gruba veya grup içerisinde yer alan katılımcıların birbirlerine mentorluk yaptığı bir süreçtir (Köse, 2020). Teknolojinin gelişimi ile elektronik ortamlar aracılığıyla gerçekleşen, daha hızlı ve sınırsız iletişim imkânı sunan *e-mentorluk* da uygulanan modeller arasındadır (Simmonds & Lupi, 2010). Son olarak geleneksel yaklaşımların bir alternatifi olarak değerlendirilebilecek *tersine mentorluk*, genç veya kıdemsiz çalışanların, özellikle sosyal medya ve teknoloji gibi alanlarda kıdemli yöneticilere bilgi ve beceri aktardığı yenilikçi bir süreç olarak ifade edilebilir (Cismaru & Iunius, 2020). Görüldüğü üzere mentorluğun farklı uygulanma biçimleri olmasına rağmen mentorluk ilişkisinin, uzun vadeli bir ilişkiyi sürdürmeye, uzun vadeli hedefleri takip etmeye ve kişisel kariyer geliştirmeye odaklanan bir süreç olduğu söylenebilir (Uen, Chang, McConville, & Tsai, 2018).

Konaklama Endüstrisinde Mentorluk Uygulamaları

Konaklama işletmelerinde mentorluk uygulamalarının; örgütsel değerlerin aktarılması, stres yönetimi ve çalışan bağlılığının artırılması süreçlerinde stratejik bir yönetim aracı olarak işlev gördüğü vurgulanmaktadır (Chang & Busser, 2017; Uen ve ark., 2018). Alanyazında bu uygulamaların, çalışanların maruz kaldığı iş stresini ve olumsuz iş çıktılarını minimize ederek, işten ayrılma niyetini azaltmada rol oynadığı belirtilmektedir (Kim ve ark., 2015; Yang ve ark., 2019).

Solmaz (2024) turizm işletmelerinde mentorluk araştırmalarına yönelik gerçekleştirdiği sistematik alanyazın taramasında etkili bir mentorluk sürecinin belirleyicileri ve bu sürece etki eden değişkenleri Şekil 1'deki gibi ortaya koymuştur.

Şekil 1'e göre yönetimin desteği, mentor-mentee arasındaki etkili iletişim ve uygun eşleşme ile destekleyici insan kaynakları politikaları mentorluk süreçlerinin başarısında kritik rol oynamaktadır (Baran, 2022). Bu bulgular, mentorluk süreçlerinin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel ve ilişkisel faktörlerden de etkilendiğini göstermektedir. Bu ilişkilerde çalışma ortamı, çalışma saatlerindeki esneklik gibi faktörler aracı rol oynarken (Tsagkanou, Polychroniou & Vasilagkos, 2022), yöneticiye duyulan güven gibi unsurlar mentorluk fonksiyonları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi pekiştirmektedir (Kim, An & Lee, 2009). Ayrıca görev özerkliği ve yönetici yetkinliği gibi değişkenler, mentorluk etkilerini biçimlendiren düzenleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır (Zhou ve ark., 2024).



Şekil 1. Turizm Yazınında Mentorluk Araştırmalarına Yönelik Kavramsal Bir Model

Kaynak: Solmaz, 2024

Alanyazında mentorluk uygulamalarının çalışanlar ve örgütler üzerinde çeşitli olumlu sonuçlar doğurduğu vurgulanmaktadır. En çok incelenen sonuçlardan biri örgütsel bağlılıktır. Birçok araştırmacı mentorluk ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki tespit etmiştir (Kim ve ark., 2009; Kim ve ark., 2015; Lankau & Chung, 1998; Park & Ko, 2011). Benzer şekilde iş tatmini (Bayraktar, 2019; Kim ve ark., 2015; Park & Ko, 2011) ve işte kalma düşüncesi (Balcı, 2012; Bayraktar, 2019; Kim ve ark., 2015) mentorluk programlarının sıkça ilişkilendirildiği olumlu çıktılar arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak kariyer gelişimi (Balcı, 2012; Ndung'u, 2016; Rutherford & Wiegstein, 1985), çalışanların elde tutulması (Chandan & Singh, 2019; Eissner & Gannon, 2018), kadın çalışanların kariyer gelişimi ve cam tavanın kırılması (Dashper, 2020), network oluşturma (Eissner & Gannon, 2018; Rutherford & Wiegstein, 1985), çalışan performansı (Neupane, 2015) ve duygusal bağlılık (Bayraktar, 2019; Zhou ve ark., 2024) da mentorluk ile ilişkili olarak vurgulanan diğer önemli sonuçlardır. Bu bulgular mentorluğun hem bireysel hem de örgütsel gelişimi destekleyebilecek stratejik bir araç olduğunu göstermektedir.

İş Talepleri-Kaynaklar Modeli ve Mentorluk Uygulamaları

İş talepleri ve kaynaklar (İT-K) modeli, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları taleplerin ve bu taleplerle başa çıkmak için sahip oldukları kaynakların, iş performansı ve iyilik halleri üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli (2001) tarafından geliştirilmiştir. Model, iş taleplerini; çalışanları zorlayıcı, yorucu ve stres yaratan durumlar olarak tanımlar (Demerouti ve ark., 2001). Örneğin, aşırı iş

yükü, iş ortamındaki çatışmalar ve gelecekteki iş güvensizliği gibi işyerinde enerjiyi tüketen faktörler iş talepleri arasında yer alır (Schaufeli, 2017). Öte yandan, iş kaynakları, çalışanların bu taleplerle başa çıkmalarına yardımcı olan faktörlerdir (Demerouti ve ark., 2001). İş kaynakları, motive edici potansiyele sahip, iş taleplerinin etkisini düzenleyen, öğrenmeyi ve kişisel gelişimi teşvik eden işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri olarak tanımlanır (Demerouti vd., 2001). Temel olarak, iş talepleri yüksek olduğunda ve iş kaynakları tarafından karşılanmadığında, çalışanlarda tükenmişlik durumu ortaya çıkabilir. Bu durum da hem birey hem de örgüt için olumsuz sonuçlara yol açabilir (Schaufeli, 2017). Diğer taraftan modelin diğer bileşeni olan iş kaynakları ise; örgütsel bağlılık, işte kalma niyeti, ekstra rol davranışı, çalışan güvenliği ve yüksek iş performansı gibi olumlu sonuçlara yol açabilecek bir motivasyonel sürece işaret etmektedir (Schaufeli, 2017). Buradan hareketle mentorluk uygulamaları, çalışanlara iş kaynakları (örneğin rehberlik, destek, geri bildirim) sağlayarak iş taleplerinin (stres, belirsizlik, rol çatışması gibi) olumsuz etkilerini azaltabilecektir. Dolayısıyla mentorluk uygulamaları bu çalışmada, İT-K modeli kapsamında çalışanların iyilik hali ile örgütsel sonuçları olumlu yönde etkileyen kaynak artırıcı bir unsur olarak ele alınmıştır. İT-K modeli çalışmada yorumlayıcı bir mercek olarak kullanılmıştır (Creswell, 2019).

YÖNTEM

Bu çalışma, konaklama işletmelerindeki mentor algılamalarını, mentordan beklentileri ve mentorluk sisteminin faydalarını çalışanların perspektifinden derinlemesine incelemek amacıyla, bireylerin yaşam deneyimlerini anlamlandırma süreçlerine odaklanan

yorumlayıcı fenomenoloji yaklaşımıyla yürütülmüştür (Smith, Flowers & Larkin, 2009). Yorumlayıcı fenomenolojinin araştırmacı perspektifini dışlamak yerine, bu bakış açısını verinin anlamlandırılmasında bir araç olarak kullanması (Yalçın, 2022) bu desenin tercih edilmesinde etkili olmuştur. Ayrıca yorumlayıcı fenomenoloji, katılımcı beyanlarını sadece yansıtmakla kalmayıp bu deneyimleri teorik bir çerçeveye oturtmaya imkân tanıdığından (Larkin, Watts & Clifton, 2006), çalışmada İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli kuramsal bir çerçeve olarak kullanılmıştır. Böylelikle mentorluk olgusu hem katılımcıların öznel anlamlandırmaları hem de belirlenen teorik çerçeve üzerinden kapsamlı bir şekilde analiz edilmiştir.

Çalışmanın örnekleme; amaçlı örneklem yöntemi kullanılarak belirlenmiş olup çalışılan konu bağlamında derinlemesine bilgi alınabilecek kişilere ulaşılmıştır (Merriam, 2018). Katılımcılara erişimde kartopu örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda Alanya'da çeşitli konaklama tesislerinde görev yapan 18 adet çalışan, çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Mentorluk ve mentilik konularını çeşitli açılardan değerlendirebilmek amacıyla, farklı departmanlardan ve kademelerden gelen, çeşitli pozisyonlarda görev yapan katılımcılar çalışma grubuna dahil edilmiştir.

