

Araştırma Makalesi

Tersine Mentorluğun Duygusal Bağlılığa Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü

The Mediating Role Of Transformational Leadership in The Effect Of Reverse Mentoring On Affective Commitment

<p>Belgin AYDINTAN Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi belginaydintan@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-9057-4336</p>	<p>Kübra AKSU Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi kkutluataa@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-7164-0115</p>
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
07.10.2024	15.01.2025

Öz

Tüm dünyada yaşanan dijitalleşme süreci, farklı yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu yaklaşımlardan biri tersine mentorluktur. Tersine mentorluk, deneyimsiz ve genç çalışanın kendisinden yaşça büyük liderine teknoloji okuryazarlığı yapmasıdır. Tersine mentorluk uygulamasıyla lideri ile yakından ilişki kurma fırsatına sahip olan çalışanlar takdir edilme ve saygı görme gibi kazanımlar elde ederken, daha tecrübeli ve yaşlı olan mentilerde mentorların bakış açısını anlama fırsatı yakalar. Bu da bağlılık ve işbirliğinin artmasını sağlayabilir. Buradan hareketle çalışmanın temel amacı; tersine mentorluğun duygusal bağlılığa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünün olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmanın veri setini; Ankara, İstanbul ve İzmir’de finans sektöründe çalışan bankacılar ve eğitim sektöründe görev yapan akademisyenlerden toplanan 332 anket oluşturmaktadır. Araştırmanın veri girişi ve analizleri için SPSS programı kullanılmıştır. Çalışmada; geçerlilik, güvenilirlik, Pearson Korelasyon ve basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri ve aracı değişkeni tespit etmek için Process Macro analizi yapılmıştır. Çalışmanın analiz sonuçlarına göre; çalışmaya katılanlar bakımından tersine mentorluk, duygusal bağlılık ve dönüşümcü liderlik arasında ilişki tespit edilmiştir. Tersine mentorluk ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ise dönüşümcü liderliğin aracılık etkisi saptanmıştır. Bu doğrultuda, ampirik sonuçlar ve teorik çıkarımlar neticesinde uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tersine Mentorluk, Duygusal Bağlılık, Dönüşümcü Liderlik, Mentor, Mentee

Abstract

The global digitalization process has led to the emergence of various management approaches. One such approach is reverse mentoring. Reverse mentoring involves a less experienced, younger employee providing technological literacy to an older leader. Through this practice, employees have the opportunity to establish a close relationship with leaders, gaining recognition and respect. The more experienced mentors can gain insights into the perspectives of their mentees, which may enhance commitment and collaboration. The primary aim of this study is to investigate whether transformational leadership serves as a mediating role in the impact of reverse mentoring on emotional commitment. The research dataset consists of 332 surveys collected from bankers in the finance sector and academics in the education sector in Ankara, Istanbul, and Izmir. SPSS software was utilized for data entry and analysis. The study employed validity and reliability tests, Pearson correlation, simple linear and multiple regression analyses, as well as Process Macro analysis to identify the mediating variable. According to the results, a relationship was identified among reverse mentoring, emotional commitment, and transformational leadership from the perspective of the participants. Additionally, transformational leadership was found to mediate the relationship between reverse mentoring and emotional commitment

Keywords: Reverse Mentoring, Affective Commitment, Transformational Leadership, Mentor, Mentee

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Aydıntan, B. & Aksu, K., 2025, Tersine Mentorluğun Duygusal Bağlılığa Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(1), 189-209.

1.Giriş

Tersine mentorluk, çalışma ortamında öğrenme ve gelişim adına uygulanan en yenilikçi kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak General Electric şirketinde, üst düzey yöneticilerin genç çalışanlardan internet kullanımı ile ilgili bilgi almasıyla başlayan tersine mentorluk uygulaması, günümüzde iş yaşamında da popülerlik kazanmıştır. İş hayatında tecrübeli kişilerin astlarına çalışma stratejileri ve kariyer yönlendirme gibi tavsiyelerde bulunmaları olarak tanımlanan mentorluk yaklaşımı ise dünya genelinde çeşitli kurumlarda yaygın bir uygulama alanına sahip geleneksel bir öğrenme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Mentorluk, kuralcı ve tek yönlü bir yapı esasına dayanmaktadır. Dünya’da yaşanan dijital dönüşüm süreci sonucunda ortaya çıkan tersine mentorluk, geleneksel mentorluk anlayışını tersine çeviren yenilikçi, karşılıklı bilgi akışı ve serbest bir iletişim şekline dayanmaktadır. Tersine mentorluk ile üst düzey yöneticiler yeni teknolojilerin kullanımı konusunda ve genç çalışanlarla iletişim gibi konularda avantaj elde etmekte ve çalışanların yeteneklerinin farkına varmasını sağlamaktadırlar. Dünya’da ilk olarak 1999 yılında uygulanan tersine mentorluk, Türkiye’de 13 yıl sonra uygulanmaya başlamıştır. Dünya genelinde küresel şirketlerde uygulama alanına sahip olan bu yaklaşımla genç çalışanların üst düzey yöneticilere bilgi aktarımı gerçekleşmektedir.

Yeni neslin işgücünde meydana getirdiği değişimler örgütlerin ilgi odağındadır (Hechl, 2017:157). Örgütlerde değişim sürecinin rolü üzerine yapılan çalışmaların temeli sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır. Sosyal değişim teorisinin dayanak noktasında zorunluluk ya da yükümlülük yatar. Bir kişi bir başkasına yardım ettiğinde, bu yardımın karşılığının bir gün kendisine geleceği beklentisinde olur. Sosyal değişim teorisinin iki aşamada gerçekleştiği söylenebilir. Bunlardan ilki, çalışan ve örgüt arasında algılanan destek olarak adlandırılan değişimi içermektedir. İkincisi ise çalışan ve birlikte çalıştığı lideri arasındaki ilişkiyi kapsayan lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşiminde, üst ve ast arasındaki iki yönlü ilişkiye odaklanılmaktadır. Tersine mentorluk süreci açısından lider üye etkileşim kuramı, genç mentor ve yaşı daha büyük olan menti arasındaki rol değişimine odaklanmaktadır. Genç ve kıdemi daha az olan mentor, liderine teknoloji okuryazarlığı yapmaktadır. Bu süreçte mentor ve menti arasında iletişim daha yakından gerçekleşmektedir. Bu ilişki sayesinde örgütsel öğrenme artmakta ve örgütsel bağlılık olumlu yönde etkilenmektedir. Tersine mentorluk bağlamında etkileşim iki düzeyde gerçekleşmektedir. İlkinde, tersine mentorluk uygulamasına dahil olan çalışanlar kendilerini daha değerli görmekte, örgüte karşı sorumlulukları artmakta bu nedenle bağlılıkları da olumlu yönde etkilenmektedir. İkinci düzey etkileşim ise, lider-üye etkileşim kuramına benzer şekilde, genç mentor ve daha yaşlı ve lider konumundaki kişilerin arasındaki ikili değişim olarak kategorize edilebilir. Tersine mentorluk ile örgütlerde yöneticiler ve liderler yenilikçi bakış açısı kazanmaktadırlar. Liderlik uygulamasının, işletme yönetiminin parçası olması ile beraber, dönüşümcü liderlik davranışını benimseyen liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Dönüşümcü liderler örgütün amaç ve misyonunu çalışanlarla paylaşarak onların örgütlerine olan bağlılıklarını artırmayı amaçlayan kişilerdir. Dönüşümcü liderler izleyenlerin değerlerini, hedeflerini davranışlarını ve inançlarını değiştirerek örgütün vizyonunu benimsemelerini sağlar (Srihongrung, 2011). Lideri ile aynı vizyonu paylaşan çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağı ve örgütleri için fedâkar davranmaya devam edecekleri ifade edilmektedir. Kişilerin çalıştıkları örgüte karşı duydukları sadakat, özveride bulunma, katılma ve kendini adama gibi kavramlarla ifade edilen bağlılık, iş hayatına değer katan ve örgüte yönelik pozitif etkileri olan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olarak belirlenen duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın bir alt boyutudur. Duygusal bağlılık, kişilerin örgütte kendi istekleri ile kalması olarak ifade edilmektedir. Kişinin çalışma ortamında iş arkadaşlarıyla kaliteli zaman geçirmesi, iyi bir iletişim kurması ve bununla beraber olumlu bir iş yaşamına sahip olması duygusal bağlılık kavramıyla açıklanabilmektedir. Tersine mentorlukta, çalışanların katılımını artırarak ve bağlılıklarını güçlendirerek olumlu etkiler yaratılabilir. Mevcut çalışmanın alanyazın taraması çerçevesinde söz konusu iki değişken arasında dönüşümcü liderliğin aracı rolü ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmada, dönüşümcü liderliğin aracı rolü bilimsel açıdan merak konusudur. Bu kapsamda bu çalışmada, tersine mentorluğun örgütsel bağlılığa olan etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünün olup olmadığı, araştırma modeli ve bu model bağlamında hazırlanan hipotezlerle test edilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki kısmında; araştırma modelinin kurulması ve hipotezlerin geliştirilmesi amacıyla tersine mentorluk, duygusal bağlılık ve dönüşümcü liderlik konularına ilişkin teorik bilgilere yer verilmektedir. Çalışmanın ana motivasyonu ve önemi yeni bilimsel bulgulara erişebilme ümididir. Araştırma sonuçlarının ise teorisyenler ve uygulayıcılar için kaynak teşkil etmesi beklenmektedir.

