

MENTORLUKTAN TERS MENTORLUĞA

Yazar
Utku Gügerçin



AKADEMİSYEN
KİTABEVİ

© Copyright 2018

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademişyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN	Kapak ve Sayfa Tasarımı
978-605-258-205-3	Akademişyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı	Yayıncı Sertifika No
Mentorluktan	25465
Ters Mentorluğa	
Yazar	Baskı ve Cilt
Utku Güğçerçin	Sonçağ Matbaacılık
Yayın Koordinatörü	DOI
Yasin Dilmen	10.37609/akya.1872

GENEL DAĞITIM
Akademişyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A
Yenişehir / Ankara
Tel: 0312 431 16 33
siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

ÖN SÖZ

Mentorluk, genellikle yaşça büyük ve deneyimli olan yöneticinin, kendisinden daha genç ve daha az tecrübeye sahip çalışana yol gösterme ve rehberlik etme çabalarını içerir. Mentorluk ilişkisinde deneyimli yönetici “mentor”, daha az deneyime sahip olan çalışan ise “menti (mentee)” rolündedir. Türk kültüründe bu kavramlar usta-çırak ilişkisi ile karşılık bulmaktadır. Yenilikçi sosyal öğrenme yaklaşımlarından biri olan ters mentorluk ise geleneksel mentorluğun aksine genç çalışanın, kendisinden yaşça büyük olan, tecrübeli ve genellikle üst düzey pozisyondaki yöneticiye mentorluk yapmasını ifade etmektedir.

Ters mentorluğun ortaya çıkışı; iş hayatında yeni beceriler, yetkinlikler ve öğrenme süreçlerinin ön plana çıkmasıyla ilişkilidir. Özellikle teknolojiyi takip etme, bilgiyi hızlı paylaşma ve kuşaklar arası farklılıkları etkin şekilde yönetme zorunluluğuna bağlı olarak geleneksel mentorluk uygulamalarından beklentiler farklılaşmış ve ters mentorluk uygulamaları gündeme gelmiştir. Ters mentorlukta temel amaç, bilginin farklı kuşaklar arasında sistemli ve karşılıklı şekilde paylaşımının sağlanmasıdır. Ters mentorluk sürecinde genç mentorların üst düzey yöneticilere, özellikle teknoloji kullanımı ile ilgili deneyimlerini aktarmaları hedeflenmektedir. Ayrıca genç kuşak mentorların, çalışan ve tüketici rolüyle, üyesi oldukları kuşağın beklentilerini paylaşmaları da ters mentorluğun kapsamı içerisindedir. Ters mentorluk uygulamaları çerçevesinde üst düzey yöneticileri ile bir araya gelme fırsatı elde eden genç mentorların, mesleki ve kişisel gelişimlerini artırmaları da amaçlanmaktadır.

1990'lı yılların sonundan bu yana Amerika Birleşik Devletleri (ABD) iş dünyasında uygulanmakta olan ters mentorluğun Türkiye'deki kullanımı oldukça yenidir. Bu noktada ters mentorlu-

ğun, yönetim alanında sayıları giderek artan moda kavramlardan biri olup olmadığı sorusu ortaya çıkmaktadır. Esasen yönetim kavramlarının, bilimsel temellere ve sınanmış görüşlere dayanması beklenmektedir. Ancak ne yazık ki zaman zaman, kişisel ve istisnai durumlarda geçerli olabilecek görüşler; dikkat çekici, medyatik ve popülist kavramlarla ifade edilerek genelleştirilmektedir. Bu kavramlar da bilimsel temelden uzak şekilde, “çağdaş yönetim anlayışı” olarak pazarlanabilmektedir. Ters mentorluk bu bağlamda değerlendirildiğinde; özellikle yönetim ve eğitim alanında çalışan akademisyenler tarafından teorik çerçevede kavramsallaştırıldığı ve tartışıldığı görülmektedir. Ayrıca yıllar içerisinde yurtdışında yer edinen ters mentorluk, ortaya çıkardığı olumlu sonuçlara bağlı olarak tek seferlik uygulamalarla sınırlı kalmamış, tekrarlanmış ve yaygınlaşmıştır. Dolayısıyla moda ya da trend bir kavram olmanın ötesine geçtiği görülen ters mentorluk, son yıllarda Türkiye’deki işletmelerde de uygulanmaya başlanmıştır. Diğer yandan, gün geçtikçe artan ters mentorluk uygulamalarına rağmen, ters mentorluk konusu ulusal yazında yeterince ele alınmamıştır. Bu kitabın yazılmasında temel olarak, ulusal yazındaki eksiklik etkili olmuştur.