Veri toplama tekniği olarak yüz yüze görüşme ve e-posta görüşmesi teknikleri kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, çalışmanın amacı ve alanyazın taramasına dayalı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda yer alan birinci ve ikinci sorular; katılımcıların mentorluk kavramına ilişkin algılarını ve daha önce resmi bir mentorluk deneyimi yaşayıp yaşamadıklarını ortaya koymaya (Kram, 1983; Kram, 1988; Eissner & Gannon, 2018), üçüncü soru; mentorluk ihtiyaçlarını belirlemeye (Kram, 1983; Scandura, 1992), dördüncü soru; bir mentorda bulunması gerektiği düşünülen özellikleri belirlemeye (Canlı, 2023; Clutterbuck, 2005; Wang, Gill & Lee, 2023), beşinci soru ise mentorluk programlarının olası etkilerine yönelik değerlendirmeleri (Canlı, 2023; Eissner & Gannon, 2018; Rutherford & Wiegstein, 1985) incelemeye yöneliktir.

Görüşme sorularının anlaşılabilirliğini ve amaca uygunluğunu değerlendirmek amacıyla bir ön görüşme gerçekleştirilmiş, bu görüşmeden elde edilen geri bildirimler doğrultusunda görüşme formuna son şekli verilmiştir. Nihai görüşme formu iki bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dokuz soru, ikinci bölümde ise beş ana görüşme sorusu yer almaktadır. Katılımcılara yöneltilen görüşme soruları aşağıda sunulmaktadır.

1. Mentor kavramı sizin için ne anlam ifade ediyor, açıklayabilir misiniz?

2. Şu ana kadar çalıştığınız kurumlarda resmi bir mentorluk programına katıldınız mı? Katıldığınız bu deneyiminiz nasıldı? Katılmadıysanız, böyle bir programın eksikliğini hissettiniz mi?
3. İşletmeniz size bir mentor atasaydı ona hangi konularda danışırdınız?
4. Bir mentorun hangi özellikleri taşıması gerektiğini düşünüyorsunuz?
5. Mentorluk programlarının herhangi bir etkisi olabileceğini düşünüyor musunuz? Varsa bu etkiler nelerdir?

Görüşmeler 05.12.2024-17.06.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 18 adet görüşme gerçekleştirilmiş ve 18. görüşmeden sonra yeni bilgi veya tema elde edilmediği görülerek veri doygunluğuna ulaşıldığı kanaatine varılmış ve veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Veri analizi sürecinde Braun ve Clarke'ın (2006) altı aşamalı tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu çerçevede sırasıyla; (1) verilerin deşifre edilerek okunması ve ön notların alınmasıyla başlayan tanıma süreci, (2) anlamlı veri parçalarının kodlanması, (3) kodların ilgili temalar altında gruplanması, (4) belirlenen temaların kodlarla ve genel veri setiyle tutarlılığının değerlendirilmesi, (5) temalara uygun ve açıklayıcı isimler verilmesi ve (6) sonuçların raporlanması aşamaları izlenmiştir. Veri çözümleme ve temaların görselleştirilmesi sürecinde MAXQDA 24 yazılımından yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, katılımcıların mentorluk olgusuna yükledikleri anlam ve deneyimlerini yansıtan dört ana tema ve ilgili alt temalar çerçevesinde yapılandırılarak sunulmuştur. Bu temalar; katılımcıların mentorluk kavramını nasıl algıladıkları (1), bir mentordan ne tür beklentilere sahip oldukları (2), etkili bir mentorun hangi özelliklerle tanımlandığı (3) ve mentorluk sisteminin etkilerinin bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl anlamlandırıldığı (4) üzerine kurgulanmıştır.

Çalışmada inandırıcılık, aktarılabirlik ve tutarlılık kriterlerini sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler benimsenmiştir. İlk olarak, çalışmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla görüşme formu; ilgili alanyazın doğrultusunda oluşturulmuştur. Katılımcıların çalışmaya gönüllü olarak dâhil olduğu, paylaştıkları bilgilerin, kimliklerinin ve kurumlarının gizliliğini güvence altına alan izin formları hazırlanmıştır. Her katılımcıya anonim kodlar verilmiş ve veriler doğrudan alıntılarla sunulmuştur.

Araştırmanın aktarılabirliğini sağlamak amacıyla izlenen yöntem ve süreçler ayrıntılı şekilde açıklanmış; katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Nitel araştırmalarda istatistiksel genellemeye ulaşılamayacağı dikkate alınarak, elde edilen bulgular analitik genelleme çerçevesinde yorumlanmış ve

mevcut alanyazınla karşılaştırılarak desteklenmiştir. Kodlamaların tutarlılığını sağlamak amacıyla iki araştırmacı tarafından veriler ayrı ayrı kodlanmıştır. İki kodlayıcı arasındaki uyum, MAXQDA yazılımı aracılığıyla Brennan ve Prediger'in (1981) Kappa katsayısı ile hesaplanmıştır. Dört temaya ilişkin Kappa katsayısı 0,71 olarak tespit edilmiştir (Ek 1). Bu değer, literatürde "önemli düzeyde" bir uyum olarak kabul edilmektedir (Landis & Koch, 1977). Son olarak, çalışma için gerekli etik onay Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan alınmıştır (12.02.2024 tarihli, 2024/10 karar numarası, 14 karar sayısı).

BULGULAR

Çalışmanın katılımcılarına ilişkin demografik bilgilerin sunulduğu Tablo 1'e göre, katılımcıların cinsiyet dağılımının dengeli sayılabileceği (8 kadın, 10 erkek),

büyük çoğunluğunun bekâr ($f=12$) ve yarısının lise mezunu ($f=9$) olduğu görülmektedir. Örneklem, 18-53 yaş aralığında geniş bir yelpazeye dağılmakla birlikte genç işgücü ağırlıktadır. Katılımcıların hiyerarşik pozisyonları operasyonel düzeyden orta ve üst yönetime kadar çeşitlilik göstermektedir. Sektörel deneyim süreleri 1 ay ile 16 yıl arasında değişmektedir. Çalışma problemleri bağlamında çözümlenen katılımcı görüşlerine ilişkin tema ve alt temalar aşağıda alt başlıklar halinde verilmiştir.

Mentor Algısına Yönelik Bulgular

Mentorluk kavramı algısı konusunda üç alt temaya ulaşılmıştır (Şekil 2). İlk alt tema, mentorluğun tanım ve işlevine yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Katılımcılar mentoru en çok sektörel bilgisini paylaşan, deneyim aktaran ve yol gösterici bir figür olarak tanımlamıştır (alt tema 1). "*Usta-çırak ilişkisini ifade ediyor.*" (K11), "*Mentor benim için deneyimsiz kişinin deneyimli kişiden*

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Medeni durum	Eğitim	Pozisyon	Otel türü	İşletmede çalışma süresi	Toplam deneyim
K1	Kadın	18	Bekâr	Lise	Satış-pazarlama	5*	6 ay	3 yıl
K2	Kadın	21	Bekâr	Lise	Animatör	4*	1 ay	1 ay
K3	Erkek	21	Bekâr	Önlisans	Bellboy	4*	1 ay	2 yıl
K4	Kadın	18	Bekâr	Lise	Resepsiyonist	5*	2 yıl	2 yıl
K5	Erkek	25	Bekâr	Önlisans	Resepsiyonist	4*	2 ay	5 yıl
K6	Kadın	33	Bekâr	Lisans	Otel müdür yrd.	Apart otel	13 yıl	15 yıl
K7	Erkek	24	Bekâr	Lise	Resepsiyonist	4*	1,5 yıl	5 yıl
K8	Kadın	35	Evli	Lise	Kısım şefi	-	2 yıl	13 yıl
K9	Erkek	21	Bekâr	Önlisans	Barboy	5*	2 yıl	2 yıl
K10	Erkek		Bekâr	Lise	Bellboy	5*	-	2 yıl
K11	Erkek	22	Bekâr	Lisans	Gece müdürü	5*	2 ay	4 yıl
K12	Erkek	40	Evli	Önlisans	Satış-pazarlama müdürü	5*	2 yıl	10 yıl
K13	Erkek	25	Bekâr	Lise	Resepsiyonist	5*	2 yıl	4 yıl
K14	Erkek	53	Evli	Lise	Kasaphane şefi	4*	4 yıl	16 yıl
K15	Kadın	29	Evli	Lisans	Gıda mühendisi	5*	4 yıl	4 yıl
K16	Erkek	22	Bekâr	Önlisans	Bellboy	4*	3 yıl	3 yıl
K17	Kadın	51	Evli	Lise	Demi şef	5*	1 ay	8 yıl
K18	Kadın	41	Evli	Önlisans	Önbüro müdürü	4*	11 yıl	16 yıl

bilgi ve eğitim almasıdır.” (K17), “yani bir nevi rehberlik gibi...” (K18), “Bence sektörel bilgisini paylaşan kişi...” (K6) ifadeleri bu alt temaya örnek gösterilebilir. İkinci alt tema öğrenme ve mesleki gelişim üzerine odaklanmaktadır. K8’in “... meslek öğrenirken farklı deneyimler öğrenmeyi seviyorum.”, K5’in “Bilgi aktarımı açısından önemlidir. Zanaatın aktarılmasının en sağlıklı yoludur.” ve K15’in “Teorik bilgiyi çalışma hayatındaki pratikliğe dönüştürmeye yardımcı olan kişilerdir.” ifadeleri katılımcıların mentorluk sürecinin öğrenmeye katkı işlevine odaklandığını göstermiştir. Son tema mentorluğa ilişkin kişisel ve duygusal yaklaşımları içermektedir. K1’in “Açıkgası benim için çok negatif duyguları ifade ediyor. Çünkü turizmde ben insanların acımasız yüzüyle çok karşılaştım. Küçük yaşta olmamdan kaynaklı bu hassasiyet bilmiyorum...” ve K3’ün “... bana göre bazı işleri yalnız öğrenmek daha iyi oluyor.” ifadeleri özellikle genç ve daha az tecrübeye sahip çalışanlar için kişisel geçmiş deneyimlerin mentorluk algısını şekillendirdiği görülmektedir.