2.Litaratür İncelemesi

2.1. Tersine Mentorluk

Öğrenmenin aktarılması esasına dayanan geleneksel anlamda mentorluk, tecrübeli ve kıdemli bir kişi ile daha az tecrübeli kişi arasında gerçekleşen etkileşimdir (Murphy, 2012:549; Shea, 2002:3). Tersine mentorluk ise, genç ve deneyimli çalışanların, deneyimlerini kendilerinden yaşça büyük olan çalışanlarla paylaşması şeklinde ifade edilmektedir (Murphy, 2012:549; Chen, 2013: 206). Günümüzde bir çok örgüt, genç çalışanın kariyerini desteklemek amacıyla mentorluk sistemini kullanmaktadır. Mentorlukta kıdemli yöneticilerden genç çalışanlara doğru ilerleyen bilgi akışı, tek taraflı ve hiyerarşik bir yapıdadır (Levinson vd., 1978; Harvey vd., 2009: 1345). Ancak değişimlere ayak uydurma, bilhassa yeni teknolojik imkanlardan faydalanma zorunluluğu, geleneksel mentorluk ilişkisinde daha pasif role sahip genç çalışanın daha aktif olmasını gerekli kılmıştır. Bu bağlamda örgütlerde tersine mentorluk süreci başlamış, genç ve deneyimi daha az olan çalışan, daha fazla iş tecrübesine sahip ve genellikle üst düzey yöneticisine mentorluk yapma fırsatını yakalamıştır (Murphy, 2012:550-551).

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin tersine mentorluk uygulamalarındaki artışa rağmen, bu yöntemle ilgili bilgi birikiminin sınırlı olduğu söylenebilir (Güğerçin, 2018:6). Alanyazın incelemesinde yeni bir kavram olarak karşımıza çıkan tersine mentorluk sürecinin daha anlaşılır olması amacıyla, çalışmada öncelikle geleneksel mentorluk kavramına yer verilecek daha sonra ise tersine mentorluk kavramıyla ilgili bilgilere yer verilecektir. Mentorluk kavramının kökeni 3500 yıl öncesine Yunan medeniyetine dayandığı belirtilmektedir. Özellikle gençlere kişisel ve ruhsal değerler kazandıran bir kavram olarak ifade edilen mentorluk, tecrübeli ustanın çıracağına beceriler kazandırması ve bu becerilerin gelecek nesillere taşınması olarak da tanımlanmaktadır (Allen vd, 2004:127). Ortaçağda mentorluk, öğretmen-öğrenci ilişkisinde, öğrencinin mentorun deneyimlerinden faydalanan, mentorun öğrencisini cesaretlendiren kişi olarak ifade edilmektedir. Mentor, bir kurumda tecrübesiz çalışanın kendisine yol gösteren kariyerine katkı sağlayan tecrübeli olan işgörendir (Thomson, 1993).

Mentorun deneyimlerini aktardığı kişiye mentee veya menti (koruyan, himaye eden) denilmektedir. Genel itibariyle mentiden daha üst seviyede olan mentor, mentiyi bilgisi ve tecrübesiyle etkileyen örgüt içinden ya da dışından olan kişidir (Ragins vd.,2000:1180). Mentiler başarılı olmayı hedefleyen, örgüt aidiyetini, örgüt kültürünü kazanmak isteyen, kariyer gelişimleri için profesyonel anlamda destek görmek isteyen kişilerdir (Uçkun ve Kılınc, 2007:91).

Günümüz iş dünyasında bilginin tek yönlü olmadığı yöneticiler tarafından kabul edilmektedir. Bireylerin birbirleriyle deneyimlerini paylaşması her iki taraf için de faydalı olarak görülmektedir (Greengard, 2002:16). Tersine mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, daha az deneyimli olanlara yol gösterdikleri geleneksel mentorluğun tam tersi olarak tanımlanmaktadır (Chandler ve Kram, 2005). Tersine mentorluk kavramı ilk kez çok uluslu bir Amerikan şirketi olan General Electric CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında kullanılmıştır. Jack Welch 500 üst düzey yöneticinin teknoloji kullanımını ve yenilikleri daha çabuk kavrayabilmeleri için genç ve deneyimli çalışanları görevlendirmiş ve böylece tersine mentorluk kavramı resmi olarak uygulanmaya başlanmıştır (Kişi, 2018:206).

Tersine mentorluk, 1990'lı yılların sonlarında, e-posta ve internet kullanımı konusunda etkin olan gençlerin, üst düzey yöneticilere bu konularda mentorluk yapmaları amacıyla kullanılmıştır. Günümüzde ise tersine mentorluk daha ziyade teknolojik gelişmelerin örgütün çevresi ve yapısı üzerindeki etkisi ve sosyal medya gibi trendlerin takip edilmesi üzerine odaklanmıştır (Güğerçin, 2018:34). Tersine mentorluk ve geleneksel mentorluğun ortak içeriğinin yanında amacı ve yapısı açısından farklı yönleri de söylemek mümkündür. Geleneksel mentor ilişkisinin aksine, tersine mentorlukta mentor yerine mentinin üst düzey çalışan olması, farklı kuşaktan mentorun bilgilerini menti ile paylaşması, mentorun uzmanlık ve liderlik yönlerinin gelişimini ön plana çıkarma ve karşılıklı öğrenme gibi unsurlar tersine mentorluğun özellikleri arasında gösterilmektedir. Tersine mentorluk kapsamında; teknoloji okur yazarlığı, genç kuşak çalışanların iş yerinden beklentileri ve değişen tüketici taleplerinin yer aldığı belirtilmektedir. (Murphy, 2012:559).

2.2. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılığın temel bir ögesi olarak kabul edilen duygusal bağlılık, diğer bağlılık unsurlarından daha etkili bir biçimde iş davranışlarını etkilemektedir. Bundan dolayı, duygusal bağlılık örgütsel bağlılığın kilit bir bileşeni olarak görülmektedir (Mercurio, 2015). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini, kural ve değerlerini benimsemesi ve desteklemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlılık kişilerin görevlerini yerine getirirken mutluluk hissetmelerini sağlamaktadır (Poyraz ve Kama, 2008: 145). Duygusal bağlılık

çalışanlar üzerinde oldukça güçlü bir etkiye sahiptir. Bağlılığın güçlü etkilerinden bazıları yüksek devamlılık, örgütte kalma ve yüksek performans gibi örgütün faydasına olan sonuçları kapsamaktadır (Veres vd., 2019). Örgütlerde bireyler, özgür bir çalışma ortamı güven ve huzur alanının olduğunu hissettiklerinde, örgüt ile duygusal bağ geliştirirler. Bu duygusal bağ, işgörenlerin daha özverili olması ve fazla iş yükünden kaçınmaması gibi sonuçları doğurmaktadır.

Duygusal bağlılık, örgütün norm, değer ve inançlarının çalışanlar tarafından duygusal yönden benimsendiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan ve örgüt özdeşleştirilmektedir. Bireylerin örgütün değerlerini benimsemeleri, örgütteki devam durumundan memnun olmaları ve örgüt için faydalı işler yapmayı amaç edindikleri durumlarda duygusal bağlılığın varlığından söz edilebilmektedir (Uzun vd., 2023:706). Çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmaları durumunda da duygusal bağlılığın varlığından söz edilebilmektedir (Bergman, 2006:646). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda diğer çalışanlardan daha yüksek performans göstermektedirler. (Allen ve Meyer,1990:3). Rhoades vd. (2001)'e göre duygusal bağlılıkları yüksek olan çalışanların örgütsel sadakat ve örgütsel aidiyetleri yüksektir. Bu kişiler örgütün başarısı için yüksek performans sergilerler. Meyer ve Allen (1984) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların zaman içerisinde duygusal bağlılıklarının arttığı, iş tatminlerinin yükseldiği ve kıdemleri artıkça örgütlerinde daha uzun süre kaldıkları ortaya çıkarılmıştır. Duygusal bağlılığın, örgütsel sinerjiyi ve takım ruhunu olumlu etkilediği için örgüte önemli faydalar sağladığı ifade edilebilir (McKay ve Naswall, 2013:57). Kişilerin duygusal bağlılıklarının yüksek olması ile örgütsel faaliyetlere katılımlarının da artması beklenmektedir (Rhoades vd., 2001: 825). Duygusal bağlılık örgütler için oldukça önemlidir. Duygusal bağlılığı yüksek olan kişiler kendilerini çalıştıkları örgütün önemli bir parçası olarak görürler ve bu nedenle de örgütlerinde kalmaya devam ederler (Karakaya, 2020: 12). Duygusal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalar içerisinde, Meyer ve Allen (1991), en güçlü ve tutarlı ilişkilerin iş tecrübesi ile duygusal bağlılık arasında olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, beklentileri ile deneyimleri uyumlu olan ve temel ihtiyaçlarının karşılandığı kişilerin, deneyimi az olan kişilere göre duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Kişiler, liderleri tarafından değer gördüklerini hissettiklerinde ve takdir edildiklerinde bağlılık düzeyleri değişmektedir (Güney vd., 2007: 191). Çalışanlar örgütlerinde kendilerine saygılı ve adil davranıldığını düşündüklerinde örgüte olan duygusal bağlılıklarının arttığını ifade etmişlerdir (Rego ve Cunha, 2008: 59). Örgüte karşı duygusal bağlılıkları artan çalışanların, örgütsel amaçları kabul etmeleri ve örgüte uyum sağlamaları da kolaylaşmaktadır. Kişiler gönüllü olarak örgüte katılımlarını sürdürmekte ve görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmektedirler (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3).