Kitabın giriş bölümünde, mentorluktan ters mentorluğa geçiş süreci tartışıldıktan sonra, mentorluk kavramı açıklanmıştır. Ardından ters mentorluk kavramı tanıtılmış, kapsamı, faydaları ve Türkiye’de nasıl uygulanabileceğine ilişkin önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca ters mentorluğun geleneksel mentorluk ile benzer ve farklı yönleri tartışılmış, son olarak da ters mentorlukla ilgili teorik yaklaşımlar sunulmuştur.

Kitap, ters mentorluk kavramını daha önce hiç duymayanlar yanında, ters mentorluk kavramına ilgi duyan öğrenciler ve akademisyenler, insan kaynakları profesyonelleri ya da insan kaynakları alanında kariyer hedefleyenler ile herhangi bir ters mentorluk programına katılmayı planlayanlar dahil olmak üzere konuyla il-

gilenmesi beklenen geniş kitleye bilgi vermek, ortak bir anlam oluşturmak ve ters mentorluğun nasıl uygulanması gerektiğine açıklık getirmek amacıyla hazırlanmıştır. Kitapta, Türk kültürüne özgü unsurların ters mentorluk uygulamalarına olası etkileri de tartışılmıştır. Çünkü yurtdışındaki başarılı uygulamaların “kopyala-yapıştır” şeklinde ithal edilerek uygulamaya konulması, beklenen olumlu çıktıları sağlamayacaktır. Bu yönüyle kitabın gerek alanyazına gerekse pratiğe katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Utku GÜĞERÇİN

ugugercin@adanabtu.edu.tr

Adana, 2018



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	iii
GİRİŞ	1
MENTORLUK	7
1. Mentorluğun Tanımı.....	7
2. Mentorluğun Tarihiçesi.....	11
3. Mentorluk ve Koçluk.....	13
4. Mentorda ve Mentide Aranılan Özellikler.....	18
5. Mentorluğun Faydaları.....	21
6. Mentorluk Süreci ve Türleri.....	24
TERS MENTORLUK	33
1. Ters Mentorluk Kavramı.....	33
TERS MENTORLUĞUN KAPSAMI	37
1. Teknoloji Okuryazarlığı.....	38
2. Genç Kuşak Çalışanların Beklentileri.....	43
3. Değişen Tüketici Talepleri.....	55
TERS MENTORLUK UYGULAMALARI VE FAYDALARI	59
1. Ters Mentorluk Uygulamaları.....	59
2. Ters Mentorluğun Faydaları.....	65
TERS MENTORLUĞUN GELENEKSEL MENTORLUKLA KARŞILAŞTIRILMASI	71
TERS MENTORLUK SÜRECİNİN TEORİK AÇIDAN İNCELENMESİ	75
1. Sosyal Değişim Teorisi.....	77
2. Algılanan Örgütsel Destek Teorisi.....	79
3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi.....	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	85
KAYNAKÇA	93

KAYNAKÇA

Akgündüz, Y. E., Aldan, A., Bağır, Y.K., Torun, H. (2017). Türkiye’de Genç İşsizliği: Tespit ve Öneriler. *Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Ekonomi Notları*, Rapor No: 2017-14.

Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 97-113.

Allen, T. D., Eby, L. T. (2007). Common Bonds: An Integrative Perspective on Mentoring. T. D. Allen, L. T. Eby (Ed.), *Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. (398-419). Oxford: Blackwell Publishing.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.

Allen, T. D., McManus, S. E., Russell, J. E. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.

Andrews, M., Wallis, M. (1999). Mentorship in Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 29(1), 201-207.

Anlatsin.com (2017, Temmuz 26). DenizBank’taki Tersine Mentorluk Uygulaması Size ve Şirketinize Neler Kattı? [Video Dosyası] <https://www.youtube.com/watch?v=XIQbpwXZnO4>. (E.T: 27.07.2017).

Arar, T., Yüksel, İ., (2015). How to Manage Generation Z in Business Life?. *Journal of Global Economics, Management and Business Research*, 4(4), 195-202.

Armeli, S., Eisenberger, P.F., Lynech, P. (1998). Perceived Organizational Support of Police Performance: The Moderating Influence of Sociemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.

Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.

Aynsley, D. (2009). *Finding A Mentor*. <http://sydney.edu.au/sun/images/mentor.pdf>. (E.T: 29.03.2017).

Aytekin, M. (2016). *Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Bailey, C. (2009). Reverse Intergenerational Learning: A Missed Opportunity? *AI & Society*, (23), 111-115.