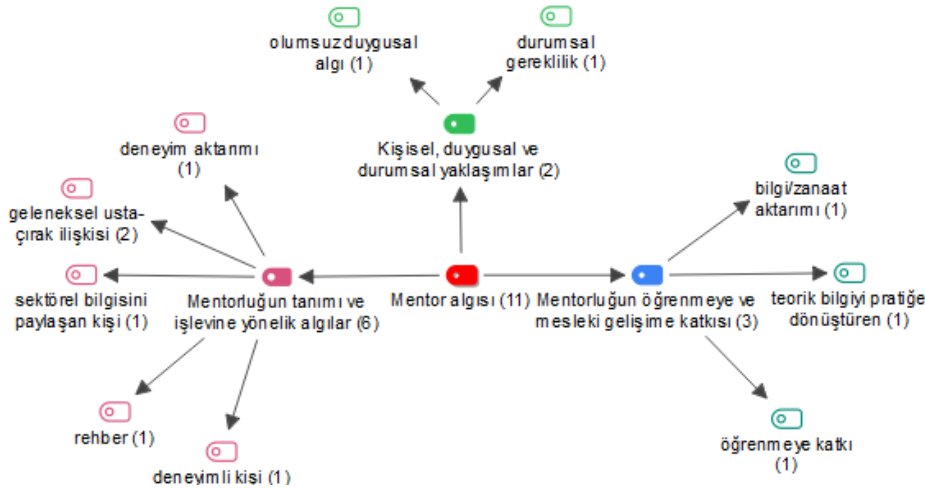
“Turizm hayatıma başladığımda müdürüm benim için çok iyi bir mentor oldu onun sayesinde işleri daha kısa zamanda kavradım.” (K12)

“Annem bana her zaman yaptığım işi severek yap ve tam anlamıyla hakkıyla yapmam gerektiğini söylediği için rol modelim annem.” (K2)

“Ablam da otel müdürüydü... Onu çok beğenirdim. Gerçekten duruş olarak da bence iyi bir müdürdü...” (K18)

Mentordan Beklentilere Yönelik Bulgular

Katılımcıların bir mentordan neler beklediğine yönelik düşüncelerine yönelik yapılan çözümleme sonucu dört alt temaya ulaşılmıştır (Şekil 3). Katılımcıların mentordan en çok kişisel ve kariyer gelişimi konularında destek almak istediği anlaşılmaktadır. Örneğin K16’nın “Merak ettiklerimi sormak için... kişisel ve aslında işteki gelişimim için...” ifadesi mentordan beklentisini ortaya



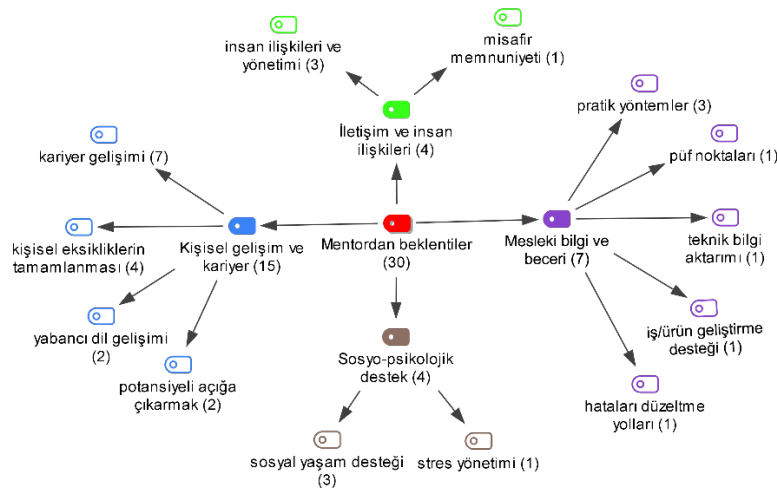
Şekil 2. Katılımcıların Mentor Kavramına İlişkin Algıları

Bu bulgulara ek olarak dikkat çeken önemli bir bulgu da katılımcıların büyük bir kısmının çalıştıkları işletmelerde resmi bir mentorluk programına katılmadıklarını ifade etmeleridir. Buna rağmen, katılımcı ifadelerinden, çalışma hayatlarında kendilerine yol gösteren, bilgi ve deneyimlerini aktaran resmi olmayan mentorlar veya rol modelleri olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar bu gayri resmi ilişkilerin genellikle yöneticiler, meslektaşlar veya bazen aile üyeleri aracılığıyla kurulmuş olduğunu ifade etmişlerdir. Aşağıda katılımcı ifadelerinden örnekler sunulmuştur:

“Alanya’da çoğu yerde böyle bir şey yok zaten. Aslında gayri resmi bir şekilde öğreniyoruz biz müdürlerimizden, amirlerimizden.” (K16)

“Mentorluk denmez ama şefler, amirler bu görevi kolaylı yoldan yaptılar diyebilirim.” (K11)

koymaktadır. Dört katılımcı da iş yaşamındaki kişisel eksikliklerin tamamlanması yönünde destek aradıklarını belirtmiştir. K9’un “eksik kaldığım konularda yardımcı olmasını isterdim” ve K10’un “... bilmediğim bir şey varsa ya da emin olmadığım bir şey giderim güzel bir şekilde sorarım zaten öyle doğrusunu öğreniriz.” ifadeleri örnek olarak sunulabilir. Bu alt temada ayrıca, “Heyecanımın üstüne toprak örtmekten ziyade benzin dökünün de iyice harmanlasın.” (K13) ve “Her çalışan resmi olmasa da mentora ihtiyaç duyar, kendisini yönlendirebilecek, becerilerini fark ettirecek kişilere.” (K6) ifadeleri katılımcıların mentorlara çalışanın potansiyelini ortaya çıkarma ve geliştirme rolünü atfettiğini göstermiştir. Ayrıca “Yabancı dilimi nasıl geliştireceğim konusunda destek alırdım.” (K2) ifadesi özellikle genç ve deneyimsiz çalışanların mentordan yabancı dil becerilerini geliştirme konusunda destek beklediğini göstermektedir.



Şekil 3. Mentordan Beklentiler

İkinci alt temada da katılımcılar daha çok mesleki/teknik bilgi ve becerilerle ilgili mentordan beklentilerini sunmuşlardır. Örneğin K10, “mesela bildiğim bir iş bile olsa [...] yani hatasız da yapsam yine de sorarım çünkü belki de daha pratik ve mantıklı bir yolu vardır.” ve K7, “İşin inceliklerini. Yani nasıl desem. Daha böyle kısa yoldan, daha pratik yönlerini (danıştım).” ifadeleri ile işle ilgili pratik yöntemlerin öğretilmesine, K13 ise “Aklıma gelen otel programı oldu [...] farklı programları öğrenecek miyim diye sorardım ilk önce.” ifadesi ile otel yazılımlarını örnek göstererek teknik bilgi aktarımına dikkat çekmiştir. K4, “...kendimde gördüğüm bir hatayı nasıl düzeltmem gerektiğini sorardım” ifadesi ile hataları düzeltme yollarına, mutfak çalışanı olan K8 “meslek ile ilgili farklı ürünler soslar çeşitlilik bu konuda (danıştım).” ifadesi ile mentorundan ürün geliştirme konusunda destek konusuna dikkat çekmiştir.