2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez Mc Gregor Burns'ın 1978 yılında yayınladığı 'Liderlik' adlı kitabında yer almış Bernard Bass ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin gelecekte olmak istedikleri konuma gelebilmeleri için bir vizyon oluştururlar ve çevresel şartları fırsata çevirerek dönüşümü başlatırlar (Aksaraylı,2015:110). Dönüşümcü liderlik, değişimin temelden yaratılması olarak da ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik uzun dönemli bakış açısına sahip olmayı gerektirir. Dönüşümcü liderler örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, izleyicilerin yetenek ve bilgilerinin ortaya çıkarılmasını, kendilerine olan güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi gerektiğinin bilincinde olan liderlerdir. Dönüşümcü liderliğin boyutları, karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgidir. Karizma liderlik için olması gereken bir unsurdur, ancak dönüşüm süreci için tek başına yeterli olmayacağını söylemekte mümkündür. Karizmatik liderler kendilerini güvenilir ve farklı amaçlara sahip kişiler olarak görürler. (Bass,1990:5). İlham verme boyutunda dönüşümcü liderler beklentilerini izleyenlere belli semboller aracılığıyla iletir ve bunu olabildiğince basit bir şekilde açıklarlar. Bu sayede izleyenlerde kapasitelerinin daha üzerinde performans elde ederler (Bass, 1990:118). Dönüşümcü liderlik kavramının örgütler tarafından önemsenmesinin nedenlerinden biri, çalışanlara ilham vermesi ve çalışanlar üzerinde köklü sayılabilecek değişimlere yol açan bir liderlik anlayışı olmasıdır. Lider kendi davranışlarıyla izleyicilerini motive etmekte ve onlara ilham kaynağı olmaktadır. (Bass,1998:5). Zihinsel uyarım boyutunda ise davranış bileşeni ile liderler, işgörenlerin zeka, mantık ve problem çözme yeteneklerini ödüllendirerek, onları üretken düşünce biçimine sevk etmektedirler (Bass, 1990:118). Zihinsel uyarım bileşeni ile izleyenler hem yüksek ahlak ve cesarete sahip olurlar hem de liderlik özelliklerini geliştirmiş olurlar (Owen vd., 2007:320; Maxwell, 1999:11). Bireysel ilgi boyutunda dönüşümcü liderlerin koçluk ve empati yetenekleri geliştiği için, liderler işgörelere eşit bir yaklaşım içinde olurlar. Bu boyutta lider izleyenlerin kişisel gelişimlerini destekleyerek mentorluk yapmakta ve onlara kendilerini eşsiz kişilermiş gibi hissettirerek ihtiyaçlarına özel önem vermektedir (Bass, 1990:118).

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

2.4.1. Tersine Mentorluk ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Alanyazın taraması çerçevesinde, duygusal bağlılık ve tersine mentorluk arasında yapılan çalışmaların mevcut olduğu söylenebilir. Murphy (2012), örgütlerde tersine mentorluk ve geleneksel mentorluğun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Tersine mentorluk uygulaması ile kişilerin örgütlerine olan bağlılıkların daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır (Hechl, 2017:160). Tersine mentorluk ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal değişim teorisine dayandığı varsayılmaktadır. Teoriye göre, kıdemsiz ve genç çalışana sunulan tersine mentorluk fırsatı ile çalışan kendisini kurumuna karşı borçlu hissetmekte ve bu nedenle örgüte olan bağlılığının artacağı varsayılmaktadır (Rana, 2021:26). Bu bilgilerden hareketle, bir örgütte üst düzey bir çalışan, sosyal medya ve teknoloji kullanımı hakkında daha fazla bilgi edinmek için örgütteki genç ve mentor konumundaki kişiyle yakınlaşırsa, hem güven duygusunu geliştirebilir hem de bağlanmayı olumlu yönde etkileyebilir. Genç çalışan, örgütteki kıdemli liderinin becerilerini geliştirmeye yardımcı olurken, kıdemli liderler de yeni nesil yetenekler hakkında yeni bakış açısı kazanma fırsatı yakalayabilir. Örgütlerin çalışanları desteklemesi ve onlara değer vermesi sonucunda çalışanların duygusal bağlılıklarının artması beklenmektedir (Eisenberg vd., 1997; Share and Wayne, 1993). Tersine mentorluk uygulaması ile örgütler olumlu sonuçlar elde etmektedirler. Hechl (2017), çalışmasında duygusal bağlılık ve tersine mentorluk arasında ilişki bulmuş, tersine mentorluk sürecine dahil olan çalışanların duygusal bağlılıklarının yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde daha üst düzey çalışana mentorluk yapan kıdemsiz bir çalışanın kendine olan özgüveni artarken daha fazla bağlılık ve aidiyet duygusu da olacaktır (Rana, 2021:26). Bu bağlamda araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi öngörülmektedir.

H1:Tersine mentorluk duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

2.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü

Diğer liderlik tipleriyle kıyaslandığında dönüşümcü liderlerin, çalışanları motivasyon, iş tatmini, bağlılık ve performans gibi konularda daha olumlu etkiledikleri ortaya çıkarılmıştır. Dönüşümcü liderlerin varlığı çalışanların örgütlerine karşı güven duygusunu geliştirmekte, liderler dönüşümcü liderlik davranışlarıyla, izleyicilerin daha etkin olmasını, yüksek performans göstermelerini ve aynı zaman da örgüte bağlılıklarını artırmaktadır (Keegan ve Hartog, 2004:610). Dönüşümcü liderler, kriz anında yaşanan belirsiz durumlara yeni çözümler sunmakta ve izleyenlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama konularında yol gösterici olmaktadır. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir (Nemanich ve Keller, 2007:50). Dönüşümcü liderler, izleyenlerin hem örgütsel gelişimlerini sağlamak hem de kişiliklerinin bir anlamda yeniden oluşumuna zemin hazırlama noktasında önemli bir role sahiptirler. Liderler örgütün misyon ve amacını izleyenlerle paylaşarak onların bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır (Epitropaki ve Martin, 2005:572). Dönüşüm sürecinde lider izleyenlere rehberlik etmekte, örgütsel dönüşümü vurgulamakta ve izleyenlerin örgütsel bağlılığını yaratmak için ortak bir vizyon geliştirmektedir (Todd, 1999:5). Kendilerini örgütün bir parçası olarak gören, örgütlerine bağlı çalışanlar, kurum faaliyetlerinin verimli ve yenilikçi olması açısından son derece önemlidir (Çakınberk ve Demirel, 2010). Çalışanların duygusal bağlılıklarını artırmak için yöneticilerin hangi tür liderlik davranışı sergilemesi gerektiği örgütsel davranış disiplininde önemli konulardan biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, dönüşümcü liderin kendilerine sunduğu yüksek motivasyon sonucunda duygusal bağlılık kazanabilmektedirler (Kaygın ve Güllüce, 2012).

İlgili alanyazında, dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık arasında sınırlı sayıda da olsa çalışmalar mevcuttur. Kara ve Bozkurt (2021), yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile güçlü ilişkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Sorucuoğlu ve Öztürk (2021), Ankara ilindeki yaptıkları çalışmalarında; dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çankaya (2023), yaptığı çalışmasında ise dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Örgütler günümüz rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için yönetsel faaliyetlerinde ve liderlik süreçlerinde çalışanların katılımını sağlayarak çalışanların bağlılık düzeylerini artırabilirler (Çankaya ve Çiftçi, 2020).

Alanyazında, tersine mentorluk ve dönüşümcü liderlik arasında bir çalışmaya rastlanmamakla beraber bu çalışmada lider-üye etkileşim kuramının temel düşünce yapısına dayanarak dönüşümcü liderlik ve tersine mentorluk arasında bir ilişki olacağı varsayılmaktadır. Lider-üye etkileşim kuramı, liderin tüm astlarına karşı aynı liderlik tarzını kullanmayıp, her bir astı için ayrı bir ilişki tarzı geliştirdiğini belirtmektedir. Tersine mentorluk sürecinde lider yani menti, mentor konumundaki astıyla diğer astlarına göre daha yakında bir ilişki içerisinde. Lider-üye etkileşim kuramında, liderin gruba değil, her bir bireye ayrı ayrı odaklanması varsayımı tersine mentorluk uygulaması sürecinde karşılık bulmaktadır (Dutton and Heaphy, 2003). Tersine

mentorluk uygulamasında, üst düzey yöneticileri ile birebir iletişim kurma şansına sahip olan genç mentorlar saygı ve takdir görme gibi faydalar elde edebilirler. Mentorların elde ettiği bu kazanımlar, lider-üye etkileşim kuramının karşılıklı etkileşimler varsayımı ile açıklanabilmektedir. Liderler, güvendikleri izleyicileri ile daha yakından ilişki içinde oldukları için diğer çalışanlarla ilişkisi yetersiz kalabilir. Dönüşümcü lider izleyicisine önem vermekte, kendisini ifade etmesi için bir alan sunmakta ve örgüt içinde kararlara katılımını sağlamaktadır. Bu da kişinin özgüveninin artmasına yol açmakta, kendini değerli hissetmesine ve örgüte olan bağlılığının da artmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra tersine mentorluk uygulamasının, liderlik gelişimi için iyi bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu süreçte, kıdemli liderlerin çalışanları dinlemesi ve onların güçlü ve zayıf yönlerini anlamak için çaba sarf etmesi başarılı bir mentorluk süreci için gerekli olan güven temelini oluşturabilir. Buradan hareketle söz konusu iki değişken arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü oynayacağı öngörülmektedir.