Barker, E. R. (2006). Mentoring - A Complex Relationship. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 18, 56-61.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. [@IsmetSabit]. (2018a, 3 Mart). Bir yönetici çalışana ne kadar çok ne yapacağını söylese onun gücünü ve özgüvenini o kadar elinden alır, onun kendini kurban gibi hissetmesine ve öyle davranmasına neden olur.

[Tweet]. <https://twitter.com/IsmetSabit/status/969917616537178112> (E.T.: 04.03.2018).

Barutçugil, İ. [@IsmetSabit]. (2018b, 3 Mart). Koçluk insanlarla konuşmak, yol göstermek ve önerilerde bulunmak değil; tutkuları, hedefleri, düşünceleri ve endişeleri hakkında konuşması için doğru soruları sormaktır. [Tweet]. <https://twitter.com/IsmetSabit/status/969918722117984256> (E.T.: 04.03.2018).

Başal, A. (2014). *Ş Kuşağı: Türkiye'de Yeni Kuşaklar, Kuşak Çatışmaları ve İş Dünyası İçin Çözüm Önerileri*. İstanbul: Akın Başal Eğitim Danışmanlığı ve Yayıncılık.

Bayraktar, N. (2017). İş Hayatında Y Kuşağına Söylenmemesi Gereken Sözler. <https://paratic.com/is-hayatinda-y-kusagina-soylenmemesi-gereken-sozler>. (E.T.: 19.01.2018).

Bedük, A., Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.

Bennet, J. C. (1999). Achieving Professional Excellence for A New Century. *Information Management Journal*, 33(2), 36-42.

Benton, D. A. (1999). *Secrets of A CEO Coach*, New York: McGraw.

Bıyıklı, Y. (2000). *Ahilik*. Trabzon: Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği Yayınları.

Biss, J. L., DuFrene, D. D. (2006). An Examination of Reverse Mentoring in The Workplace. *Business Education Digest*, 15, 30-41.

Blau, P. (1964). *Power and Exchange in Social Life*, New York: Wiley.

Bora, A. (t.y.). *Mentorluk Nerede Biter Koçluk Nerede Başlar*. <http://www.satisterzisi.com/makale/1-mentorluk-nerede-biter-koçluk-nerede-baslar.html>. (E.T.: 13.05.2018).

Bozkurt, D. Ü. (2018). *Okul Yöneticilerinin Mentorluk Yeterliliklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Bozkuş, F. (2016). *Artık Gençler CEO'lara Mentorluk Yapıyor!* <http://www.ekonomist.com.tr/yonetim-kariyer/artik-gencler-ceolara-mentorluk-yapiyor.html> (E.T.: 03.11.2016).

Brack, J., Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in The Workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14.

Brennan, S. (2003). Mentoring For Professional Renewal: The Kentucky Experience. J.Rhoton, P.Bowers (Ed.), *Science Teacher Retention: Mentoring and Renewal* (161-169). Arlington, VA: National Science Education Leadership Association and National Science Teachers' Association Press.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Burke, R. J. (1984). Mentors in Organizations. *Group and Organization Studies*. 9(3), 353- 372.

Büyükyıldırım, Ü. (2015, 9 Şubat). *Firmalar İçin Teknolojik Değişime Uyum Sağlamak*. <https://www.umityildirim.com/firmalar-icin-teknolojik-degisime-uyum-saglamak>. (E.T.: 06.06.2017).

Ceylan, C. (2004). Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, (6)1.

Chandler, D. E., Kram, K. E. (2005). Applying an Adult Development Perspective to Developmental Networks. *Career Development International*, 10(6/7), 548-566.

Chao, G. T. (1997). Mentoring Phases and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 15-28.

Chao, G. T., Walz, P., Gardner, P. D. (1992). Formal and Informal Mentors-hips: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.

Chatman, J.A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 59-84.

Chaudhuri, S., 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.

Chou, S. Y. (2012). Millennials in The Workplace: A Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(2), 71-83.

Closser, S. R. (2000, Mart 10). Reverse Mentoring Bolsters Tech Abilities. *Dallas Business Journal*, 23(29), 38.

Clutterbuck, D. (1991). *Everyone Needs A Mentor*. London: Hyperion Books.

Colvin, J. W., Ashman, M. (2010). Roles, Risks, and Benefits of Peer Mentoring Relationships in Higher Education. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*. 18(2), 121-134.

Costello, J. (2000, 27 Mart). *Young Employees Mentor Seniors in Tech Matters*. <https://www.bizjournals.com/charlotte/stories/2000/03/27/focus5.html>. (E.T.: 19.02.2017).

Cotugna, N., Vickery, C. E. (1998). Reverse Mentoring: A Twist To Teaching Technology. *Journal of the American Dietetic Association*, 98(10), 1166-1168.