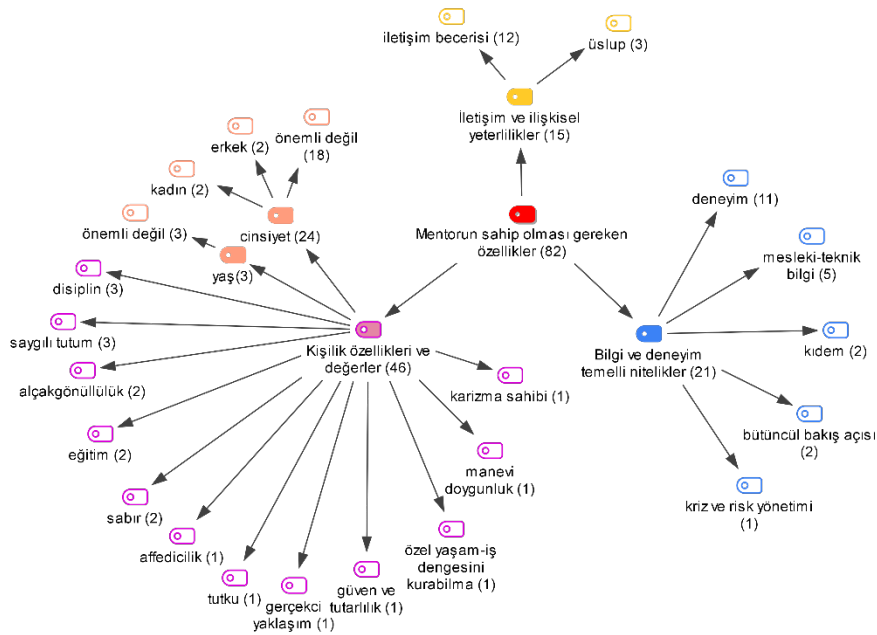
Bir diğer önemli tema iletişim ve insan ilişkileri olmuştur. “İnsan yönetimi hakkında desteğini alırdım.” (K15) “İnsan ilişkileri hakkında sorular sorardım.” (K13) ifadeleri buna örnek gösterilebilir.

Son olarak katılımcılar mentorla güvenilir bir ilişki tesis ettikten sonra iş dışı yaşamla ilgili konularda da danışabileceklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, “...güvenilir o şeyi aldıktan sonra iş haricinde sosyal hayatla ilgili bir şeyler sorabilirim.” (K7), “...böyle bir arkadaş ilişkisi, anne-oğul ilişkisi gibi samimi bir ilişkimiz olursa hayat hakkında da danışabilirim.” (K10) ifadeleri bu durumu örneklemektedir. K18 de “...stresle işte başa

çıkmanın yöntemleri herhalde. Muhakkak kendimizce biliyoruz ama bazen bazı şeyleri farklı bir ağızdan duyduğunuzda sizde bir farkındalık yaratır bence.” diyerek stres yönetimi konusunda mentorun desteğine dikkat çekmiştir.

Mentorun Taşınması Gereken Niteliklere Yönelik Algılar

Etkili bir mentorun taşınması gereken nitelikler; kişilik özellikleri ve değerler, bilgi ve deneyim temelli nitelikler ve iletişim ve ilişkisel yeterlilikler olmak üzere üç alt temada toplamıştır (Şekil 4).



Şekil 4. Etkili Bir Mentorun Sahip Olması Gereken Özellikler

En yoğun vurgulanan alt tema kişisel özellikler olmuştur. Katılımcıların çoğu, mentorun cinsiyetinin önemli olmadığını, asıl belirleyici faktörün deneyim, yaklaşım ve iletişim becerileri olduğunu belirtmiştir. Hatta farklı cinsiyetlerden mentorluğun (çapraz mentorluk) farklı deneyimler ve bakış açıları sunabileceği için faydalı olabileceği düşünülmektedir: “Hatta çapraz olursa daha iyi olur. Bir erkek bir kadın gözüyle de bir şeyleri deneyimlemiş olur. Bir kadın da bir erkek gözüyle” (K7). Yaş konusunda ise, doğrudan yaşın öneminden ziyade, katılımcılar genellikle yaş ile gelen tecrübeye vurgu yapmıştır. Bazıları daha yaşlı ve tecrübeli bir mentoru tercih ederken (“... yaş almış insanların tecrübe ve deneyimlerine daha çok güvenirim.”, K12), bazıları ise yaşın kendisinden ziyade bilgi ve deneyimin öncelikli olduğunu belirtmiştir (“Yani kimi insan vardır 50-60 yaşına da gelse ne o vizyonu taşıyabilir ne de bence kendini doldurmuştur.”, K18).

Mentorun eğitimi konusunda katılımcılar mesleki bilgi ve deneyim gibi pratik unsurları, formal eğitimden daha öncelikli gördüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin K16 bu durumu “...yani 10 yıl bir yerde çalışan lise mezunu ile 10 yıl, 5 yıl bir yerde çalışan üniversite mezunu biri olması hani deneyim bence daha önemlidir.” ifadesi ile açıklamıştır.

Katılımcılar ayrıca mentorun disiplinli, saygılı bir tutuma sahip, alçakgönüllü, sabırlı, affedic, işine karşı tutkulu, güvenilir ve tutarlı, iş- özel yaşam dengesini kurabilen ve manevi doygunluğa ulaşmış kişiler olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Aşağıda örnek ifadeler yer verilmektedir:

“...kuralcı olmasını severim. Ama çok kuralcı olmasını da istemem mesela. Özel hayatını işine karıştırmamasını istemem. Disiplin severim”. (K4)

“Kendini beğenmiş olmayacak. Deneyimli olması sebebiyle üstten bakmamalı.” (K11)

“Hem görüntü olarak hem manevi olarak bence bir doygunluğa ulaşmış olması lazım bazı konularda ki ben şunu diyebilmem lazım gerçekten ulaşabileceğim son nokta bu. Bu kişi gibi olmayı gerçekten çok isterim. (K18)

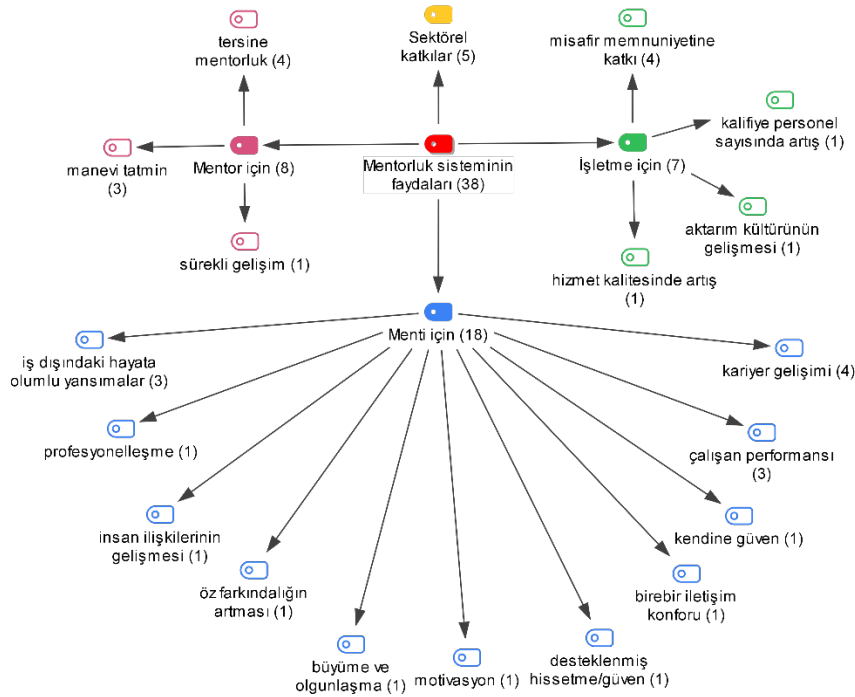
“Önce saygı ve merhamettir. Ben bana saygı duyulmasını ve benim affedic olduğum gibi onların da olmasını isterim. Hatalar yapılabilir.” (K1)

“Saygı göstermesini isterim ki karşısından saygı bekleyecektir. Saygı gösterdiği zaman saygıyı da alır.” (K10)

Katılımcılar ikinci alt temada bilgi ve deneyime dayanan niteliklere odaklanmışlardır. Bu alt temada deneyim ve mesleki-teknik bilgi ön plana çıkmıştır. K8, “verdiği bilgi ve deneyimleri daha ön planda benim için...” ve K18, “bence eğer bir mentor olacaksa kişi gerçekten donanımlı olmalı...” ifadeleri ile deneyim ve meslek bilgisine işaret etmişlerdir. Bunun dışında K4, “Yani sadece bir konuya takılmayan daha doğrusu mesela örneğin bitki hakkında bir bilgi verdiği zaman bana sadece bitkileri söylesin istemem. Onun toprağını suyunu da söylesin isterim. Ya da nasıl büyüyeceğini...” diyerek bütüncül bakış açısına, K16 ise “Mantıklı düşünbilme. Risk yönetimi. Bunlar da iyi olmalı.” ifadesi ile risk yönetimine dikkat çekmiştir.