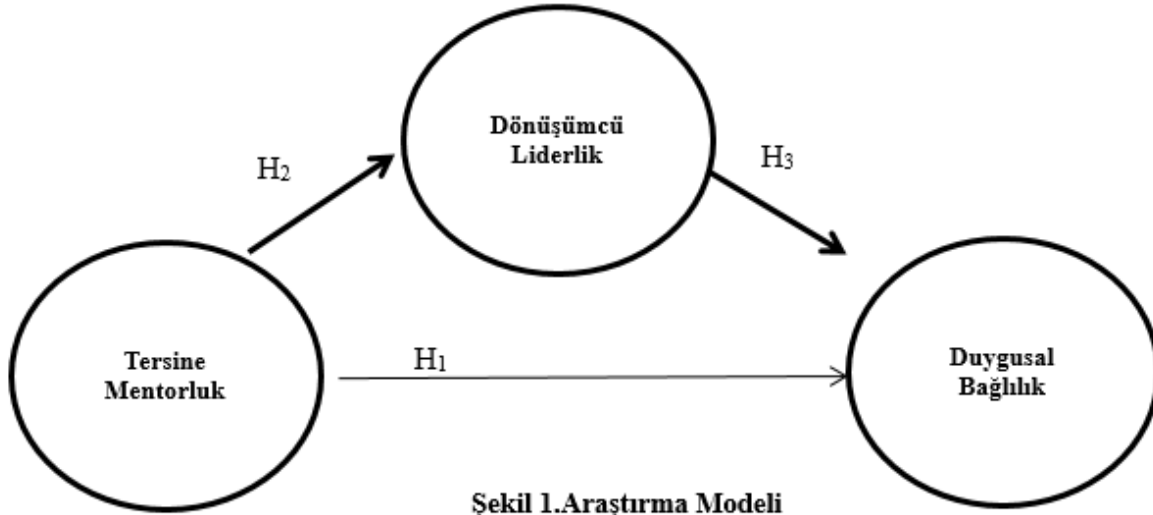
Tüm bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın diğer hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H2: Tersine mentorluk dönüşümcü liderliği pozitif yönde etkiler.

H3: :Dönüşümcü liderlik duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler.

H4: Tersine mentorluğun duygusal bağlılığa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolü vardır.

Araştırmada yer alan değişkenler ve değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkileri Şekil 1’deki grafiksel modelde gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde ‘örnekleme’, ‘veri toplama araçlarına’ ve ‘veri analizine’ yer verilmektedir.

3.1.Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini Ankara, İstanbul ve İzmir’de finans sektöründe çalışan bankacılar ve eğitim sektöründe çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Tersine mentorluk uygulaması hizmet sektöründe etkili olduğu için bu sektör örnek olarak seçilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu 400 katılımcıya online olarak ulaştırılmıştır ve 332 çalışandan dönüş sağlanmıştır. Catell (1978) örnekleme büyüklüğünü ölçmede toplam madde sayısının 3-6 katı civarında olmasını ifade ederken; Hair, Black, Tatham ve Anderson (2010) örneklemin büyüklüğünün ölçme aracının en az 5 katı olması gerektiğini ifade etmişlerdir (Kilis ve Yıldırım,2018:668). Bu araştırmanın ölçme aracı ise toplamda 55 sorudan oluşmakta ve 332 katılımcı bu farklı görüşlere göre yeterli olarak değerlendirilmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde açıklama kısmı ile katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, öğrenim durumu, toplam çalışma süresine ilişkin bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde tersine mentorluk, örgütsel bağlılık ve dönüşümcü liderlik kavramlarına ait ifadeler yer almaktadır. Literatürde tersine mentorluk ile en çok kabul gören Murphy (2012), çalışmasında kullandığı 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen duygusal bağlılık

ölçeği toplam 6 madde ile ölçülmüştür. Dönüşümcü liderlik ölçümünde kullanılan anket ifadeleri Bass (1997) ve Avolio, Bass ve Jung'ın (1999) çalışmalarından derlenerek elde edilmiştir. Ölçme aracında beşli likert tipi tercih edilmiştir. Araştırma için gerekli olan etik kurul izinleri Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Kurulu'nun 19.12.2021 tarihli kararı ile alınmıştır.

3.3.Verilerin Analizi

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. “SPSS 24” programında veri girişi ve analizi yapılmıştır. Veri setinin kontrolü ve ön analizler tamamlandıktan sonra veri seti büyüklüğü kesinleşmiştir araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin belirlenen faktör yapısının uyumluluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır Ardından araştırma modelindeki değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, güvenilirlik, Pearson korelasyon ve basit doğrusal ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Aracılık (mediatör) hipotezini test etmek amacıyla Hayes Process Macro analizinden faydalanılmıştır.

4.Bulgular

Bu bölümde, katılımcılara ilişkin betimsel bulgulara, geçerlilik, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

4.1.Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde	
Yaş	18-25	73	22,0
	26-33	157	47,3
	34-41	68	20,5
	50+	17	5,1
	42-49	17	5,1
Eğitim Durumu	LİSE	35	10,5
	ÖNLİSANS	56	16,9
	LİSANS	145	43,7
	LİSANSÜSTÜ	96	28,9
Cinsiyet	ERKEK	215	68,4
	KADIN	117	35,2
Medeni Durum	EVLİ	178	53,6
	BEKAR	154	46,4
Toplam Çalışma Süresi	1 Yılda az	66	19,9
	1-5	120	36,1
	6-10	97	29,2
	11-15	30	9,0
	16+	19	5,7
	TOPLAM	332	100

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya 18-25 yaş aralığının da 73 kişi, 26-33 yaş aralığının da 157 kişi, 34-41 yaş aralığında 68 kişi, 42-49 yaş aralığında 17 kişi ve 50 yaş üzerinde 17 kişi olmak üzere toplam 332 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların katılımcıların %64,8’i kadın, %35,2’si erkektir. Bu oranlar kadınların erkeklere göre çok daha fazla olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, %10,5’i lise, %16,9’u önlisans, %43,7’si lisans ve %28,9 ‘u lisansüstü eğitimi almış kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunlarından oluşmaktadır. Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde ise %19,9’u 1 yıldan az , %36,1’i 1-5 yıl, %29,2’si 6-10 yıl, %9,0’ı 11-15 yıl ve %5,7 si 16 yıl ve üzerinde kurumlarında görev yaptıkları belirlenmiştir.

4.2.Faktör Analizi

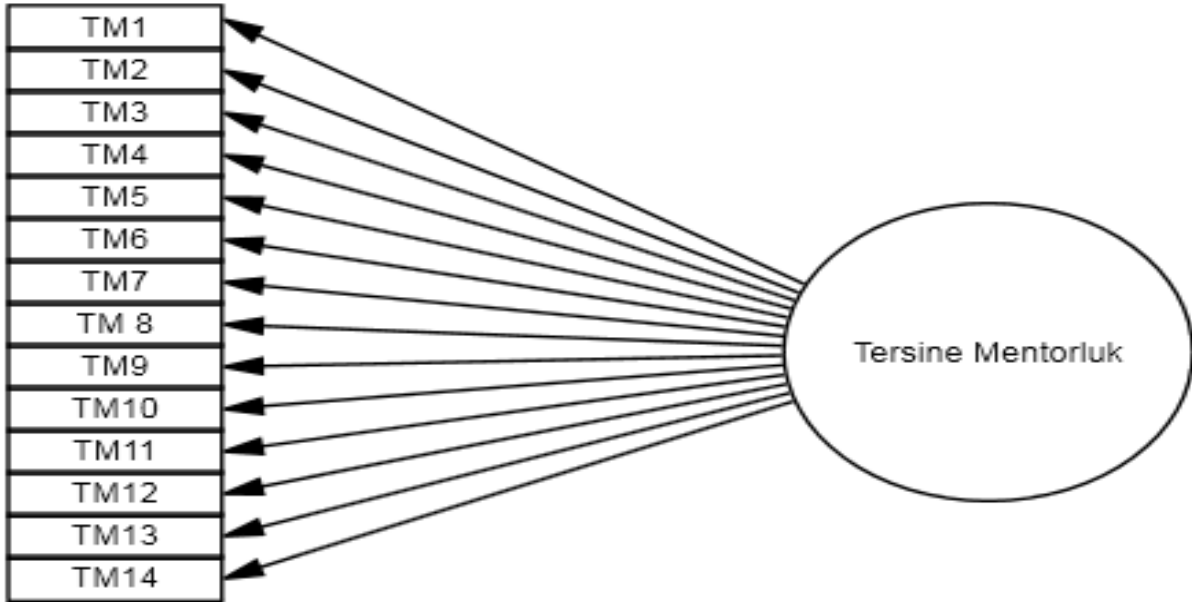
Doğrulamalı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önce belirlenen bir modelin ya da hipotezin test edilmesi söz konusudur (Sürücü vd., 2023:62).

4.2.1. Tersine Mentorluk Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

14 maddeden oluşan tersine mentorluk ölçeğine ilişkin oluşturulan model Şekil 2’de gösterilmektedir.

Tablo 1’den görüleceği gibi, oluşturulan ölçüm modelinin veri setine uyumu incelendiğinde, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/df = 2,90$; RMSEA =0.08, CFI =0.92)

Şekil 2 .Tersine Mentorluk Uyum Ölçüm Modeli



Tablo 4. Tersine Mentorluk Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	2,90
CFI	>,90	,917
RMSEA	<,05-,08≤	,081
IFI	>,90	,918
TLI	>,90	,931
RMR	<,1	,048

Not: CFI: Karşılaştırmalı Uyum endeksi; NFI: Normalleştirilmiş Uyum Endeksi; GFI: Uyum İyilik Endeksi; RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı; χ^2/df : Kikare/Serbestlik Derecesi.