Crisp, G., Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50(6), 525-545.

Çelik, S. (2011). Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğuş Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 12(2), 295-318.

Çetin, C., Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197.

Çınar, Z. (2007). Coaching and Mentoring. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 3(1), 1-25.

Çınar, Z. (2010). *Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme*. <https://www.kargem.com.tr/dosyalar/2016/05/Arastirma-Yazisi-5-Yetkinlik-Bazli-Performans-Değerlendirme.pdf>. (E.T.: 19.12.2017).

Çoklar, A. N., Şahin, Y. L. (2011). Technostress Levels of Social Network Users Based on ICTs in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 171-182.

Dansereau, F., Graen, G., Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

Dawley, D. D., Andrews, M. C., Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.

Dawley, L. (2007). *The Tools For Successful Online Teaching*. Hershey, PA: Information Science Publishing.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.

Dereli, B., Toruntay, H. (2015). *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri, No: 3.

Dodd, B. (t.y.). *Leadership Quotes*. [Blog Yazısı]. <https://briandoddonleadership.wordpress.com/leadership-quotes> (E.T.: 26.12.2017).

Dorval, K. B., Isaksen, S. G., Noller, R. B. (2001). Leadership for Learning: Tips for Effective Mentoring and Coaching. K. McCluskey, J. B. Pfeiffer (Ed.), *Mentoring for Talent Development*, South Dakota: Reclaiming Youth.

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.

Dutton, J. E., Ragins, B. R. (2007). Moving Forward: Positive Relationships at Work as a Research Frontier. J. E. Dutton, B. R. Ragins (Ed.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building A Theoretical and Research Foundation* (387-400). New-Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Duygulu, S. (2018). Yeni Medya Teknolojilerinin K-Kuşağının Ebeveynleri İle Olan İletişimine Etkisi. *TRT Akademi*, 3(6), 632-652.

Dünya Gazetesi. (2012, 13 Nisan). *Kuşaklar X, Y, Z Diye Ayırıştı Pazarlamacıların Kafası Karıştı*, <https://www.dunya.com/ozel-dosya/isim-iletisim/ku-saklar-x-y-z-diye-ayristi-pazarlamacilarin-kafasi-karisti-haberi-171279> (E.T. 15.01.2018).

Eby, L. T., Rhodes, J. E., Allen, T. D. (2007). Definition and Evolution of Mentoring. T. D. Allen, L. T. Eby (Ed.), *Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach* (7-20). Oxford: Blackwell Publishing.

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.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.

Elsdon, R., S. Lyer. (1999). Creating Value and Enhancing Retention through Employee Development: The Sun Microsystems Experience. *Human Resource Planning*, 22(2), 39–48.

Ensher, E. A., Heun, C., Blanchard, A. (2003). Online Mentoring and Computer-Mediated Communication: New Directions in Research. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 264-288.

Ensher, E. A., Thomas, C., Murphy, S. E. (2001). Comparison of Traditional, Step-Ahead, and Peer Mentoring on Protégés' Support, Satisfaction, and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419-438.

Ergu, E. (2018, 18 Mayıs). Hızlı Olan Kazanacak. *Hürriyet Gazetesi* 70. *Yıl Ekonomi Eki*, 20.

Erkut, E. (2018). *Teknolojik Dönüşüm ve Yenilenme: Kurumsal Girişimcilik; Olmak ya da Olmamak*. [PowerPoint Sunumu]. http://www.turkonfed.org/Files/ContentFile/erhan_erkut_kurumsal_girisim.pdf. (E.T.: 08.09.2018).

Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Finkelstein, L. M., Allen, T. D., Rhoton, L. A. (2003). An Examination of The Role of Age in Mentoring Relationships. *Group & Organization Management*, 28(2), 249-281.

Garanti (2016). *2015 Faaliyet Raporu*. İstanbul.

Genç, Z. (2017). Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7(1), 91-97.

Gerdes, L. (2006, 18 September). The Best Places to Launch a Career. *Business Week*, 64–80.

Gökbulut, B. (2016). *Bilişim Teknolojileri Rehber Öğretmenlerinin Teknoloji Koçluk Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Gökuç, Y. T. (2006). *Yönetimsel Modaların Yapım Yönetimi Alanında Bibliyografik Yöntemle İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

Graen, G. B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Greengard, S. (2002). Moving Forward with Reverse Mentoring. *Workforce*, 15.

Gutner, T. (2009, 27 Ocak). Finding Anchors in the Storm: Mentors. *Wall Street Journal*. <http://online.wsj.com/article/SB123301451869117603.html>. (E.T.: 17.05.2017).

