

ÜNİVERSİTELERDE MENTORLUĞUN KURUMSALLAŞTIRILMASI SÜRECİ, ÖNEMİ VE KAZANIMLARI; ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ ÜZERİNE BİR İNCELEME.

Şule AYDIN TÜKELTÜRK

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Trakya Üniversitesi

Doç.Dr.

suleaydin2002@hotmail.com

Murat BALCI

Batı Dilleri ve Edebiyatları Bölümü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Öğr.Gör.

muratbalci822@hotmail.com

Özet

Mentorluk; deneyimli ve konusunda uzman birinin bilgi, beceri, tecrübe, yaşantı ve deneyimini, daha deneyimsiz kişiye aktardığı, örnek olduğu, yeni kazanımlar ve yaşantılar elde etmesini sağladığı, birebir ve yüz yüze gerçekleşen, yargısız, planlı, gönüllülüğe dayalı bir öğrenme ve gelişim ilişkisidir.

Bu araştırmayla amaçlanan mentorluk yönetim anlayışını üniversitelerde kurumsallaştırmaktır. Böylece öğrencilerin performansları, motivasyonları, özgüvenleri geliştirilecek, teoride edindikleri bilgileri, becerileri pratikte uygulama imkanları yaratılacaktır. Bununla birlikte öğrencilerde kariyer - kariyer geliştirme bilinci, takım çalışması ve kurum kültürü bilinci oluşturulacak, öğretim üyelerinin birer mentor olarak öğrencilerin sosyal, kişisel, ahlaki,

akademik olarak gelişimlerine yardımcı olmaları sağlanacak, öğrencileri üniversite sonrası akademik ve iş yaşamına hazırlayacaktır.

Anahtar Kelimeler: *Mentorluk, Üniversitelerde Mentorluk, Kariyer Gelişimi*

Alan Tanımı: İnsan Kaynakları Yönetimi (Turizm)

THE PROCESS OF INSTITUTIONALIZATION OF MENTORING AT UNIVERSITIES, ITS SIGNIFICANCE AND ATTAINMENT; A RESEARCH ON ÇANAKKALE ONSEKİZ MART

Abstract

Mentoring is the relationship of learning and development based on being voluntary , planned , extrajudicial, held one to one and face to face, providing to obtain new achievements and experiences , transferring his life and experiences to less experienced person.

The aim of this research is to institutionalize mentoring management approach in the universities. So that the students' performances ,motivation and self-confidence will be developed and it creates to practice knowledge and skills taught in theory.However, it creates awareness of career-career development, teamwork and awareness of corporate culture in students and it provides faculty members as mentoring to help their moral, academic ,personal and social development, it also prepares students academic life and business life after university.

Keywords: *Mentoring, Mentoring in Universities, Career Development*

JEL Code: L83

1. GİRİŞ

Küreselleşmenin yaşandığı, bilgi ve teknolojilerin sürekli olarak değiştiği, rekabetin ve rakiplerin hızla büyüdüğü, yönetim ve yönetici anlayışlarının değiştiği günümüzde, üniversitelerin oluşan rekabet ve değişim ortamının dışında kalmaları mümkün değildir.

Üniversitelerin hem kurum hem de kurumlarında görev alan öğretim elemanları ve eğitim alan öğrencileri olarak daha başarılı olmak, performanslarını, motivasyonlarını, özgüvenlerini yükseltmek, çağı yakalamak, değişimlerin dışında kalmamak için sürekli olarak kendilerini yenilemek ve değiştirmek zorundadırlar.

Üniversitelerin yaşanan rekabet ve değişim ortamında hayatta kalabilmelerini, değişimlere, yeniliklere kurumlarını adapte edebilmelerini sağlayacak, yol gösterecek, rehberlik yapacak bir akıl hocasına yani bir "mentora" ihtiyaç duyarlar.