Kaynak: Sürücü, Şeşen vd., (2023). Spss, Amos ve Process Macro ile İlişkisel Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi, Detay Yayıncılık

Modelin veri setine uyumu incelendikten sonra tersine mentorluk modellerinin regresyon katsayıları incelenmiştir. Tablo 2’de tersine mentorluk için oluşturulan modelin standardize edilen ve edilmeyen regresyon katsayıları gösterilmektedir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50’den düşük olmadığı görülmüş olup, regresyon yüklerinin 0.58 ile 0.79 arasında yer aldığı ve bütün regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Tersine Mentorluk Modeli Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

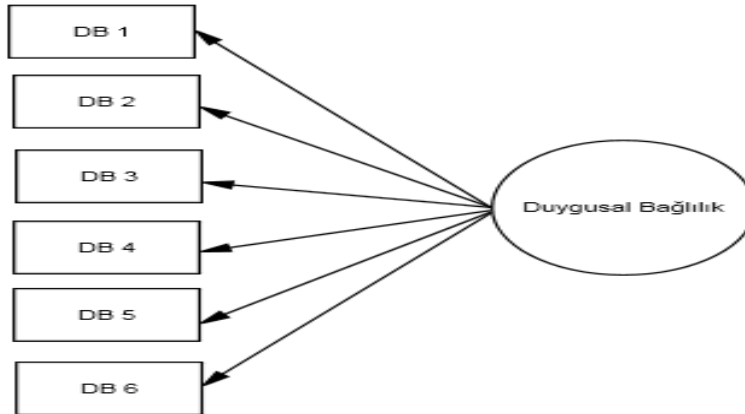
	(b)	Standart hata	(β)	p
Tersine Mentroluk				
Madde 1	1,00		.58	***
Madde 2	1,23	.15	.62	***
Madde 3	1,40	.16	.67	***
Madde 4	0,96	.10	.61	***
Madde 5	1,20	.14	.78	***
Madde 6	1		.55	***
Madde 7	1,29	.18	.54	***
Madde 8	1,24	.15	.72	***
Madde 9	1,09	.13	.63	***
Madde 10	1,32	.19	.62	***
Madde 11	1		.64	***
Madde 12	1,26	.11	.79	***
Madde 13	0,953	.09	.68	***
Madde 14	0,70	.07	.60	***

Not: b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısını temsil etmektedir. (p***< 0.001)

4.2.2. Duygusal Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Altı madde ile duygusal bağlılığı ölçen bir model tanımlanmış ve bu modelin veri setine uyumu doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz için oluşturulan duygusal bağlılık modeli Şekil 4’te yer almaktadır.

Şekil 4 : Duygusal Bağlılık Uyum Ölçüm Modeli



Modelin veri setine uyumu Sürücü ve Şeşen (2023) tarafından önerilen kıstaslar dikkate alınarak değerlendirildiğinde, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3).

Tablo 6. Duygusal Bağlılık Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	1,14
CFI	>,90	,917
RMSEA	<,05-,08≤	,090
IFI	>,90	,990
TLI	>,90	,999
RMR	<,1	,011

Tablo 4’te duygusal bağlılık için oluşturulan modelin standardize edilen ve edilmeyen regresyon katsayıları gösterilmektedir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0.62 ile 0.94 arasında yer aldığı ve bütün regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

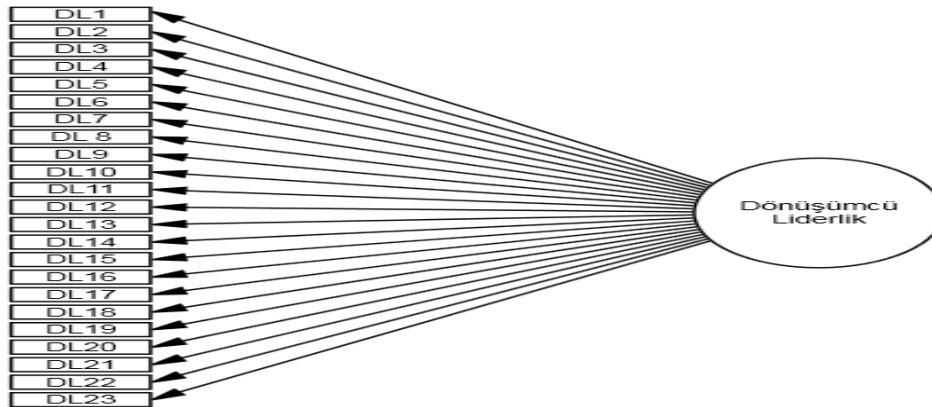
Tablo 7. Duygusal Bağlılık Modeli Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Duygusal Bağlılık				
Madde 1	1,00		.62	***
Madde 2	1,14	.84	.73	***
Madde 3	1,31	.93	.79	***
Madde 4	1,66	.12	.92	***
Madde 5	1,70	.12	.94	***
Madde 6	1,57	.12	.86	***

Not: b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısını temsil etmektedir. (p***< 0.001)

4.2.3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Her ne kadar dönüşümcü liderlik 4 alt boyuttan oluşsa da, Polat vd., (2024) ve Güngör (2023) çalışmalarında dönüşümcü liderliği tek boyut olarak ele alınmışlardır. Nitekim Carless (1998) yaptığı çalışmada ölçeğin tek boyut olarak ele alınmasının daha doğru olduğunun altını çizmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi için öncelikle ölçeği oluşturan 23 maddeden oluşan bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Analiz için oluşturulan dönüşümcü liderlik modeli Şekil 5’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Uyum Ölçüm Modeli

Tablo 5’den görüleceği gibi, oluşturulan ölçüm modelinin veri setine uyumu incelendiğinde, modelin veri setine uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir ($\chi^2/df = 3,23$; RMSEA =0.08, CFI =0.93).

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçüm Modeli Uyum İyilik İstatistikleri

İndeksler	Referans Değeri	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3,23
CFI	>,90	,935
RMSEA	$<,05-.08 \leq$,089
IFI	>,90	,935
TLI	>,90	,925
RMR	<,1	,039

Tablo 6’da dönüşümcü liderlik için oluşturulan modelin standardize edilen ve edilmeyen regresyon katsayıları gösterilmektedir. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0.59 ile 0.90 arasında yer aldığı ve bütün regresyon katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Modeli Standardize Edilmiş ve Edilmemiş Regresyon Katsayıları

	(b)	Standart Hata	(β)	p
Dönüşümcü Liderlik				
Madde 1	1,00		.59	***
Madde 2	1,23	.85	.68	***
Madde 3	1,51	.13	.79	***
Madde 4	1,55	.13	.84	***
Madde 5	1,53	.13	.81	***
Madde 6	1,48	.13	.79	***
Madde 7	1,00		.85	***
Madde 8	.87	.38	.79	***
Madde 9	.82	.56	.69	***
Madde 10	.89	.51	.77	***
Madde 11	.87	.51	.76	***
Madde 12	1,00		.67	***
Madde 13	1,24	.90	.83	***
Madde 14	1,30	.92	.85	***
Madde 15	1,28	.91	.84	***
Madde 16	1,37	.95	.87	***
Madde 17	1,40	.97	.88	***
Madde 18	1,00		.83	***
Madde 19	1,05	.58	.81	***

Madde 20	1,02	.51	.85	***
Madde 21	1,03	.49	.88	***
Madde 22	1,07	.49	.90	***
Madde 23	1,01	.50	.86	***

Not: b= Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısını temsil etmektedir. (p***< 0.001)

6.8. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon ilişkilerini incelemek için çoklu pearson korelasyon analizi yapılmıştır ve bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	Tersine Mentorluk	Duygusal Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik
Tersine Mentorluk	3,90	,509	(,830)	,277**	,231**
Duygusal Bağlılık	3,36	,991		(,898)	
Dönüşümcü Liderlik	3,39	,867		,673**	(,975)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Parantez içindeki değerler Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarıdır.

Korelasyon analizi sonunda elde edilen ‘r’ değeri 0,30’dan küçük ise değişkenler arasında zayıf ilişki, 0,30 ile 0,50 arasında ise orta ilişki ve 0,50’den büyük bir değere sahip ise güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Cohen,2007). Tablo 7’de görüldüğü üzere, duygusal bağlılık ile tersine mentorluk ve dönüşümcü liderlik arasında zayıf yönde, istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönde bir doğrusal ilişki varken, dönüşümcü liderlik ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

6.9.Hipotez Testleri

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla hipotezlerin test edilebilmesi için basit regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizine yer verilmektedir.

6.10. Regresyon Analizi

Araştırma modeli genel ve aracılık etkisinin incelendiği model olmak üzere iki ayrı modelden oluşmaktadır. Genel modelde değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisi incelenmiş, ikinci modelde ise tersine mentorluğun örgütsel bağlılığa etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü sorgulanmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezler SPSS 24 paket programı ile analiz edilmiştir. Regresyon analizinin yapılabilmesi için verilen normal dağılımı gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan normallik testi sonuçları tablo 8’de yer almaktadır. Tabachnick ve Fidell’e (2013), Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri -1,5 ile 1,5 arasında ise verilerin normal dağıldığını ifade etmektedirler.

Tablo 8’de yer alan değerler ilgili aralıkta yer aldığı için verilerin normal dağıldığını ifade edilebilir. Bu nedenle regresyon analizinin yapılması uygun görülmektedir.

Tablo 11. Normallik Testi

	Çarpıklık	Basıklık
Tersine Mentorluk	-832	1,854
Duygusal Bağlılık	,027	-319
Dönüşümcü Liderlik	-520	,616

Tablo 9'dan da görüleceği gibi, elde edilen sonuçlar, tersine mentorluğun duygusal bağlılığı tahmin ettiği varsayılan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=27,34$; $p<0.5$). Oluşturulan model duygusal bağlılıktaki varyansın %77'sini açıklamaktadır. Tersine mentorluğun duygusal bağlılığı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği saptanmıştır ($\beta=0,54$; $p<0.05$). Elde edilen sonuçlar H1 hipotezini desteklemektedir.