Gügerçin, U. (2017). Leveraging the Differences: A Case of Reverse Mento-

ring. I. Popa, C. Dobrin, C. N. Ciocoi (Ed.) *Proceedings of The 11th International Management Conference* (56-71). Bucharest: Bucharest University of Economic Studies.

Gündüz, Ş. (2018). İşletme Disiplininde Türkçe Dili Kullanılarak Yapılan Araştırmalarda Yaşanan Çeviri Sorunsalı: Çeviri Sorunu Yaşanan Bazı Sözcükler İçin Terminolojik Bir Çalışma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 297-310.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

Hamel, G., Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston, MA.

Hamilton, B. A., Scandura, T. A. (2003). E-Mentoring: Implications for Organizational Learning and Development In A Wired World. *Organizational Dynamics*, 31(4), 388-402.

Hampton, G., Rhodes, C., Stokes, M. (2004). *A Practical Guide to Mentoring, Coaching and Peer-Networking: Teacher Professional Development in Schools and Colleges*. London: Routledge.

Harvey, M., Buckley, M. R. (2002). Assessing the Conventional Wisdoms of Management for the 21st Century Organization. *Organizational Dynamics*, 30, 368-378.

Hatfield, S.L. (2002). Understanding the Four Generations to Enhance Workplace Management. *AFP Exchange*, 22(4), 72-74.

Hayes, E. F. (1998). Mentoring and Nurse Practitioner Student Self-Efficacy. *Western Journal of Nursing Research*, 20(5), 521-535.

Hayes, E. F. (2005). Approaches to Mentoring: How to Mentor and Be Mentored. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 17(11), 442-445.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, H. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley.

Hewlett, S. A., Sherbin, L., Sumberg, K. (2009). *Let Gen Y Teach You Tech*. http://blogs.harvardbusiness.org/hbr/hewlett/2009/06/let_gen_y_teach_you_tech.html (E.T.: 06.06.2018).

Hilal, S. (t.y.). *Y Kuşağının Farklı Alışkanlıklarında Saklı*. <http://www.kigem.com/y-kusaginin-farkli-aliskanliklarinda-sakli.html> (E.T.: 01.09.2018).

Hoffman, D. L., Novak, T. P., Venkatesh, A. (2004). Has the Internet Become Indispensable?. *Communications of the ACM*, 47(7), 37-42.

Holloran, S. D. (1993). Mentoring: The Experience of Nursing Service Executives. *The Journal of Nursing Administration*, 23(2), 49-54.

Howe N., Strauss W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*, NY: Random House.

Hürriyet (2018, 18 Mayıs). Değişen ve Hızlı Olan Kazanacak. Hürriyet Gazetesi 70. Yıl Ekonomi Eki, 1.

Ibrahimoğlu, N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentorluk Yoluyla Öz-Etkinliğin Artırılması. *Sosyoekonomi*, 19(19), 140-155.

International Technology Education Association (ITEA). (2000). Standards

- for Technological Literacy: Content for the Study of Technology. Reston, VA.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.
- İşcan, Ö., Çakır, S. (2016). Mentorluk ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-15.
- Jakubik, L. D., Eliades, A. B., Weese, M. M. (2016). Leadership Series 'How To' for Mentoring Part 1: An Overview of Mentoring Practices and Mentoring Benefits. *Pediatric Nursing*, 42(1), 37-38.
- Johnson, W. B. (2007). Student-Faculty Mentorship Outcomes. T. D. Allen, L. T. Eby (Ed.), *Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach* (191-201). Oxford: Blackwell Publishing.
- Kahraman, M. (2012). *Bilişim Teknolojileri Öğretmen Adaylarının Mesleki Gelişiminde E-Mentörlük*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kalkavan, S., Kadılar, R. (2016). *Fasilitasyon ve Toplantı Yönetimi Sanatı*. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Karaçam, B. (2015). *Dönüşüm Yolculuğu*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(16), 410-427.
- Keleş Tayşir, N., Ülgen, B. (2017). Reverse Mentoring Designs of Banking Sector in Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 305-318.
- Kelgökmen İliç, D., Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri Ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Kılıç, E. D., Serin, H. (2017). Süreç Olarak Mentorluk. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-8.
- Kılınç, U., Alparslan, A. M. (2014). Yükseköğretimde Mentörlük: Mentör ve Menti Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama. *Yükseköğretim Dergisi*, 4(2), 91-101.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Journal Economic Alternatives, UNWE Publishing Complex*, (1), 103-121.
- Koontz, H. (1961). The Management Theory Jungle. *Academy of Management Journal*, 4(3), 174-188.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kram, K. E. (1983). Phases of Mentor Relationship, *The Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring At Work*. Glenview: Scott Foresman.
- Kram, K. E. (1996). A Relational Approach To Career Development. D. T. Hall (Ed.) *The Career Is Dead—Long Live The Career: A Relational Approach To Careers* (132-157). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuşak. (t.y.). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük* içinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ba36b-b4a40dd8.26246125. (E.T.: 06.02.2018).