"Mentorluk" kavramı bireylerin (mentee) sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkaran, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini sağlayan, motivasyon ve performanslarını yükselten, liderlik yeteneklerini geliştiren, kişisel gelişim sürecini hızlandıran, zorluklarla nasıl başa çıkılması gerektiğini öğreten, bireyi gereksiz risklerden koruyan bir yönetim anlayışıdır. Örgütlerde ise mentorluk bireylerin kuruma olan bağlılıklarını artırır, örgüt içindeki iletişim, performans, motivasyon sorunlarının çözümüne yardımcı olur, örgütlerin hedef ve stratejilere olan ulaşabilirliklerini artırır. Kurumların kendi öz kaynaklarına yönelerek yetenekli ve gelecek vaat eden bireyleri keşfederek geleceğin yönetici ve öğretim görevlileri kadrolarını oluşturmalarına olanak sağlar. Bu çalışmada, mentorluk yaklaşımının yüksek lisans ve doktora öğrencileri üzerindeki etkileri ele alınmış, mentorluk yaklaşımından beklentilerinin neler olduğu, nasıl algıladıklarını ve bu algılamaya düzeyinin kişisel, mesleki, kariyer gelişimiyle olan ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. MENTORLUĞUN KURAMSAL TEMELİ

Mentorlukla ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında bu tanımlamalarda benzer yönler bulunmakla birlikte, üzerinde fikir birliğine varılan tek tip bir tanımın (örneğin iletişim bilimleri, örgütsel ve sosyal bilimlerde olduğu gibi) yapılamadığı görülmektedir. Bu tanım çeşitliğinin nedeni farklı bilim dallarının mentorluğa ilişkin farklı uygulamalarının, hedeflerinin ve bu uygulamalara ilişkin kazanımlar bekliyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebepten ötürüde mentorluğa ilişkin ortak ve evrensel bir tanım bulunmamaktadır.

¹Hassen (2001:15) mentorluğu bir öğretene ile bir öğrenen arasında birebir ve yüz yüze gerçekleşen bir ilişki olarak tanımlamaktadır. Bu ilişkide amaç akıl danışanın kişisel, mesleki ve kariyer gelişiminin devamını sağlamaktır. Alman Gençlik Enstitüsüne (DJI) göre ise mentorluk; mentor denilen kişi ile mentee denilen kişi arasında ast üst ilişkisi dışında bireyin kariyer ve kişisel gelişimine yardımcı olan, bireyin eğitimi, gelişimi, öğrenimi ve çalışmaları sırasında korunduğu ve himaye edildiği, bireyin var olan potansiyel yetenekleri geliştirilirken aynı zamanda da yeni yetenekler edindiği bir süreçtir (DJI,1998:15). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi mentorluk iki kişi arasında zamansal sınırlamalar olmadan ancak çeşitli hiyerarşik (ast-üst ilişkisi) düzeylerde meydana gelen bir gelişim ve öğrenme ilişkisidir. Mentroluk ilişkisinde karşılıklı olarak bilgi ve tecrübelerin aktarılması, mesleki soru ve sorunların yanı sıra tecrübelerin, yaşantıların konuşulması ve paylaşılması mentee için mesleki ve kişisel gelişimin devamını sağlamaya dönük bir gerekliliktir (Heinze,2002:21). Eby (1997:126) ise

** Türkçe'ye mentor-mentee kavramları, yetiştirici-yetiştir, hami-hamilik, usta-çırak, öğretmen-öğrenci olarak tercüme edilebilir. Ancak bu tercüme bu kavramların Türkçe karşılığını tam olarak tanımlayamaz. Bu sebepten ötürü bu çalışmada orijinal İngilizce karşılığı olan mentor-mentee kavramları kullanılacaktır.

mentorluğu kurumdaki tecrübeli, kıdemli, yaşça daha büyük üyesi ile (mentor) yaşça küçük tecrübesiz kurum üyesi (mentee) arasındaki ilişki olarak tanımlar. Mentorluk menteeye yeteneklerini geliştirme, gelişimsel olanakları kazandırma, zorlu görevlerin üstesinden gelebilecek güveni oluşturma, rehberlik ve danışmanlık kazanımı sağlar. Böylece mentee korunduğu ve himaye edildiği bir ortamda kariyerini riske etme korkusu olmadan gelişimini ve öğrenimini sürdürür.