Tablo 12. Tersine Mentorluk-Duygusal Bağlılık Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	ANOVA		Standardize Edilmiş Katsayılar		
			F	p	Beta (β)	t	p
	Sabit Değer				1,262	3,114	0,000*
Duygusal Bağlılık	Tersine Mentorluk	0,77	27,341	0,000	0,538	5,229	0,000*

* $p<0,05$

Tersine mentorluk ve dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile incelendiğinde, dönüşümcü liderlikteki varyansın %0,53'nün tersine mentorluk ve regresyon denklemindeki sabit değer tarafından açıklanabileceği tespit edilmiştir. Tablo 10'dan görüleceği gibi, elde edilen sonuçlar, tersine mentorluğun dönüşümcü liderliği tahmin ettiği varsayılan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($F=18,61$; $p=0.5$). Tersine mentorluğun dönüşümcü liderliği pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği saptanmış ($\beta=0,23$; $p<0.05$) olup H2 hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Tablo 13. Tersine Mentorluk-Dönüşümcü Liderlik Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	ANOVA		Standardize Edilmiş Katsayılar		
			F	p	Beta (β)	t	p
	Sabit Değer				1,860	5,181	0,000*
Duygusal Bağlılık	Tersine Mentorluk	0,53	18,611	0,000	0,231	4,214	0,000*

* $p<0,05$

Dönüşümcü liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki basit regresyon analizi ile incelendiğinde, duygusal bağlılıkta, varyansın % 45'inin dönüşümcü liderlik ve regresyon değerindeki sabit değer tarafından açıklanabileceği tespit edilmiştir. Tablo 11'den görüleceği gibi, elde edilen sonuçlar, Dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılığı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin ettiği saptanmıştır ($\beta=0,67$; $p<0.05$). Buna göre H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik ve Duygusal Bağlılık Regresyon Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	ANOVA		Standardize Edilmiş Katsayılar		
			F	p	Beta (β)	t	p
	Sabit Değer				1,371	4,61	0,000*
Duygusal Bağlılık	Dönüşümcü Liderlik	,453	272,830	0,000	0,673	16,51	0,000*

* $p<0,05$

Bu bölümde aracılık (mediatör) hipotezini test etmek amacıyla Hayes Process Macro analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

Bağımsız değişken olan tersine mentorluğun bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = ,2574^{**}$, 95% CI= (,0995/8140), $t=3,20$, $p<0.5$). Etkiye dair güven aralığının (LLCI= ,0995, ULCI= 8140) sıfırı (0) kapsamamasından dolayı etkinin anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular, dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif bir yönlü olduğunu göstermektedir ($\beta = ,7212^{**}$, 95% CI= (,6285/8140), $t=3,20$, $p<0.5$). Hipotez 1’in desteklendiği bir kez daha Process Macro analiziyle tespit edilmiştir.

Basit regresyon analizi sonuçlarıyla uyumlu olarak, bağımsız değişken olan tersine mentorluğun aracı değişkeni yani dönüşümcü liderliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = ,3934^{**}$, 95% CI= (,2140/5728), $t=4,31$, $p<0.5$). Etkiye dair güven aralığının (LLCI= ,2140, ULCI= 5728) sıfırı (0) kapsamamasından dolayı, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır. Tersine mentorluk, çalışanlarda dönüşümcü liderlikteki değişimin %53.4’lük varyansını açıklamaktadır ($R^2= 0.534$). Process Macro analizi sonucuna göre H2 hipotezinin bir kez daha desteklendiği tespit edilmiştir.

Tablo incelendiğinde; tersine mentorluk ($\beta = ,2574^{**}$, 95% CI= (,0995/4153), $t=3,92$, $p<0.5$) ve dönüşümcü liderliğin ($\beta = ,7212^{**}$, 95% CI= (,6258/8140), $t=2,78$, $p<0.5$), duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tersine mentorluğun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderin aracı rolü olup olmadığına dair karar, dolaylı etkinin sonuçlarına göre verilir. Tersine mentorluğun duygusal bağlılık üzerinde dolaylı etkisinin pozitif yönde olduğu $\beta = ,2885$ tespit edilmiştir. Bootstrap sonuçlarına göre söz konusu dolaylı etkinin alabileceği en düşük ve en yüksek değerleri gösteren ve güven aralığının sıfırı (0) kapsamaması (BootLLCI= ,0987, BootULCI= , 2925) nedeniyle, tersine mentorluğun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü 0.1432’dir. Preacher ve Kelly (2011), aracı değişkenin etki büyüklüğü konusunda; tam standardize etki değerinin 0,25’e yakın olması durumunda yüksek etki, 0,9’a yakın olması durumunda orta etki ve 0,1’e yakın olması durumunda ise düşük etki olduğunu belirtmektedir. Buna göre test edilen modelin aracılık etkisi düşük etki değerine yakındır. Bu bulgular doğrultusunda, H4 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 14. Process Macro Analizi

Variable	β	SE	LLCI-ULLC
Tersine Mentorluk -> Dönüşümcü Liderlik	,3934	,091	,2140/5728
Tersine Mentorluk -> Duygusal Bağlılık	,2574	,0803	,0995/4153
Dönüşümcü Liderlik -> Duygusal Bağlılık	,7212	,0471	,6285/8140
Dolaylı Etki (Tersine Mentorluk -> Dönüşümcü Liderlik -> Duygusal Bağlılık)	,2885	,0724	,0987/,2925

7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada finans ve eğitim sektörü çalışanlarının tersine mentorluk algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, onların kurumlarındaki dönüşümcü liderlik durumunun aracılık rolü araştırılmıştır. Yapılan alanyazın taramasında; çalışmanın araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiyi aynı kurguda inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın özgünlüğünü ve değerini artırmaktadır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler doğrultusunda ilk olarak tersine mentorluğun duygusal bağlılığa anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde tersine mentorluk ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur. Murpy (2012), çalışmasında tersine mentorluk uygulamasına sahip örgütlerde çalışanların bağlılıkların yüksek olduğunu ve bunun neticesinde performanslarının da yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Cismaru & Iunius, 2019).

Tersine mentorluk ve dönüşümcü liderlik arasında yapılan analiz sonucunda ise, tersine mentorluğun dönüşümcü liderliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın ikinci hipotezi olarak oluşturulan H2 hipotezi kabul edilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucunda

söz konusu iki değişkenle beraber yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle elde edilen bu sonucun bilimsel açıdan fayda sağlayacak olması değerlendirilmektedir.

Araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan dönüşümcü liderliğin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır sonucuna yapılan analizler sonucu ulaşılmış ve iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Literatürde dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalar mevcuttur. Gao ve Bai (2011), Avolio vd. (2004) ve Shamir, House ve Arthur (1993) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmışlardır. İsmail ve Diğ. (2011) dönüşümcü liderlik, güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 1009 kişi ile yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkiler olduğunu bulmuşlardır.

Ayrıca Tse ve Lam (2008) yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik davranışının izleyicilerin örgütsel bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar bu çalışmada elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Dönüşümcü liderlik algısının aracılık değişkeni incelendiğinde ise, process macro analizine göre tersine mentorluk ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler, çalışanları önemseyen onlara karşı adil ve şeffaf olan ve kendilerini açık bir şekilde ifade etmeleri için onlara gerekli çalışma ortamı yaratan liderler oldukları için tersine mentorluk sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülmesine katkı sağlayacakları ifade edilebilir. Deneyimsiz ve genç çalışanlar tecrübeli liderlerin deneyiminden faydalanırken, liderler de kendi bilgilerini güncel tutma olanağına sahip olabilirler. Bunun sonucun da mentor ve menti kişisel gelişimleri için avantaj elde ederken örgütsel bağlılıklarının da olumlu yönde etkilenmesi ve örgüte olan katkılarının da artması beklenmektedir. Bu çalışmadaki bulgular, tersine mentorluk değişkeninin dönüşümcü liderlik aracılığıyla duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu sonuç bağlamında, örgütler tersine mentorluk uygulamasını başarılı bir şekilde yönetebilirlerse, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve liderlik gelişimleri artabilir.

Bu çalışma finans sektörü çalışanlarına ve akademisyenlere uygulandığı için yapılan uygulama ile ilgili sektörlere katkılarını ortaya koymayı amaçlıyoruz. Eğitim yaşamı yanında finans da bir hizmet sektörü olduğu için tersine mentorluk uygulamasının örgütlerde ki varlığının öneminin göz ardı edilmemesinin önemli olduğu söylenebilir. Farklı pek çok sektörde uygulama alanına sahip olan tersine mentorluk uygulaması hizmet sektöründe etkili bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Akademik hayatta daha genç eğitimciler, geleneksel öğrenme yöntemlerinden farklı olarak öğrenci odaklı öğrenme yöntemleri hakkında kendilerinden daha deneyimli eğitimcilere mentorluk yapabilirler.

Bu uygulama ile yaş ve deneyim ikinci planda yer almakta ve bilgi ön plana çıkmaktadır. Tersine mentorlukta bilginin değerli bir faktör olarak vurgulanmasından dolayı, öğrenen ve öğreten arasındaki engellerin ortadan kaldırılması ve bilgi aktarımının yayılması hedeflenmelidir. Tersine mentorluk sürecinin iyi bir şekilde işlenmesi için mentorun kendisini açıkça ifade edeceği bir ortam yaratılmalıdır.

Tersine mentorluk uygulaması ile genç çalışanlar yöneticileri tarafından değer ve destek gördüklerini hissedecek ve olası istihdam kaybının önüne geçilebilecektir. Buna ek olarak hizmet sektörü yöneticileri genç neslin iş kararlarına katılımını teşvik etmeli ve bu yönde onları cesaretlendirmelidir. Bu şekilde genç ve kıdemli bir çalışanın üst düzey yöneticisine yaptığı mentorlukla kendine olan güveni artacak ve potansiyelinin farkına varacaktır böylece kurumuna olan bağlılık artacaktır. Tersine mentorluk uygulamaları ile yöneticiler, genç kuşakla iletişimlerini artırarak desteklerini kazanabilir ve onlardan daha etkin bir şekilde yararlanabilir. Ayrıca Z kuşağının da artık iş hayatında olmasıyla beraber birbirinden farklı özelliklere sahip beş kuşak aynı iş ortamında çalışmaktadır. Bu durum kuşaklar arasında çatışmalar meydana getirebilir. Bu doğrultuda tersine mentorluk uygulaması ile üst düzey yöneticiler, örgüt içerisindeki süreçlerde kuşak farklılıklarını dikkate alarak çatışmaların önüne geçebilir.