Kuzu, A., Kahraman, M., Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım: E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173-184.

Lancaster, L. C., Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work*. New York: HarperCollins.

Lankau, M., Scandura, T. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.

Latif, H., Serbest, S. (2014). Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 132-163.

Latif, H., Uçkun, C. G., Demir, B. (2014), Examining the Relationship Between E-Social Networks and The Communication Behaviors of Generation 2000 (Millennials) in Turkey, *Social Science Computer Review*, 33(1), 43-60.

Leh, A. S. C. (2005). Lessons Learned from Service Learning and Reverse Mentoring in Faculty Development: A Case Study in Technology Training. *Journal of Technology and Teacher Education*, 13(1), 25-41.

Lejonberg, E., Elstad, E., Sandvik, L. V., Solhaug, T., Christophersen, K. A. (2018). Mentors of Preservice Teachers: The Relationships Between Mentoring Approach, Self-Efficacy and Effort. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*. 7(3), 261-279.

Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. A., McKee, B. (1978). *Seasons of a Man’s Life*. New York: Knopf.

Lim, H. L. (2012). Generation Y Workforce Expectations: Implications for the UAE, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(4), 281-293.

Loi, R., Hang-Yue, N., Foley, S. (2006). Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

Lumpkin, A. (2011). A Model for Mentoring University Faculty. *The Educational Forum*, 75, 356-368.

Madigan, C. O. (2000, 1 Ekim). It’s Not Your Father’s Mentoring Program. *Business Finance*. <http://businessfinancemag.com/hr/it-s-not-your-father-s-mentoring-program>. (E.T.: 13.04.2018).

Martin, C., Tulgan, B. (2002). *Managing the Generation Mix*, HRD Press, New York, NY.

Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, 88(5), 68-72.

Memiş, S. A. (2017). Teknoloji Start-Up’larına Geleneksel Şirketlerin İlgisi Hızla Artıyor: “Kendin yapamıyorsan, bir start-up satın al!”. *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı*. goo.gl/jBSXxD. (E.T.: 02.12.2017).

Mentor. (t.y.). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük* içinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b9e7315440e12.69247733. (E.T.: 28.12.2016).

Murphy, M. W. (2012). Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.

Murphy, S. A. (2008). Developmental Relationships in the Dynamic Library Environment: Re-Conceptualizing Mentoring for The Future. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(5), 434-437.

Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring*. San Francisco: Jossey Bass.

Mücevher, M. H., Erdem, R. (2018). X Kuşağı Akademisyenler İle Y Kuşağı Öğrencilerin Birbirlerine Karşı Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 60-74.

Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD). (2010). İnşaat Sektör Raporu: Çarpık Yapılaşma ve Kentsel Dönüşüm. İnşaat Sektör Raporu 2010. İstanbul: AjansCF.

Nakagawa, G. (1999). Developing a Mentoring Perspective. *Faculty Mentor Program Peer Mentoring Resource Booklet*. California: California State University.

Navitas Eğitim. (2010). *Yönetimde Koçluk ve Mentorluk*. [PowerPoint Sunumu] <https://docplayer.biz.tr/8206539-Yonetimde-kocluk-ve-mentorluk.html>. (E.T.: 07.02.2017).

Newstrom, J. W., Davis, K. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Irwin: McGraw-Hill.

Noe, A.R. (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.

Oblinger, D. (2003). Boomers, Gen-Xers, Millennials. *EDUCAUSE Review*, 500(4), 37-47.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications.

Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 237-250.

Özdemir, H., Yaylı, A. (2014). Tüketicilerin Helâl sertifikalı ürün tercihleri üzerine bir araştırma İstanbul İli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 183-202.

Özkalp, E., Kirel, Ç., Sungur, Z., Cengiz, A. A. (2006). Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 55-69.

Parikh, I. J., Kollan, B. (2004). *Paradigms of Mentoring Process*. <http://www.imaahd.ernet.in/publications/data/2004-03-05indirap.pdf>. (E.T.: 22.03.2016).

Patterson, C. (2005). Generational Diversity: Implications For Consultation and Teamwork. Council of Directors of School Psychology Programs on Generational Differences'ta sunulan bildiri, Deerfield Beach, FL.

Penpece, D. (2006). Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Kültürün Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Philip, K., Hendry, L. B. (2000). Making Sense of Mentoring of Mentoring Making Sense? Reflections on the Mentoring Process by Adult Mentors with Young People. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 10, 211-223.