Son olarak üçüncü alt tema, katılımcıların mentorluk iletişim becerilerinin önemli bir nitelik olduğunu düşündüklerini göstermiştir. K1, "... konuşma şekli iğneleyici olmayan, nazik biri olmasını isterim." ifadesi ile mentorun üslubuna vurgu yaparken, K11 "Birisine eğer mentor olacak ise tabi ki sadece mesleki bilgi yeterli olmaz, iletişim becerileri de çok önemli çünkü insanlar kötü bir lisanı olan birinden bir şey öğrenmek istemez." ifadesi ile bu düşünceyi desteklemiştir. K12'nin "Bir de iletişim... Çünkü zaten ikili bir iletişim var. Bir de turizmde olduğumuz için diğer insanlarla da iletişime önem vermeliyiz.", ve K5'in "İletişim becerileri yüksek olmalı." ifadeleri de mentorun iletişim becerilerine örnek olarak sunulabilir.

sağlar." ifadelerinden anlaşılabilir. Bunun dışında sistem; özgüven ("Çalışan daha rahat yapar işini. Daha kendinden emin bir şekilde yapar.", K10), motivasyon ("yaşça büyük birinden hayatla ilgili bir tavsiye almak psikolojik olarak iyi geliyor gibi düşünüyorum insana. Hem daha çok böyle motive anlamında da çok fazla bir işlev alıyor.", K4), öz farkındalığı artırarak ("farklı departmanlardan birbirleriyle tanışan, yaklaşan insanlar birbirlerinin işlerini öğrenebilir. Özellikle çırak olan kişi farklı bir departmanın aslında onun için çok daha iyi olduğunu vesaire fark edebilir.", K13) mentinin kişisel gelişimine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca K15 "Performansı arttıracak ve insan ilişkilerini geliştirmede yardımcı olacağımı düşünüyorum." sözleri



Şekil 5. Mentorluk Sisteminin Faydalarına İlişkin Algılar

Mentorluk Sisteminin Faydalarına Yönelik Algılar

Mentorluk sisteminin sağlayacağı faydalar menti, mentor, işletme ve sektörel faydalar olmak üzere dört alt temada incelenmiştir. Katılımcılar mentorluk sistemini, sadece mentinin yarar sağladığı tek taraflı bir ilişki olarak değil diğer paydaşlara da katkı sunabilecek bir süreç olarak değerlendirmişlerdir (Şekil 5).

Katılımcılar mentorluk sisteminin mentiyeye çok yönlü kişisel ve mesleki katkılar sağladığını belirtmiştir. Mentorluk sistemi öncelikle kariyer gelişimi konusunda fayda sağlamaktadır. K16'nın "Kişiyi kendine geliştirme fırsatı sunar", K1'in "kariyer açısından da işi detaylarıyla öğrenmek her zaman iyidir." ve K5'in "Kariyerde ilerlemeye ve büyümeye, olgunlaşmaya katkı

ile performansın artışı ve iletişim becerilerine dikkat çekmiştir. K10 sistemin mentinin iş dışındaki hayatında da olumlu katkılar yapabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir: "Mesela hayata da çok artışı var. Örnek veriyorum; mentoruyla konuştuğunda diksiyonunu nasıl tutması gerektiğini, nasıl konuşması gerektiğini öğrenir ama nerede, nasıl kullanması gerektiğini de genel olarak öğrenir. Sadece diksiyondan örnek verdim. Bunun için bir sürü örnek verebiliriz."

Mentorluk, mentorlar için de karşılıklı öğrenme ve tatmin sağlayan bir süreçtir. Katılımcılar, herkesin herkesten öğreneceği şeyler olduğunu ve özellikle teknoloji gibi konularda "tersine mentorluk" imkânının bulunduğunu vurgulamışlardır. K18'in "Ben bile öğreniyorum bazen. Şimdi ben bir bilgisayar kullanımını işte

çocuklar gibi yapamayabiliyorum. Hemen gel diyorum anlat şuradan nasıl yaptınız, ne yaptınız. Bu programla ilgili değil de işte bilemediğim bir şeyle ilgili (olabilir).” sözleri durumu örneklemektedir. Ayrıca K12, *“Kendimi iyi hissediyor, iyi bir şeyler yapmış olmanın içsel huzurunu yaşıyorum. Bir de benim yetiştirdiğim bir menti zamanla bir yerde yönetici olduğunda bununla övünüyorum, onu ben yetiştirmiştım diyorum.”* sözleriyle mentorun yaşadığı içsel tatmine vurgu yapmıştır. K13 de mentorun sürekli bir öğrenme içinde olduğunu şu sözlerle açıklamıştır: *“Kendini ifade ederken, deneyimlerinden bahsederken, belki yaptığı hataları kendisi fark edecek. Bir öğüt vermek üzereyken cümleye öyle bir başlar ki bir dakika, aslında ben böyle yapmışım ama şimdi fark ettim, aslında böyle yapmalıyım.”*

Mentorluk programlarının işletmeler için de misafir memnuniyeti ve hizmet kalitesinde artış sağlayacağı düşünülmektedir. K7'nin *“Haliyle biz işi doğru yaptığımızda misafirden de olumlu sonuç alacağız.”* ifadesi durumu açıklamaktadır. Ayrıca K10'un *“Eğer çevresinde bu işi öğrenmek isteyen olursa güzel bilgilerini ona da yansıtır. Aslında bu böyle bir hastalık gibi yayılır ama olumlu bir hastalıktan bahsediyorum.”* ifadesi işletme içindeki aktarım ve paylaşım kültürünün gelişmesine vurgu yapmıştır.

Katılımcılar, mentorluk uygulamalarının turizm sektörünün geneline büyük faydalar getireceğine inanmaktadır. K10 *“Turizm sektörüne özellikle kalite getirir. Çünkü insanlar o bilgileri, o tecrübeleri edindikten sonra işlerini daha doğru yaparlar.”* ifadesiyle sektörde kalitenin artmasına, K7 ise *“Uygulanırsa kalifiye personel açısından çok büyük bir adım olur. Hem ülkedeki turizm vizyonu değişir hem bunu misafirden de anlarız zaten o feedback ile.”* ifadesiyle ülkedeki turizm vizyonunun değişmesine vurgu yapmıştır. Ayrıca K10'un *“İşleri doğru yapmak demek aslında misafirlerin de bir o kadar memnun kalması demek. Hem ülkeden hem otelden... Otellerden çok ülkenin turizmine çok fayda olur. Çünkü misafire o kaliteyi, o tecrübeleri yansıtırlar ve işte o zaman misafirler... bağımlı misafir olur.”* ve K3'ün *“misafirlere daha kaliteli, iz bırakan, iyi hizmet verirler bu sayede ülkemizde gelir artar.”* sözleri bu durumun; sadece otellere değil, çalışan yetkinliğinin ve hizmet kalitesinin artmasıyla dolaylı olarak ülke turizminin rekabet gücüne de katkı sağlayabileceğine dair algıyı yansıtmaktadır. Katılımcıların bu geniş perspektifli yaklaşımları, bireysel düzeydeki gelişimin makro düzeydeki çıktılarla ilişkilendirildiğini göstermesi açısından dikkat çekicidir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Konaklama sektörü, yüksek personel devir hızı ve yoğun iş stresi gibi yapısal zorluklar nedeniyle, yetenekli iş gücünü koruyacak stratejik insan kaynakları politikalarına ihtiyaç duymaktadır (Yang ve ark., 2019). Bu noktada mentorluk, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş tatmini (Kim ve ark., 2015) ve işte kalma niyetleri (Yang ve ark., 2019) üzerinde etkili olan bir kariyer geliştirme stratejisi olarak öne çıkmaktadır. Bu nitel çalışmada, İT-K modeli bağlamında konaklama işletmesi çalışanlarının mentorluk kavramına yönelik algıları, beklentileri ve bu sürecin potansiyel katkıları araştırılmıştır.

Bulgular katılımcıların mentoru genel olarak bir rehber ve yol gösterici olarak algıladığını göstermiştir. Bu algılama şekli; kavramın, mitolojik kökenindeki güvenilir kılavuz rolüyle tutarlılık göstermektedir (Köse, 2020). Katılımcıların mentorluk ilişkisini usta-çırak ilişkisine benzetmeleri ise özellikle uygulamalı ve deneyime dayalı öğrenmenin yoğun olduğu konaklama sektöründe mentorluğun, bilgi aktarımının önemli bir yolu olarak algılandığını göstermektedir. Katılımcıların kendi deneyimlerinden yola çıkarak usta-çırak ilişkilerini bir mentorluk biçimi olarak nitelendirmeleri, bu resmi olmayan usta-çırak yaklaşımının sektördeki yaygınlığını da göstermektedir. Her ne kadar sektörde resmi olmayan mentorluk yaygın olsa da bu çalışmanın bulguları resmi, iyi tasarlanmış mentorluk programlarının gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Çünkü bazı katılımcıların olumsuz deneyimleri ve gayri resmi ilişkilerin her zaman sürdürülebilir olmaması, resmi ve yapılandırılmış mentorluk programlarına olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Çalışanların mentorlardan beklentileri incelendiğinde, alanyazında sıklıkla vurgulanan mentorluk işlevleri olan kariyer gelişimi ve psikososyal destekle örtüşen bir tablo ortaya çıkmaktadır (Scandura & Ragins, 1993). Katılımcılar, mentorların özellikle kariyer ve kişisel gelişimlerinin yanı sıra mesleki teknik bilgi ve beceriler, psikososyal destek ve insan ilişkileri konusunda da kendilerine rehberlik etmelerini beklediklerini ifade etmiştir. Bu noktada, söz konusu beklentilerin kapsamının sosyokültürel dinamiklere göre şekillenebileceği söylenebilir. Örneğin Tan ve ark. (2025), kolektivist kültürlerde mentorluk beklentilerinin Batı literatüründeki profesyonel sınırları aşarak bütüncül bir rehberlik arayışına dönüşebildiğini belirtmektedir. Çalışmada ulaşılan “anne-oğul” benzetmesi ve ilişkide güven tesis edildikten sonra iş dışı konuların paylaşılabileceğine dair görüşler; Türkiye bağlamında mentorluğun sadece mesleki bir süreç değil, aynı zamanda kişisel güvene dayalı duygusal bir bağ olarak algılandığını da göstermektedir.