Kısaca mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel, mesleki, kariyer ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir (Newstrom; Davis,2002:85 aktaran Özkalp vd.,2006:57). Mentorluk akıl hocası, rehber, psikolog, hami, koruyucu olarak tanımlanmakla birlikte, bu tanımların hiçbiri tam anlamıyla mentorluğun içerdiği kavram zenginliğini ifade edememektedir. Mentorluk en basit anlatımla “usta – çırak“ ilişkisi olarak algılanmakla birlikte, mentorlukta amaç sadece işi öğretmek değildir. Bu önemli işlevinin yanı sıra mentorluk; öğretmen, danışman, rehber, akıl hocası, koruyucu, destekleyici, usta kavramlarının tümünü bünyesinde bulunduran ve bu kavramlarının özelliklerini de üstlenen bir terim olma özelliği taşımaktadır. Mentor menteeye işi öğrenen bir usta; onun kendi yetenek ve potansiyelini keşfetmesini sağlayan, var olan yeteneklerine yenilerini ekleyen bir öğretmen; iletişim becerilerini, empati yeteneğini ve sosyal çevresini geliştiren bir rehber; mesleki yaşantılar yaşamasını sağlayan bir destekleyici, kariyerine zarar verecek risklerden onu koruyan bir koruyucu; inisiyatif kullanma, kendi kararlarını alma, riske girmede onu cesaretlendiren bir akıl hocasıdır (Balcı, 2012:8).

3. MENTORLUĞUN KURUM - MENTOR - MENTEE AÇISINDAN FAYDALARI

Mentorluğun üniversitelerde kurumsallaştırılması ve işlerlik kazandırılmasıyla başta kuruma (üniversitenin) olmak üzere mentor ve menteeye sağladığı önemli yarar ve kazanımlar olacaktır. Mentorluğun kuruma, mentora ve menteeye sağladığı yararlar ana başlıklar altında aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 1: Mentorluğun Faydaları

<u>Kurum</u>	<u>Mentee</u>	<u>Mentor</u>
Kuruma olan güven ve sadakat duygusunu artırır. Bireyler ve departmanlar arası iletişimi geliştirir.	Kariyer gelişimi sürecini hızlanır. Kişisel destek sağlanır. Öğrenme ve gelişim ortamı oluşur. Güvenli ortam yaratılır	Kendine güven artar. Profesyonel kabul ve gerekli olma duygusu gelişir.
Kurum kültürünün aktarımını sağlar. Yöneticilerin kendilerini geliştirmelerini sağlar.	Yardım ve geribildirim alır. Mesleki ve kişisel gelişimi hızlanır. Yeni beceriler kazanır.	Benlik imajı gelişir. Kendilerini geliştirirler. Kişisel itibar artar
Kendi öz kaynaklarına yönelerek geleceğin kadrolarını oluşturmalarını sağlar.	Kabul yeteneği gelişir, eleştirilere açık olur. Performans, motivasyon ve verimlilik artar.	Analitik öğrenme ve yansıtıcı becerileri gelişir. Mesleki ve kişisel tatmin duygusu gelişir.
Nitelikli elemanların kurumdan ayrılması azalır. Yetenek havuzları ile potansiyeli olan kişiler keşfedilir.	Kaynak, bilgi toplama-bilgiye ulaşma yollarını öğrenir. Kendine güven duygusu gelişir. Risk alır. Sosyalleşir.	Eleştirme ve eleştirilme bilincini geliştirir. Liderlik, organizasyonel ve iletişim yeteneklerini geliştirir.
Kültürel farklılıktan doğan sorun ve çatışmalar azalır. Moral, iş tatmini ve verimlilik artar. Takım çalışmasını ve ortak çalışmayı geliştirir.	Liderlik becerileri gelişir ve farkındalık artar. Performans, motivasyon ve verimlilik artar.	Bilgi birikimini ve deneyimini aktarma imkanı sunar.