Phillips, T (2002, March), Playing Possum. *Director*, 55(8), 77-78.

Phillips-Jones, L. (1983). Establishing a Formalized Mentoring Program. *Training Development Journal*, 37(2), 38-42.

Pijpers, A. G. M. (2006). Understanding Senior Executives' Use of IT and the Internet. M. Anandarajan, C.A. Simmers (Ed.) *Managing Web Usage in the Workplace: A Social, Ethical, and Legal Perspective* (1-23). Hershey: Idea Group Publishing.

Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. NY: Riverhead Books.

Polat, C., Odabaş, H. (2008). Bilgi Toplumunda Yaşam Boyu Öğrenmenin Anahtarı: Bilgi Okuryazarlığı. *Küreselleşme, Demokratikleşme ve Türkiye Uluslararası Sempozyumu Bildiri Kitabı*, Antalya, 27-30 Mart 2008.

Raabe, B., Beehr, T. A. (2003). Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences in Perceptions and Impact. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(3), 271-293.

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), 1177-1194.

Ragins, B. R., Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring At Work: Theory, Research, and Practice*. California: Sage Publications.

Raisbeck, E. (2012). How to Mentor and Be Mentored. *Nurse Leader*, 10(1), 51-53.

Rawlings, M. (2002). *What Is Mentoring?* <http://www.edu.salford.ac.uk/scd/documents/docs/Mentoringonlinepaper.rtf>. (E.T.: 18.05.2017).

Reeves, T., Oh, E., (2008). Generational Difference. J. M. Spector (Ed.). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Ritchie, A., Genoni, P. (2002). Group Mentoring and Professionalism: A

- Programme Evaluation. *Library Management*, 23 (1/2), 68-78.
- Rowley, J. B. (1999). The Good Mentor. *Educational Leadership*, 56(8), 20-22.
- Russell, J. E., Adams, D. M. (1997). The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 1-14.
- Rymer, J. (2002). "Only connect": Transforming Ourselves and Our Discipline Through Co-Mentoring. *The Journal of Business Communication*, 39(3), 342-363.
- Sarioğlu, E. B. (2018). *Y'leri Anla, Değiştirme: Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı ve İletişim*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Sarıtaş, E., Barutçu, S. (2016). Tüketici Davranışlarının Analizinde Kuşaklar: Sosyal Medya Kullanımı Üzerinde Bir Araştırma. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 3(2), 1-15.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Scandura, T. A., Schriesheim, C. A. (1994). Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1588-1602.
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?*, İstanbul: Okuyanun Yayınları.
- Settoon, R. P., Bennett, N., Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M., Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. R. S. Cropanzano, K. M. Kacmar (Ed.), *Organizational Politics, Justice, And Support: Managing the Social Climate of The Workplace*, (149-164). Westport, CT: Quorum.
- Siegle, D. (2004). The Merging of Literacy and Technology in The 21st Century: A Bonus for Gifted Education. *Gifted Child Today*, 27(2), 32-35.
- Sintef. (2013, 22 Mayıs). Big Data, For Better Or Worse: 90% of World's Data Generated Over Last Two Years. *ScienceDaily*. <https://www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm>. (E.T.:04.03.2017).
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505-535.
- Steemit (2017). On The Road to 50 Million Steem Users... <https://steemit.com/steemit/@penguinpablo/on-the-road-to-50-million-steem-users>. (E.T.: 25.08.2018).
- Stueart, R. D., Sullivan, M. (2010). *Developing Library Leaders: A How-To-Do-It Manual for Coaching, Team Building, and Mentoring Library Staff*. New York: Neal-Schuman Publishers.
- Suğur, N., Nichols, T., Suğur, S. (2004). Türkiye'de Toplan Kalite Yönetimi Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(2), 127-150.

Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.

Şerefhanoglu, O. (2014). *Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonları ile Öğretmenlerin Örgütsel Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki: Balıkesir İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Taş, H., Demirdöğmez, M., Küçükoglu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Hayatımıza Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.

TEGEP Eğitim ve Gelişim Platformu Derneği (t.y.). *TEGEP Mentorluk Süreci* [PowerPoint Sunumu]. http://www.tegep.org/tegep/eep/Specific/TEGEP/Upload/TEGEPMentorluk/TEGEP_MentorlukSureci_Rehber.pdf. (E.T.: 08.09.2018).

Terzi, A. S. (2016, 18 Ocak). Y Kuşağı, Odağında İnsan Faktörü Bulunan, Kendisi İle Aynı Değerleri Benimseyen Şirketleri Tercih Ediyor. *Yeni Mesaj Gazetesi*. <http://www.yenimesaj.com.tr/genc-nesil-sik-sik-is-degistiriyor-H1251884.htm>. (E.T.: 19.08.2018).