Araştırma da kullanılan değişkenlerin hem finans sektörü hem de akademik hayata olumlu yönde etki edeceğini bu çalışmada verilen bilgiler doğrultusunda söylemek mümkündür. Tersine mentorluk uygulaması, bilgili genç bir çalışanın kıdemli bir çalışana mentorluk yapması sonucunda kariyer ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamasının yanı sıra örgütlerin farklı bakış açısı kazanarak daha rekabetçi olmalarına olanak tanıyabilir. Tersine mentorluk uygulaması ile örgütlerde hiyerarşik yapının daha esnek hale geleceği düşünülmekte ve bunun neticesinde de genç çalışanların kendilerini daha açık bir şekilde ifade edebilecekleri bir ortama sahip olacakları varsayılmaktadır. Bu durum kişiler arası iletişim ve işbirliğini artırırken aynı zaman da genç çalışanların kendilerinden daha kıdemli liderlerine kendi bakış açılarını sunmaları için bir fırsat sağlayabilir. Ayrıca esnek bir hale gelen hiyerarşik yapıda dönüşümcü liderlerin katkısının olacağı göz ardı edilmemelidir. Liderler genç çalışanlardan bağlılığı artırma konusunda destek alabilirler. Çalışan bağlılığı konusunda genç

çalışanlar kendi bakış açılarını liderlerine sunarak örgüt içerisinde motivasyon ve bağlılığının artmasını sağlayabilirler.

Bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, daha sonra yapılacak araştırmalara zemin oluşturmak amacıyla araştırmacılara bazı öneriler sunulabilir. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel destek ve farklılıkların yönetimi gibi konuların tersine mentorluk ile ele alınarak alanyazına önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra anket yöntemiyle elde edilen bulgular nitel araştırma yöntemi ile desteklenebilir. Üst düzey yöneticiler, herhangi bir konuda bilgi eksikliği yaşadıklarını pozisyonlarını tehdit altında gördükleri için kabul etmeyebilirler. Bu nedenle ihtiyaçları olan bilgiyi mentorla paylaşmaktan kaçınabilirler. Mentorlar ise, kendilerinden yaşça büyük ve daha kıdemli olan liderleriyle iletişime geçmekte güçlük yaşayabilirler. Her ne kadar dijital dünyaya daha hızlı erişebilseler de özgüven eksikliğinden dolayı kıdemli rolünde olan mentilere bilgi aktarmada yetersiz olabilirler. Bu süreçte mentor kendine güvenmeli, menti ise öğrenmenin kapılarını açık bırakmalıdır. Çalışanlarını örgüte bağlı kalma isteği taşıyan örgütlerin, lider çalışan ilişkilerini geliştirmeye yönelik adım atmaları gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Liderlerin, bir örgütte yol gösterici misyonu taşıdıklarını göz önünde bulundurursak dönüştürücü liderlerin örgütlerde oldukça önemli bir role sahip olduklarını söylemek mümkündür. Bu noktada örgütler görev yapmakta olan yöneticilerine ilgili eğitimler sunarak dönüştürücü liderlik özellikleri kazanmalarını sağlayabilirler.

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda belirli kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmadaki kısıtlılıklar arasında kolayda örneklem metodunun uygulanmış olması ve sınırlı sayıda kişiye ulaşılmış olması gösterilebilir. Sonraki çalışmalar için daha geniş veri tabanı kullanımı önerilebilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı ise yalnızca finans ve eğitim sektörü çalışanlarına uygulanmış olmasıdır. Tersine mentorluk uygulamasına kurumlarında henüz yer vermeyen sektörlerde yapılacak bir uygulama ile söz konusu kurumların yenilikçi ve farklı bir bakış açısı kazanması sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aksaraylı, M.F. (2015). “Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, [Erişim adresi:https://dergipark.org.tr](https://dergipark.org.tr)
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, T. D., L. T. Eby, M. L. Poteet, E. Lentz ve L. Lima. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Bass, B.M. (1990), Bass and Stogdill’s Handbook of Leadership, The Free Press, New York
- Bass, M. Bernard. Stogdill’s Handbook of Leadership. NewYork : Free Press. 1981
- Bergman, M. E. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. <https://doi.org/10.1002/job.372>
- Cattell, R. B. (1978). The Scientific Use of Factor Analysis in Behavioral and Life Sciences. New York: Plenum. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2262-7>
- Chandler, D. E., Kram, K. E. (2005). Applying an Adult Development Perspective to Developmental Networks. *Career Development International*, 10(6/7), 548-566. <http://doi:10.1108/13620430510620610>
- Chaudhuri, S., ve Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool For Keeping The Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Cismaru, L. & Iunius, R. (2019). Bridging the generational gap in the hospitality industry: reverse mentoring—an innovative talent management practice for present and future generations of employees. *Sustainability*, 12, 263-274. <https://doi:10.3390/su12010263>

- Cohen, A.(2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3),336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 89-121. Erişim adresi: [https:// https://isarder.org](https://https://isarder.org)
- Çankaya, M., ve Çiftçi, G. E. (2020). Hastane çalışanlarının toksik liderlik ve örgütsel sinizm algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273–298. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr>
- Dutton, J. E., Heaphy, E.D. (2003). The Power of High-Quality Connections At Work. K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (ed). *Positive Organizational Scholarship* (263-278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. [https:// doi:10.4236/ojps.2015.51003](https://doi:10.4236/ojps.2015.51003)
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.2005). Managing Generation Y, *Advanced Management Journal*. 70 (4),4-15. <https://doi:10.1037/0021-9010.82.5.812>.
- Epitropaki, O. and Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/ Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16, 569–589. [https:// doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.005](https://doi:10.1016/j.leaqua.2005.06.005)
- Gao, F.Y. and Bai, S. (2011). “The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business”, 2011 *International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR* 7. [https:// doi:10.7763/IJTEF.2011.V2.106](https://doi:10.7763/IJTEF.2011.V2.106)
- Greengard, S. (2002). “Moving Forward with Reverse Mentoring”, *Workforce*, 81 (3), 15- 18. [https:// doi: 10.1136/bmjopen-2022-062361](https://doi:10.1136/bmjopen-2022-062361)
- Güğerçin, U. (2018). *Mentorluktan Ters Mentorluğa*, (1.Baskı), Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Güney, S., Akalın Ç. ve İlsev A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. and Moeller, M. (2009). Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361. <https://doi.org/10.1080/09585190902909863>
- Hechl, C. (2017). Affective Commitment to Organizations: A Comparative Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring among Millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157-165. <https://doi.org/10.21512/bbr.v8i2.3666>Kara, E., and Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (87), 143-160. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Kara, E., and Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (87), 143-160 Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Karakaya, K. (2020). “İnsan Kaynakları Uygulamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Bireysel Ve Örgütsel Performansa Olan Etkileri”. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaygın and A. Ç. Güllüce, "Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesi Karşılaştırmalı Bir Araştırma," *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 2012 Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Keegan, A.E. and Hartog, D.N.D. (2004). Transformational Leadership in a Project-Based Enviroment: A Comparative Study of The Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *Project Management*, 22, 609–617. [https:// doi:10.1016/j.ijproman.2004.05.005](https://doi:10.1016/j.ijproman.2004.05.005)
- Kilis, S., & Yıldırım, Z. (2018). Online Self-regulation Questionnaire: Validity and Reliability Study of Turkish Translation. *Cukurova University Faculty of Education Journal*, 47(1), 233- 245. <https://doi.org/10.14812/cuefd.298791>

- Kişi, N. (2018). “Yenilikçi Bir Mentorluk Yaklaşımı: Tersine Mentorluk”, *The Journal of International Scientific Researches*, 205-Lytle, T. (2017). “Putting Mentoring in Reverse”, *Harvard Business Review*, 46-51.213. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net>
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M.A., McKee, B. (1978). *Seasons of a Man’s Life*. New York: Knopf. [https://doi: 10.12691/jbms-1-4-4](https://doi.org/10.12691/jbms-1-4-4)
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Maxwell, C.John. *Liderlik Yasaları: Reddedilemez 21 Liderlik Yasası*. (Çev: İbrahim Şener).
- McKay, K., and Näswall, J. R. (2013). The Effect of Affective Commitment Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(1), 55-66. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>.
- Murphy, W. M. (2012). “Reverse Mentoring at Work: Fostering Crossgenerational Learning and Developing Millennial Leaders”, *Human Resource Management*, 51(4), 549-574. Erişim adresi: <https://www.academia.edu>
- Nemanich, L. A. and Keller R.T (2007). Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49–68. [https:// doi:10.1016/j.leaqua.2006.11.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.11.003)
- Owen, H., Hodgson, V. ve Gazzard, N. (2007). *Liderlik el kitabı*. Çeviren: Münevver Çelik, İstanbul: Optimist Yayım Dağıtım.
- Polat, M., Yalçın, S., ve Köroğlu, M. (2024). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(71), 177-204. <https://doi.org/10.21764/maueufd.1386944>
- Poyraz, Kemal; Bülent, Kama (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2) (2008): 143 164. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., Miller, J.S. (2000). “Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design on Work and Career Attitudes”, *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1. [https:// doi:10.2307/1556344](https://doi.org/10.2307/1556344)
- Rana, S. L. Organizational Commitment and Turnover Intentions of Millennials: Using Reverse Mentoring as a Social Exchange Tool. *Leadership and Organizational Behavior Journal* cilt(sayı).1, No.1, 2021 pp 21-37. [https:// doi:10.1177/1534484311417562](https://doi.org/10.1177/1534484311417562)
- Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825- 836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rego, A.N. ve Cunha, M.P. E. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*. 21(1), 53-75. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Shea, G. F. (2002). *Mentoring: How To Develop Successful Mentor Behaviors*. Crisp Publication, Inc, Printed in The United States of America By Von Hoffman Graphics, Inc.
- Sorucuoğlu, A. Y., and Öztürk, Z. (2021). Hastane çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi (Ankara ilinde bir devlet hastanesi örneği). *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 18(1), 61-88. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr>
- Srithongrun, A. (2011). “The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness”, *International Journal of Public Administration*, Vol. 34 No. 6, 376-388. [https:// doi:10.1080/01900692.2011.569917](https://doi.org/10.1080/01900692.2011.569917)