Kaynak: Allen: Poteet: Eby: Lentz: Lima (2004:127-136), Ehrich: Hansford (1999: 92-107), Douglas (1997: 86), Culterbuck (2011: 1-4), United States Office Of Personnel Management (2008:1-25), McKimm, Jollie, Hatter (2007:1-24).

4. MENTORLUK UYGULAMALARI İLE İLGİLİ LİTERATÜR

Gerçekleştirilen ulusal ve uluslar arası literatür taramasında mentorlukla ilgili çalışmalara rastlanmıştır. Bu çalışmalara ilişkin bulgu ve sonuçlar ana başlıklar halinde aşağıda verilmiştir. Bu konuda ki ilk örnek Fahriye Vatan'a (2009) ait "Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması" isimli çalışmadır. Bu çalışmada mentorluk programlarının hemşirelerin liderlik rollerini etkilediği, yönetim becerilerini geliştirdiği, hemşireleri yönetsel pozisyonlara hazırladığı, hasta memnuniyetini artırdığı, kurumun finansal göstergelerini ve hemşirelerin işte kalmalarını doğrudan etkilediği ve bu sebepten dolayı da mentorluk yaklaşımının kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Enver Özkalp v.d. (2006) ait olan "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme" isimli çalışmada ise mentorluk sürecinin başarılı işlemesinin örgütlerde olumlu sonuçlara yol açacağı, etkin ve verimli işleyen mentorluk sürecinin üretken olma, bilgi ve becerilerin artırılması, kariyer geliştirme gibi konularda bireysel ve de kurumsal olarak katkılar sağlayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ferudun Sezgin' a ait olan "Öğretim Üyelerinin Yetiştiricilik (Mentoring) Rollerini" isimli diğer çalışmada ise araştırma görevlileri, tez danışmanlarının akademik kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştırdıklarını, vizyonlarını geliştirdiklerini ve desteklediklerini, danışmanlarını rol model aldıkları sonucuna ulaşmıştır.

1990 yılında, New York'ta Commonwealth Fund tarafından yapılan bir araştırma çapraz-cinsiyet mentorluk uygulamalarının ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Bir mentorun danışmanlığı altındaki çoğu siyah ve İspanyol asıllı, 400 Amerikalı lise öğrencisine mentorluktan ne kadar memnun kaldıkları, ne kadar yararlandıkları sorulmuş. Bu öğrencilerden % 55'i üniversite eğitimi almaya karar verdiğini söylemiş. Öğrencilerin % 64'ü mentorunun kendisini üniversite eğitimi alması için cesaretlendirdiğini, % 59'u mentorunun notlarını yükseltmesinde kendisine yardımcı olduğunu ifade etmiş. Öğrencilerin % 90'ı bu uygulamadan memnun kaldığını, % 86'sı tekrar bir mentorla çalışmak istediğini

belirtmiş. O'Neill ve Broadbent'in paylaştığı bir araştırmada ise (2003) katılımcıların mentorluktan elde ettikleri yararlar aşağıdaki gibi sıralanıyor: Kendilerini farkındalık düzeylerinin arttığını, kendileri için daha iyi hedefler koyabildiklerini, stres düzeylerinin düştüğünü, kendilerini keşfetme isteklerinin arttığını, başkalarına karşı güven duygularının arttığını, yaşam kalitelerinin yükseldiğini, iletişim becerilerinin geliştiğini, çalışma arkadaşları ile daha iyi ilişkiler kurdukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı üniversitelerde öğrenim gören yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin mentorluk sürecinden beklentilerinin neler olduğunu, mentorluğu nasıl algıladıklarını belirlemektir. Araştırma aynı zamanda öğretim elemanlarının mentorluğa ilişkin yeterliliklerini saptamayı ve mentorluk uygulamasını üniversitelerde kurumsallaştırmayı hedeflemektedir. Böylece hem yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin performans, motivasyon, özgüven ve özyeterlilikleri geliştirilecek hem de öğrencileri üniversite sonrası akademik ve iş yaşamına hazırlayacaktır.

6. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, YÖNTEMİ VE VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırma Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı yüksek lisans ve doktora öğrencilerini kapsamaktadır. Çalışmada 750 anket dağıtılmış ve %63 (500anket) oranında geribildirim alınmıştır. Araştırma verileri 15 Ocak 2011 ile 15 Ocak 2012 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin elde edilmesinde 5'li Likert ölçeği, iki bölüm ve toplam 39 sorudan oluşan Anket tekniği kullanılmıştır. Anket formlarının değerlendirilmesinde verilerin analizine ilişkin olarak SPSS programı kullanılmıştır.

Ankete katılanların dürüst cevaplar verebilmeleri için özellikle katılımcıların adı – soyadı sorulmamıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümde katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durum, akademik eğitim durumu, hangi

enstitüye bağlı olduğu gibi demografik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümde ise mentorluğa bakış açısı, mentorluğun kariyer gelişim sürecine ve mentorluğun kişisel, akademik, mesleki gelişime etkisini ortaya koyan sorular bulunmaktadır. Anket toplam 39 sorudan oluşmaktadır. Anketin hazırlanmasında Fahriye Vatan ve Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, Zerrin Sungur, Aytül Ayşe Cengiz ait çalışmalardan yararlanılmış ve esinlenilmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde eğitim alan toplam 500 yüksek lisans ve doktora öğrencisine uygulanmıştır. Verilerden yola çıkarak anket formunda yer alan 39 adet soru ile ilgili güvenilirlik analizleri yapılmıştır. 39 maddeye ilişkin güvenilirlik analizinin sonucunda elde edilen alfa değeri 0.886 dır. Bu durum güvenilirliğin 1'e yakın ve yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili olarak bazı bilgiler ortaya konmuştur.. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 227 kişi ile %45,4'ünün bayanlar, 273 kişi ile %54,6'sının baylardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında, 311 kişi (%62,2) evli, 189 kişi (%37,8) bekârdır. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 182 kişi ile %36,4'ü 18-26 yaş arası, 212 kişi ile %42,4'ü 27-33 yaş arası, 87 kişi ile %17,4'ü 34-45 yaş arası, 19 kişi ile %3,8'i 46 yaş ve üzeri yaş gruplarından oluştuğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre dağılımına bakıldığında araştırma grubunun, 51 kişi ile %10,2'nin yüksek lisans, 92 kişi ile %18,4'ü yüksek lisans ders, 131 kişi ile %26,2'nin yüksek lisans tez, 76 kişi ile %15,2'nin doktora girme, 33 kişi ile %6,6'nin doktora yeterlilik ve 117 kişi ile %23,4'ün doktora tez aşamasında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların enstitüye göre dağılımı ise 373 kişi ile %74,6 sosyal bilimler ve 127 kişi ile %25,4'ü fen bilimler enstitüsüne kayıtlı oldukları görülmektedir.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliliği katsayısı 0,807 ve anlamlılık değeri $p < 0,001$ çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör

analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. 39 madde, özdeğeri 1'in üzerinde iki faktör altında toplanmıştır. Elde edilen faktörler "Mentorluk Programının Katkıları", "Mentorun Özellikleri" olarak isimlendirilmiştirlerdir. Bu faktör gurupları Tablo 2 ve Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizleri				
Faktörler	Fak.Yükleri	Özdeğer	Açık. Var.	Alpha
Faktör 1: Mentorluk Programının Katkıları		7,068	20,788	,912
Mentorum, kariyerimde ilerlemem için beni cesaretlendirir.	,775			
Mentorumun, işle ilgili davranışlarımı model almaya çalışırım.	,721			
Mentorum güçlü ve zayıf yönlerimi keşfetmemi sağladı.	,690			
Mentorum sayesinde mesleğimde ki yeni gelişmeler hakkında bilgi sahibi oldum.	,688			
Mentorluk programı sayesinde mesleki ve kişisel olarak gelişirim.	,684			
Mentorum kendi kararlarımı vermem konusunda beni destekler.	,657			
Mentorum, yönetici olma ya da kariyerimde yükselme olasılığımı tehdit edebilecek gereksiz riskleri azaltır.	,655			
Mentorum, yeni meslektaşlarla tanışmama yardımcı olur.	,637			
Mentorum, beni işimde yönetici konumuna hazırlayacak olan görev ve ödevler verir.	,635			
Mentorum, kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde bana belirli stratejiler önermiştir.	,602			
Mentorum, işimle ilgili hedefleri başarmamda belirli stratejiler önerir.	,568			
Mentorum, işyerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak fikrimi alır.	,554			

Faktörler	F.Y.	Ö.D.	A.Var.	Alpha
Faktör 2: Mentorun Özellikleri		6,362	18,712	,895
Mentorum yetenek, becerilerimi keşfetmem ve geliştirmem konusunda fırsatlar sunar ve yardımcı olur.	,755			
Mentorum mevcut işimdeki performansıma ilişkin geribildirimde bulunur.	,749			
Karşılıklı konuşmalarımızda iyi bir dinleyicidir.	,732			
Mentorum saygı duyarım	,655			
Mentorum, onunla paylaştığım duygu, endişe ve şüphelerimi büyük bir gizlilikle saklı tutar.	,642			
Mentorum uzmanlık, kariyer gelişimine bağlılık, meslektaşlarla ilişkiler veya iş/aile çatışmaları gibi konulardaki endişe ve sorularımı benimle tartışır.	,618			
Mentorum sorunlarımla ilgilenirken farklı bir bakış açısı getirerek kişisel deneyimlerini benimle paylaşır.	,604			
Mentorum, bir birey olarak bana saygı duyar.	,599			

Faktörler	F.Y.	Ö.D.	A.Var.	Alpha
Faktör 2: Mentorun Özellikleri		6,362	18,712	,895
Kariyerim Mentorumla benzer konuma geldiğimde, onun gibi olmaya çalışacağım.	,594			
Mentorum sorunlarımla ilgilenirken farklı bir bakış açısı getirerek kişisel deneyimlerini benimle paylaşır.	,588			
Mentorum çalışmalarımı olumsuz etkileyen endişe ve korkularım hakkında açık açık konuşabilmem için beni cesaretlendirir.	,566			
Mentorum kurum yöneticileriyle olan ilişkilerimi güçlendirecek görevler verir.	,501			
Mentorum bana gelecek dönemdeki gelişme potansiyelimi değerlendirebilecek konumdaki kimselerle olan ilişkilerimi geliştirecek sorumluluklar verir.	,460			
Mentorum düşüncelerini benimle paylaşır.	,755			
Mentorum öğle yemeklerine beni davet eder.	,749			
Mentorum iş ortamı dışında da benimle sosyal bir ortamda görüşür.	,732			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği=, 829, Bartlett's Test of Sphericity: $p<0,000$ (Chi-Square 9604,102, $df=561$) Toplam Varyans: 50,352.

Çalışmada kullanılan değişkenler faktör analizine tabi tutulmuştur. Mentorluk değişkenleri faktör analiziyle iki boyutta toplanmıştır. Bu boyutlar; mentorluk programının katkıları ve mentorun özellikleri olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan bu iki boyutun ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5.'de verilmiştir. Tablo 5'e göre; mentorluk programının katkıları boyutunun ortalaması 4,1173 ve standart sapması ,61347'dir. Bu değerlere göre mentorluk programının katkıları boyutunda yer alan değişkenlerin "katılıyorum – tamamen katılıyorum" aralığında toplandığını söyleyebiliriz. Mentorun özellikleri boyutunun ortalaması 4,1038 ve standart sapması ,55165'dir. Mentorun özellikleri boyutunda yer alan değişkenler de "katılıyorum – tamamen katılıyorum" aralığındadır.