Toastmasters International. (2017). *Allis Chalmers Toastmasters Club 2016/2017 Newsletter*. 189,1-4. https://189.toastmastersclubs.org/jdownload.cgi?action=download&path=The_Allis_Chalmers_Reporter_-_2016-2017.pdf (E.T.: 03.05.2018).

Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Turk-internet.com (2017). *Tersine Mentorluk; Y Kuşağı Gençler Yöneticilerine Sosyal Medyayı Öğretiyor*. www.turk-internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=50429. (E.T.: 12.18.2017).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2013). *06-15 Yaş Grubu Çocuklarda Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Medya*. <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15866>. (E.T.: 08.06.2017).

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2018). *İstatistiklerle Gençlik 2017*, Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

Tükel, İ. (2014). Tüketime Yeni Aktörleri: "Y Kuşağı". *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/TuketimYeniAktorYkusagiKASIM2014.pdf>. (E.T.: 05.06.2017).

Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD). (2016). *Türkiye'nin Küresel Rekabetçiliği İçin Bir Gereklilik Olarak Endüstri 4.0: Gelişmekte Olan Ekonomi Perspektifi*. Rapor No: TÜSİAD-T/2016-03/576. Ankara: CB Basımevi.

Türkoğlu, F. (2007, 9 Ekim). *Dünyayı Takip Eden Bir Yönetici Nasıl Olunur?*. <http://www.kigem.com/dunyayi-takip-eden-bir-yonetici-nasil-olunur.html>. (E.T.: 30.03.2017).

Türköz, G., Aksay, B., Güğçerçin, U. (Yayımlanmamış Metin). Örgüt Otoritesine İtaat: Türk Kültürü Bağlamında DeZoort ve Roskos-Ewoldsen'in İtaat Ölçeği. *Hazırlık Aşamasındaki Metin*.

Twenge, J. M. (2010). A Review of The Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

Uçanok, B. (2009). The Effects of Work Values, Work-Value Congruence and Work Centrality on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(1), 1-14.

Uçkun, G., Kılınc, İ. (2007). *Koçluk ve Mentorluk*. Ankara: Ürün Yayınları.

Uysal, L. (2008, 28 Ocak). *Nokia'nın Pazar Payı % 40 Oldu, Motorola'nın-ki Düşüyor*. <http://turk-internet.net/portal/yazigoster.php?yaziid=20079>. (E.T.: 05.01.2017).

Ünal, S., Erciş, A. (2007). Genç Pazarın Satın Alma Tarzlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 321-336.

Van Maanen, J., Schein E. H. (1979). Towards A Theory of Organizational Socialization. Staw B. M. (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (209-264). Greenwich, CT: JAI Press.

Vatan, F. (2009). *Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Vatansever, Ç., Çalışkan, S. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Cesur Bir Uygulama: "Genç" Mentorluk. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (555-561). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

Wagner, C. (2009). When Mentors and Mentees Switch Roles. *The Futurist*, 43(1), 6-7.

Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the Transferability of Japanese and American Human Resources Practices to Developing Countries: The Turkish Case. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 608-631.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The Role of Fair Treatment and Rewards İn Perceptions of Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.

Wayne, S. J., Shore, L. M., Liden, R. C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.

Williams, S. (2010, 10 Aralık). Welcome To Generation Z. *B&T Magazine*, 60(1), 12.

Witt, L. A., Carlson, D. S. (2006). The Work-Family Interface and Job Performance: Moderating effects of Conscientiousness and Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343-357.

Wright, C. A., Wright, S. D. (1987). The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals. *Family Relations*, 36(2), 204-208.

Yalçın, O., Sökmen, A. B., Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*, 12(24), 133-179.

Yılmaz, H., Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yaşar University*, 26 (7), 4483–4504.

Yirci, R. (2009). *Mentorluğun Eğitimde Kullanılması ve Okul Yöneticisi Yetiştirmede Yeni Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Yolaç, E. (2017). *Sapere Aude: Düşünmeden Duyguya*. İstanbul: Sola Yayınları.

Yönder. (t.y.). *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük* içinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b9e-730fe06314.78176492. (E.T.: 28.12.2016).

Zachary, L. J., Fischler, L. A. (2009). *The Mentee's Guide: Making Mentoring Work For You*. Josey-Bass, San Francisco.

Zorlu, A. (2016). Hep Birlikte Daha Aydınlik Bir Geleceęe. *Türkiye'de ve Dünyada Zorlu*, 53, 1.