- Sürücü, L., Şeşen, H. Ve Yeloğlu, O.H. (2023). *Spss, Amos ve Process Macro ile İlişkisel, Aracı/Düzenleyici ve Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Detay Yayıncılık
- Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston, Pearson. [Erişim adresi:https://www.scirp.org](https://www.scirp.org)
- Thomson, R. (1993), *Appraising and Developing People, Managing People*, UK: ButterworthHeinemann.
- Todd, R. J. (1999). Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web. *Nassp Bulletin*; 605 (83), 4–12.
<https://doi.org/10.1177/019263659908360503>
- Tse, H.M. and Lam, W. (2008). Transformational leadership and turnover: The role of LMX and organizational commitment, *Academy of Management Proceedings*, 1- 6.
<https://doi:10.5465/AMBPP.2008.33723870>
- Uçkun, G. ve Kılınç. (2007). *Koçluk ve mentörlük*. Ankara: Ürün Yayınlar.
- Uzun, H., Çakmak, A. F., ve Esen, Ş. (2023). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İletişim sektöründe bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 700-718. [Erişim adresi: https://dergipark.org.tr](https://dergipark.org.tr)
- Veres, J. C., Eva, N. ve Cavanagh, A. (2019). “Dark” student volunteers: Commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review*, 49(5), 1176-1193. <https://doi:10.1108/PR-02-2019-0085>
- Yazıcıoğlu, Ğ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). The Relationship between organizational justice and commitment: A case study in accommodation establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16. *Hospitality Management*, (74), 75-84. [https://doi: 10.1016/j.ijhm.2018.02.003](https://doi:10.1016/j.ijhm.2018.02.003)

Research Article**Tersine Mentorluğun Duygusal Bağlılığa Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü***The Mediating Role Of Transformational Leadership in The Effect Of Reverse Mentoring On Affective Commitment*

<p>Belgin AYDINTAN</p> <p>Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi</p> <p>İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi</p> <p>belginaydintan@gmail.com</p> <p>https://orcid.org/0000-0002-9057-4336</p>	<p>Kübra AKSU</p> <p>Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi</p> <p>İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi</p> <p>kkutluataa@gmail.com</p> <p>https://orcid.org/0000-0002-7164-0115</p>
---	--

Extensive Summary

Reverse mentoring emerges as one of the most innovative concepts applied for learning and development in the workplace. This practice began at General Electric, where senior executives sought knowledge from younger employees regarding internet usage, and has gained popularity in contemporary professional environments. Mentoring, traditionally defined as experienced individuals providing guidance on work strategies and career direction to their subordinates, is recognized worldwide as a prevalent application of conventional learning methods. This approach is based on a prescriptive and unidirectional structure. In contrast, reverse mentoring, which has arisen from the ongoing digital transformation globally, is characterized by innovative, reciprocal information exchange and free communication, effectively reversing the traditional mentoring paradigm. Through reverse mentoring, senior executives gain advantages in utilizing new technologies and communicating with younger employees, while also helping employees recognize their own talents. The changes brought by the new generation in the workforce are of significant interest to organizations (Hechl, 2017:157). Studies on the role of change processes within organizations are grounded in social exchange theory. The foundation of social exchange theory is based on the notion of obligation or duty. When one individual assists another, there is an expectation that this assistance will be reciprocated in the future (Chaudri & Ghosh, 2012:62). Social exchange theory can be understood as occurring in two phases. The first phase involves perceived support between the employee and the organization. The second phase encompasses the leader-member interaction between the employee and their leader. This interaction focuses on the bidirectional relationship between superiors and subordinates. In the context of reverse mentoring, the leader-member interaction theory emphasizes the role reversal between the young mentor and the older mentee. The younger and less experienced mentor provides their leader with technological literacy. Throughout this process, communication between the mentor and mentee occurs more closely. In reverse mentoring, interaction takes place on two levels. At the first level, employees involved in the reverse mentoring practice perceive themselves as more valuable, which increases their sense of responsibility towards the organization and positively influences their commitment. The second level of interaction can be categorized similarly to leader-member interaction theory, representing the dyadic exchange between the young mentor and the older leader. Through reverse mentoring, managers and leaders within organizations gain an innovative perspective. Given that leadership practice is part of business management, it is expected that leaders who adopt transformational leadership behaviors will positively influence employees' organizational commitment. Transformational leaders aim to enhance employees' commitment to their organization by sharing the organization's goals and mission. By altering followers' values, objectives, behaviors, and beliefs, transformational leaders facilitate the adoption of the organization's vision (Srithongrungrung, 2011). It is suggested that employees who share the same vision as their leader will exhibit increased commitment to the organization and continue to act selflessly for its benefit. Loyalty to an organization is expressed through concepts such as commitment, sacrifice, participation, and dedication, and is defined as a factor that adds value to the workplace and has positive effects on the organization. Emotional commitment, identified as the dependent variable of this study, is a subset of organizational commitment. It is described as the individuals' willingness to remain in the organization

voluntarily. Quality interactions with coworkers, effective communication, and a positive work life can be explained through the concept of emotional commitment. In reverse mentoring, positive effects can be created by increasing employee participation and strengthening their commitment. Within the scope of the literature review of the current study, no research has been found regarding the mediating role of transformational leadership between these two variables. Thus, the mediating role of transformational leadership in the effect of reverse mentoring on organizational commitment is a subject of scientific inquiry in this study. Therefore, this research tests whether transformational leadership serves as a mediating factor in the impact of reverse mentoring on organizational commitment, with the research model and hypotheses prepared in this context. According to the hypotheses developed for the study, it has initially been established that reverse mentoring has a significant and positive effect on emotional commitment. Thus, Hypothesis H1 has been accepted. There are existing studies in the literature that identify a relationship between reverse mentoring and organizational commitment. Murphy (2012) found that organizations implementing reverse mentoring have employees with high levels of commitment, resulting in higher performance (Cismaru & Iunius, 2019). Analysis of the relationship between reverse mentoring and transformational leadership revealed that reverse mentoring positively and significantly influences transformational leadership. Thus, the second hypothesis of the study, designated as H2, has been accepted. A review of both national and international literature has revealed no studies examining these two variables together. Consequently, the significance of this finding is considered beneficial from a scientific perspective. The analyses conducted within the research model indicate that transformational leadership has an impact on emotional commitment, revealing a significant and positive relationship between these two variables. Existing literature includes studies that explore the relationship between transformational leadership and organizational commitment. Gao and Bai (2011), Avolio et al. (2004), and Shamir, House, and Arthur (1993) have concluded that transformational leadership has a significant effect on organizational commitment. Ismail et al. (2011), in their study involving 1009 participants, found significant relationships between transformational leadership, empowerment, and organizational commitment. Additionally, Tse and Lam (2008) reached the conclusion that transformational leadership behaviors are positively related to followers' organizational commitment. The findings from these studies are consistent with the results obtained in the present research. When examining transformational leadership as a mediating variable, the process macro analysis indicates that transformational leadership serves as a mediating role in the relationship between reverse mentoring and emotional commitment. Transformational leaders are characterized as those who care for their employees, exhibit fairness and transparency, and create an open working environment that encourages self-expression. Therefore, they are likely to contribute to the successful implementation of the reverse mentoring process. While inexperienced and younger employees benefit from the experiences of seasoned leaders, leaders have the opportunity to keep their knowledge current. As a result, both mentors and mentees gain advantages for their personal development, positively influencing their organizational commitment and contributions to the organization. The findings of this study demonstrate that the variable of reverse mentoring positively affects emotional commitment through transformational leadership. In this context, if organizations can successfully manage reverse mentoring practices, the organizational commitment and leadership development of employees may increase. Since this study is applied to employees in the financial sector and academics, we aim to highlight its contributions to the relevant sectors. Given that finance is a service sector alongside education, it is important not to overlook the significance of reverse mentoring within organizations. Reverse mentoring practices, which have applications across various sectors, can be utilized as an effective management tool in the service industry. In academia, younger educators can mentor more experienced educators on student-centered learning methods, which differ from traditional teaching approaches. In this application, age and experience take a back seat to knowledge. Through reverse mentoring practices, young employees will feel valued and supported by their managers, which may help prevent potential employment turnover. Furthermore, managers in the service sector should encourage and empower the younger generation to participate in business decisions. This will enhance the confidence of young and less experienced employees as they mentor senior executives, leading to increased awareness of their potential and commitment to their organizations. By increasing communication with the younger generation, managers can gain their support and utilize them more effectively. Additionally, with Generation Z now entering the workforce, five different generations with diverse characteristics coexist in the same work environment, which may lead to intergenerational conflicts. In this regard, reverse mentoring allows senior executives to consider generational differences in organizational processes, thereby preventing conflicts.