Katılımcılar, bir mentorun hem mesleki hem de kişisel birçok önemli özelliğe sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Bu özellikler, mentorluk alanyazınındaki etkili mentor nitelikleriyle büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Çalışma bulguları, etkili bir mentorun yalnızca mesleki bilgiye değil; disiplin, saygı (Hudson, 2016), alçakgönüllülük ve sabır (Mubarak & Jamilu, 2015), güvenilirlik ve tutarlılık (Izadinia, 2015) gibi etik ve duygusal niteliklere de sahip olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca affedicilik, tutku, iş-özel yaşam dengesi kurabilme, manevi doygunluk ve karizmatik duruş gibi kişisel özelliklerin de etkili mentorlukta önemli olduğu bu çalışmada ortaya konmuştur.

Alanyazında mentorun demografik özelliklerinin mentorluk sürecine etkileri bağlamında fikir birliği bulunmamakla birlikte (Kılınç & Alparslan, 2014) bu çalışmada mentorun yaşının ve kıdeminin tecrübe açısından önemli olduğu vurgulanmış, cinsiyetin ise genellikle önemli görülmediği belirtilmiştir. Ancak yine de az sayıda katılımcının kişisel tercihleri, bireysel algıların farklılaşabileceğini göstermektedir. Benzer şekilde Daniel ve ark. (2006) mentorun sahip olduğu değer, tutum ve davranışlarının daha çok önemsendiğini vurgulamaktadır. Önceki çalışmalar sektörde erkek mentorların daha yaygın olduğunu ve kadın çalışanların kariyer yolculuklarında erkeklere göre daha az mentor desteği aldığını göstermektedir (Kattara, 2005; Solmaz & Ehtiyar, 2025). Bu çerçevede işletmelerin mentorluk programlarını daha kapsayıcı şekilde tasarlaması ve özellikle kadın mentorluğunu da teşvik ederek fırsat eşitliğini desteklemesi önemli görülmektedir.

Katılımcıların üzerinde durduğu önemli niteliklerden biri de deneyim ve mesleki bilgi yeterliliğidir. Katılımcılar, mentorun bilgi ve deneyim birikiminin, yaşla gelen hayat bilgeliği ve iş disiplini gibi özelliklerle birleştiğinde daha değerli olduğunu vurgulamışlardır. Çalışanlar, mentorun kendi alanında uzman olmasını ve bu bilgiyi etkili bir şekilde aktarabilmesini beklemektedir ki en sık vurgulanan ve kritik görülen özelliklerden bir diğeri de iletişim becerileridir. Mentor ile menti arasındaki ilişkide iletişimin kritik rolü önceki araştırmalar tarafından da önemle vurgulanmıştır (Clutterbuck, 2005; Kılınç & Alparslan, 2014; Kram, 1985). Katılımcılar mentorun nazik, yapıcı bir dil kullanması ve sabırlı olması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Dolayısıyla mentor-menti eşleşmesinde uyumun ve geri bildirimin yapıcı ve uygun bir dille sunulması, sürecin başarısı için önemlidir.

Mentorluk ilişkisinin mentiye daha fazla katkısı olacağı düşünülse de (Alcocer & Martinez, 2018), aslında bu ilişkilerin çalışmada ortaya konduğu gibi mentor, menti, işletme ve sektöre katkı sağlayan çok boyutlu bir süreç olarak algılandığı görülmüştür. Katılımcılar,

mentorluk sürecini alanyazınla benzer şekilde mentilerin kariyer gelişimi (Ndung'u, 2016), özgüven, motivasyon, öz farkındalık, iletişim becerilerinin gelişimi ve çalışan performansı (Neupane, 2015) ve motivasyonu (Sharples & Marcon-Clarke, 2019) açısından destekleyici bir araç olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, bu süreç mentilerin yalnızca mesleki değil, kişisel yaşamlarında da olumlu etkiler yaratabilmektedir. Diğer taraftan Eissner ve Gannon'un (2018) çalışmasında olduğu gibi mentorlar açısından mentorluk süreci, karşılıklı öğrenme, deneyim paylaşımı ve içsel doyum sağlamaktadır. İşletme düzeyinde ise mentorluk uygulamalarının hizmet kalitesi, misafir memnuniyeti ve kurumsal öğrenme kültürüne katkı sağladığı vurgulanmıştır. Sektörel düzeyde de katılımcılar, mentorluk sisteminin nitelikli iş gücünün yetiştirilmesi ve sektörün genel kalitesinin artması gibi makro çıktılar üretebileceğini ifade etmiştir. Bulgular, mentorluk uygulamalarının turizm sektöründe sürdürülebilir insan kaynağı gelişimi açısından stratejik bir araç olarak değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Teorik Katkı

Bu çalışma, turizm alanyazınında mentorluk konusundaki yönetsel ve bağlamsal boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sunmaktadır. Çalışmanın özellikle ilgili ulusal alanyazındaki ilk çalışmalardan olduğu ifade edilebilir. Öte yandan çalışma bulguları, araştırmada teorik çerçeve olarak kullanılan İT-K modeli bağlamında mentorluğun birincil bir iş kaynağı olarak nasıl işlev görebileceğini net bir şekilde ortaya koymuştur. İT-K modeli, turizm gibi dinamik ve yüksek iş taleplerine sahip sektörlerde, mentorluk gibi kişisel ve mesleki gelişim odaklı iş kaynaklarının, çalışan motivasyonunun sürdürülmesi ve artırılmasındaki rolünü açıklamak için kapsayıcı bir çerçeve sunmuştur.

Uygulamaya Katkı

Çalışma, konaklama işletmeleri için mentorluk programlarının tasarlanması ve uygulanmasına yönelik önemli pratik çıktılar sunmaktadır:

- Öncelikle katılımcı görüşlerinden gayri resmi mentorluk deneyimlerinin sektörde var olduğu anlaşılmaktadır fakat yukarıda da bahsedildiği gibi mentor ve menti eşleşmelerini daha bilinçli hale getirecek ve tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunabilecek yapılandırılmış resmi mentorluk programlarının tasarlanması önemli görülmektedir.
- İşletme içinde mentorluk yapabilecek kişilerin özendirilmesi ve teşvik edilmesine yönelik politikalar geliştirilmelidir. Özellikle kadın mentorluğunun teşvik edilmesiyle çapraz mentor-

luk uygulamalarının artması mümkün olacak, örgüt içi deneyim-aktarım kültürünün gelişmesi sağlanabilecektir.

- Bulgulardan da anlaşılabileceği üzere mentor olacak kişilerin mesleki bilgisinin yanında güçlü iletişim, sabır, güvenilirlik gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler için potansiyel mentorların söz konusu konularda eğitilmeleri önerilmektedir.
- Tasarlanacak mentorluk programlarının mentorların beklentileri dikkate alınarak, hem kariyer ve mesleki gelişimi destekleyen unsurları, hem de iş dışı yaşam, stres yönetimi ve kişisel gelişim gibi psikososyal destekleri içerecek şekilde planlanması önerilmektedir.
- Mentor ve menti eşleşmesi ve uyumu mentorluk ilişkisinin verimliliğinde oldukça önemlidir (Baran, 2022). Dolayısıyla insan kaynakları departmanlarının mentor ve mentilerin eşleştirilmesinde kişilik özelliklerini ve öğrenme/öğretme stilleri gibi unsurları dikkate almaları önemlidir.
- Katılımcılar, özellikle kuşaklar arası bilgi aktarımı ve tersine mentorluk olanaklarına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla işletmeler genç çalışanların teknoloji, sosyal medya, yapay zekâ gibi konularda deneyimli yöneticilere mentorluk yapabileceği tersine mentorluk uygulamalarını teşvik etmelidir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalara Öneriler

Çalışmada bazı kısıtlar bulunmaktadır. Katılımcılarının sadece Alanya bölgesindeki otelleri kapsıyor olması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Araştırmacılara daha büyük ve coğrafi çeşitliliğe sahip örneklerle karma yöntem araştırmaları tasarlamaları önerilebilir. Ayrıca katılımcıların pozisyon ve mesleki deneyim açısından sergilediği heterojenlik de araştırmanın sınırlılığı olabilir. Dolayısıyla gelecek araştırmalar için, mentor-menti mekanizmalarının hiyerarşik kademelere, kıdem gruplarına göre ayrıştırıldığı ya da karşılaştırıldığı araştırma tasarımları önerilebilir. Çalışma daha önce de belirtildiği gibi konaklama işletmelerinde mentorluk uygulamaları konusunda bir giriş teşkil etmiş ve gelecek araştırmalar için de kapı aralamıştır. Bulgular sektörde resmi mentorluk uygulamalarının eksikliğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla gelecek çalışmaların özellikle konaklama sektörüne özgü etkin mentorluk modelleri geliştirmesi önerilmektedir. Farklı mentorluk modellerinin (e-mentorluk, akran mentorluğu, çapraz mentorluk gibi) etkinliği de karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Liderlik, yeni çalışan-

ların adaptasyonu, kadın liderliği gibi özel alanlarda mentorluk programlarının geliştirilmesi ve etkinliklerinin durum çalışması ile araştırıldığı çalışmalar tasarlanabilir. Mentorluk rolünü üstlenecek olan kişilerin motivasyon kaynakları, uygulamada karşılaştıkları zorluklar üzerine gerçekleştirilecek çalışmalar bu alana değerli katkılar sunacaktır. Son olarak mentorluk uygulamalarında kültürel farklılıkların daha fazla incelenmesi, alandaki bilgi birikimini zenginleştirecektir.

KAYNAKÇA

- Alcocer, L. F. & Martinez, A. (2018). Mentoring Hispanic Students: A Literature Review. *Journal of Hispanic Higher Education*, 17(4), 393-401.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The State of Mentoring Research: A Qualitative Review of Current Research Methods and Future Research Implications. *Journal Of Vocational Behavior*, 73(3), 343-357.
- Allen, T. D., & O'Brien, K. E. (2006). Formal Mentoring Programs and Organizational Attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58.
- Balcı, M. (2012). Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Baran, M. (2022). Determinants of Mentoring in the Context of Human Capital Development. Modeling the Effectiveness of the Mentoring Processes in Business Tourism Organization. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 8(64), 2190-2204.
- Bayraktar, A. (2019). Otel İşletmelerinde Uygulanan Mentorluk Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşte Kalma Niyeti Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brennan, R. L., & Prediger, D. J. (1981). Coefficient Kappa: Some Uses, Misuses, and Alternatives. *Educational and Psychological Measurement*, 41(3), 687-699.
- Canlı, S. (2023). Etkili Mentörlükte Mentör ve Menti: Mentörlüğe Bakış Açısı, Roller, Mesleki ve Kişisel Özellikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 52(238), 1187-1218.
- Ceylan, F. (2019). Mentorluk Kavramı ve Mentorluğun Bireysel Kariyer Üstündeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Chandan, R., & Singh, B. (2019). Mentoring of the Hotel Workforce: A Sustainable Tool to Improve Employee Morale (retention) A Case Study in Delhi, NCR. *Atithya: A Journal of Hospitality*, 5(2), 49-58.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2017). Hospitality Employees Promotional Attitude: Findings from Graduates of a Twelve-Month Management Training Program. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 48-57.
- Chen, C., Wen, P., & Hu, C. (2017). Role of Formal Mentoring in Protégés' Work-To-Family Conflict: A Double-Edged Sword. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 101-110.
- 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*, 25(3), 692-700.
- Cismaru, L., & Iunius, R. (2020). Bridging The Generational Gap in The Hospitality Industry: Reverse Mentoring-An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12(1), 263.
- Clutterbuck, D. (2005). Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Competencies. *Journal of Human Resource Management*, 3(3), 2-9.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel Araştırmacılar İçin 30 Temel Beceri*. (H. Özcan, Çev.). Anı Yayıncılık, Ankara.
- Daniel, J. H., Aponte, J. F., Chao, G. T., Cuevas, H., Locke, B., Matthews, J., & Koocher, G. (2006). Introduction to Mentoring: A Guide for Mentors and Mentees. *American Psychological Association*, 1(1), 1-16.
- Dashper, K. (2020). Mentoring for Gender Equality: Supporting Female Leaders in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102397.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, And Technical Positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- Eby, L. T., & Lockwood, A. (2005). Protégés' and Mentors' Reactions to Participating in Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458.
- Eissner, S., & Gannon, J. (2018). Experiences of Mentoring in the UK Hospitality Sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(3), 296-313.
- Izadinia, M. (2015). Talking the Talk and Walking the Walk: Pre-service Teachers' Evaluation of Their Mentors. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 23(4), 341-353.
- Kattara, H. (2005). Career Challenges for Female Managers in Egyptian Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 238-251.
- Kim, J. E., An, H. K., & Lee, E. J. (2009). The Effect of Mentoring Functions in Foodservice Company on Organizational Commitment-Focused on Mediating Effect of Trust toward Supervisor. *Journal of the Korean Society of Food Culture*, 24(6), 739-748.

- Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The Effects of Mentoring on Role Stress, Job Attitude, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 48, 68-82.
- Köse, E. (2020). Mentorluk ve Bir Mentorluk Programı Uygulama Önerisi. *Yönetim Bilimleri içinde* (Ed. Yalçın, A.), ss. 113-126, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational life*. University Press of America, Lanham, MD.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, *Biometrics*, 33, 159-174.
- Larkin, M., Watts, S., & Clifton, E. (2006). Giving Voice and Making Sense in Interpretative Phenomenological Analysis. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 102-120.
- Lankau, M. J., & Chung, B. G. (1998). Mentoring for Line-level Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 14-19.
- Liu, C. W., Zhuang, W. L., Lee, C. H., Wu, T. H., & Huan, T. C. (2024). Mentor is Power! Exploring the Moderating Role of Mentorship Between Proactive Personality and Employee Silence Behavior in Hotel Industry. *Tourism Management Perspectives*, 53, 101286.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma*. (S. Turan, Çev.). Nobel Akademik, Ankara.
- Mubarak, H. M. & Jamilu, I. M. (2015). Who is an Ideal Mentor?. *International Journal of Innovative Research & Development*, 4(6), 329-335.
- Ndung'u, C. N. (2016). The Effect of Mentoring on Employee Career Success in Nairobi's Star Rated Hotels, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nairobi Üniversitesi, Nairobi.
- Neupane, R. (2015). Effects of Coaching and Mentoring on Employee Performance in the UK Hotel Industry. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(2), 123-138.
- Park, Y. S., & Ko, J.-Y. (2011). The Impact of Mentoring Function and Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hotel Kitchen Employees. *Culinary Science and Hospitality Research*, 17(1), 78-92.
- Rutherford, D. G., & Wiegenstein, J. (1985). The Mentoring Process in Hotel General Managers' Careers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 25(4), 16-23.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A., & Ragins, B. R. (1993). The Effects of Sex and Gender Role Orientation on Mentorship In Male-Dominated Occupations. *Journal of Vocational Behavior*, 43(3), 251-265.
- Scerri, M., Presbury, R., & Goh, E. (2020). An Application of the Mentoring Framework to Investigate the Effectiveness of Mentoring Programs Between Industry Mentors and Student Mentees in Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 143-151.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources Model: A 'How To' Guide to Measuring and Tackling Work Engagement and Burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132.
- Sharples, L., & Marcon-Clarke, G. (2019). Collaborative Approach to Mentoring in the Tourism Sector: Embracing New Partners to Enhance an Industry Programme. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 132-136.
- Simmonds, D., & Zammit Lupi, A. M. (2010). The Matching Process in E-Mentoring: A Case Study in Luxury Hotels. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 300-316.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Sage, Los Angeles, CA.
- Solmaz, C. (2024, 28-30 Kasım). Turizm İşletmelerinde Mentorluk Araştırmaları: SistematiK Bir Literatür Taraması, Sözlü bildiri. 5. Turizmde Mimarlık ve Kültürel Miras Kongresi, Alanya, Antalya, Türkiye.
- Solmaz, C., & Ehtiyar, E. (2025). Why Are Women Underrepresented in Senior Management? A Study in the Turkish Hospitality Industry. *European Journal of Tourism Research*, 39, 3901-3901.
- Tan, X., Jiang, Y., Zhou, A. J., Zhou, S. S., & Wu, D. (2025). Developing Calling to Reduce Turnover Intention Through Mentoring: A contextualized study in China. *Cross Cultural & Strategic Management*, 32(2), 393-413.
- Tsagkanou, M., Polychroniou, P., & Vasilagkos, T. (2022). The Impact of Mentoring on Work-Family Balance and Job Satisfaction in the Hotel Industry in Greece: The Mediating Role of Working Environment and Flexibility. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(4), 572-592.
- Uen, J. F., Chang, H. C., McConville, D., & Tsai, S. C. (2018). Supervisory Mentoring and Newcomer Innovation Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 93-101.
- Wang, J., Gill, C., & Lee, K. H. (2023). Effective Mentoring in a Work-Integrated Learning (WIL) Program. *Journal of Teaching in Travel & Tourism*, 23(1), 20-38.

Yalçın, H. (2022). Bir Araştırma Deseni Olarak Fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (Özel Sayı 2), 213-232.

Yang, C., Guo, N., Wang, Y., & Li, C. (2019). The Effects of Mentoring on Hotel Staff Turnover: Organizational and Occupational Embeddedness as Mediators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4086-4104.

Zhou, X., Zhang, S., Zhao, X., Namasivayam, K., & Zheng, H. (2024). How Mentors Inspire Affective Commitment in Newcomers: The Roles of Servant Leadership, Psychological Capital, and Feedback-Seeking Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 118.

Ek 1. Kodlayıcılar Arası Uyum

		Kodlayıcı 1		
		1	0	
Kodlayıcı 2	1	a = 220	b = 49	269
	0	c = 39	0	39
		259	49	308

$$P(\text{observed}) = P_o = a / (a + b + c) = 0.71$$

$$P(\text{chance}) = P_c = 1 / \text{Kodların Sayısı} = 1 / 66 = 0.02$$

$$Kappa = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.71$$

Bölüm başına eşit olmayan sayıda kod mevcutsa veya değerlendirilecek yalnızca bir kod varsa:

$$P(\text{chance}) = P_c = \text{Kodların Sayısı} / (\text{Kodların Sayısı} + 1)^2 = 0.01$$

$$Kappa = (P_o - P_c) / (1 - P_c) = 0.71$$

Destek Bilgisi: Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde herhangi bir bireyden ya da kurumdan aynı ya da nakdi bir yardım/destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Makalede herhangi bir çıkar çatışması ya da kazancı yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Turizm Akademik Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 13.02.2024 tarih ve 170267 sayılı karar ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: 1. Yazar = %100

EXTENSIVE SUMMARY

Perceptions and Expectations Regarding Mentoring Practices in Hospitality Businesses: A Qualitative Study within the Framework of the Job Demands-Resources Model

Cansu SOLMAZ*

Introduction

The tourism and hospitality industry is characterized by a dynamic, labor-intensive work environment and a high employee turnover rate. In such a context, it is critical for hospitality businesses to develop human resource policies that enhance employee retention, strengthen organizational commitment, and help realize employee potential. One of the key career development strategies that can serve these purposes is mentoring. Mentoring is broadly defined as a process through which a more experienced and senior employee supports the career and personal development of a less experienced colleague (Köse, 2020). Numerous studies have demonstrated that mentoring programs offer mutual benefits for both employees and organizations. Employees who receive mentoring report higher levels of job performance and social support (Chew & Wong, 2008), as well as greater job satisfaction and organizational commitment (Kim, Im, & Hwang, 2015).

Although academic interest in mentoring within hospitality businesses has increased in recent years, studies focusing on mentoring practices in the tourism literature remain limited. Therefore, there is a need for further research that investigates how mentoring is perceived whether it is implemented, and what outcomes it yields within hospitality settings. This study aims to address this gap by examining hospitality employees' perceptions of mentoring and their expectations from mentoring practices. Adopting a qualitative research design, the study also seeks to provide a theoretical contribution by analyzing mentoring practices through the lens of the Job Demands–Resources (JD-R) model, while offering practical, evidence-based insights for hospitality organizations.

Methodology

The research was conducted in hospitality establishments operating in Alanya, Türkiye. Face-to-face and e-interview techniques were used as data collection techniques. A semi-structured interview form based on the purpose of the research and literature review was used as a data collection tool. Interviews were carried out with 18 employees. The data were analysed using Braun and Clarke's (2006) six-phase thematic analysis framework, supported by MAXQDA software. The findings presented in the form of 4 main themes and sub-themes connected to them. The JD-R model served as the guiding theoretical framework, allowing for a deeper understanding of how mentoring may function as a job resource in the context of sector-specific demands.

Findings and Discussion

The findings indicate that participants predominantly conceptualized a mentor as a guide or advisor, often likened to a “master-apprentice” relationship. This association reflects the hands-on and experience-driven learning culture prevalent in the hospitality industry, where intergenerational knowledge transfer is seen as highly valuable. Participants' descriptions of master-apprentice relationships based on their own experiences as a form of mentoring indicate the prevalence of informal mentorship practices in the sector. While such informal mentoring remains common in the hospitality industry, the findings of this study also highlight the need for formal, well-structured mentoring programs. Negative experiences reported by some participants, along with the fact that informal relationships are not always sustainable, underscore the importance of designing institutionalized mentoring initiatives that ensure consistency, accessibility, and long-term effectiveness.

Participants expressed expectations that mentors provide support not only in career development but also in technical skills, interpersonal relationships, and psychosocial well-being. The study also highlights key characteristics expected of effective mentors. In line with previous research, qualities such as discipline and respect (Hudson, 2016), humility and patience (Mubarak & Jamilu, 2015), and reliability and consistency (Izadinia, 2015) were emphasized. Moreover, attributes such as forgiveness, passion, the ability to balance work and personal life, spiritual maturity, and charisma were also perceived as important personal traits of successful mentors. Experience and professional competence emerged as particularly valued attributes. Participants stressed that a mentor's accumulated knowledge and life wisdom, often associated with seniority, contribute significantly

* Corresponding author at: Alanya Alaaddin Keykubat University, ALTSO Vocational School of Tourism.
E-Mail Address: cansu.solmaz@alanya.edu.tr

to their effectiveness. Additionally, communication skills were frequently cited as a critical component of successful mentoring.

The findings also offer insights into the influence of demographic variables in mentoring relationships. While this study found that age and seniority were associated with perceived experience and credibility, gender was generally not seen as a critical factor. However, individual preferences differed, and a few participants noted gender-based considerations. This aligns with Daniel et al. (2006), who emphasized the primacy of mentors' values, attitudes, and behaviors over demographic attributes. Nevertheless, prior studies indicate that male mentors are more common in the industry and that female employees may have less access to mentoring opportunities (Solmaz & Ehtiyar, 2025). Therefore, hospitality organizations are encouraged to design inclusive mentoring programs and promote female mentorship to support gender equity and equal access to career development.

Although mentoring is often assumed to benefit the mentee most, the findings of this study support the view that it is a multidimensional process that also benefits the mentor, the organization, and the sector. Echoing findings from previous studies (Ndung'u, 2016; Neupane, 2015; Sharples & Marcon-Clarke, 2019), participants described mentoring as a mechanism that supports mentees' career development, self-confidence, motivation, self-awareness, interpersonal communication, and performance. From the mentors' perspective, consistent with Eissner & Gannon (2018), the process offers opportunities for mutual learning, knowledge sharing, and intrinsic satisfaction. At the organizational level, participants believed that mentoring programs contribute to service quality, guest satisfaction, and the development of a learning-oriented workplace culture. At the sectoral level, mentoring was viewed as a tool for building a more skilled workforce and enhancing overall service standards. These outcomes suggest that mentoring holds strategic value for long-term human resource development in the tourism and hospitality industry.

Conclusion

In conclusion, the study reveals that mentoring is perceived as a valuable and strategic tool for sustainable human capital development in the hospitality industry. It addresses not only individual learning and development needs but also contributes to broader organizational and sectoral goals. The findings extend the limited tourism literature on mentoring and provide actionable insights for practice, suggesting that structured and inclusive mentoring programs—aligned with sector-specific demands—

can significantly enhance workforce quality and organizational effectiveness.

Theoretical and Practical Implications

This study serves as a starting point for addressing the lack of research on mentoring in the field of tourism, and it can be said that it is one of the first studies in this field in Turkey. On the other hand, the findings of the study clearly demonstrate how mentoring can function as a primary source of work in the context of the JD-R model used as the theoretical framework in the research.

Findings indicate that informal mentoring exists in the sector; however, designing structured, formal programs to ensure conscious mentor-mentee matching and equal opportunities for all employees is crucial. Policies should encourage and incentivize potential mentors, particularly promoting female mentorship to enhance cross-mentoring and foster a culture of knowledge sharing. Mentors should possess not only professional expertise but also strong communication, patience, and reliability; thus, training in these areas is recommended. Programs should address mentees' expectations, incorporating both career development and psychosocial support such as stress management and work-life balance. As mentor-mentee compatibility is vital (Baran, 2022), human resources department should consider personality traits and learning/teaching styles in matching. Participants also emphasized intergenerational knowledge transfer and reverse mentoring; therefore, organizations should promote opportunities for younger employees to mentor senior managers on topics like technology, social media, and artificial intelligence.