	<u>Mentorluk Programının</u> <u>Katkıları (MPK)</u>	<u>Mentorun Özellikleri</u> <u>(MÖ)</u>
Kişi	500	500
Cevaplamayan	0	0
Ortalama	4,1173	4,1038
Standart Sapma	,61347	,55165

T-testinin sonuçları Tablo 6'da verilmektedir. Mentorluk boyutların ortalamaları $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde orta değer 3'ten yüksek çıkmıştır. Mentorluk boyutları içinde mentorun özellikleri en yüksek ortalamaya sahiptir ($X=4,13$). Yani çalışanlar en çok mentorun özelliklerine dikkat etmektedirler. Çalışanlar daha sonra mentorluk programının gerekliliğine dikkat çekmektedirler ($X=3,95$).

Boyutlar	Ortalama	Standart Hata	t	P
MPK	4,13	,61443	36,309	,000
MÖ	3,95	,54162	44,134	,000

Tablo 7 incelendiğinde mentorluk boyutlarının kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler içinde olduğu görülmektedir. Mentorluk programının katkıları ile mentorun özellikleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0,660$; $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulguya göre mentorluk programının katkıları arttıkça mentorun özelliklerinin de artması gerekmektedir. Mentorun özelliklerinin artması mentorluk programıyla ilgili katkıları da olumlu yönde etkilemektedir. Yani mentorluğa duyulan gereksinim mentorluk programın katkılarının hissedilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Mentorluk programının katkıları arttıkça mentorluk özellikleriyle ilgili beklenti de artmaktadır.

	Mentorluk Programı Katkıları	Mentorun Özellikleri
MPK	1	,660**
MÖ	,660**	1

Araştırmaya katılanların mentorlukla ilgili algılarında “cinsiyete” göre bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan -t testi sonuçlarına göre; Analize dâhil edilen boyutlarla cinsiyet değişkeni arasında anlamlılık düzeyinde bir fark bulunamamıştır. Yani mentorluk boyutlarını kadın ve erkekler aynı şekilde algılamaktadırlar ($p>0,05$).

Araştırmaya katılanların mentorlukla ilgili algılarında “yaşa” göre bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan ANOVA sonuçlarına göre ise, mentorluk boyutlarının "yaş" değişkeni açısından farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=4,809$, $p<0,05$). Buna göre; yapılan çoklu karşılaştırma testi Tukey HSD

sonucunda; mentorluk programının katkıları boyutunda 27 – 33 yaş aralığı ile 34 – 45 ve 46 üzeri yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($F= ,000$, $P= 0,005$). Yani katılımcıların yaş düzeyleri yükseldikçe mentorluk programının katkıları boyutunu hissetme düzeyleri de artmaktadır.

Aynı şekilde araştırmaya katılanların mentorlukla ilgili algılarında “yaşa” göre bir farklılık olup olmadığı ile ilgili yapılan ANOVA sonuçlarına göre ise, mentorun özellikleri boyutu ile katılımcıların yaş grupları arasında da anlamlı farklılıklar görülmektedir ($F= 4,418$, $P= 0,005$). Katılımcıların yaş düzeyleri arttıkça mentorun özelliklerine verdikleri önemde artmaktadır. Yani 46 yaş ve üzeri bir katılımcı ($X=4,89$); 34 -45 yaş aralığındaki ($X=4,30$), 27 – 33 yaş aralığındaki bir katılımcıya ($X=4,22$), 18 – 26 yaş aralığındaki bir katılımcıya ($X=4,22$) oranla daha fazla mentorun özelliğine önem göstermektedir.

Katılımcıların %88 (440kişi) "Mentorum öğle yemeklerine beni davet eder", % 82 (410kişi) "Mentorum, iş ortamı dışında da benimle sosyal bir ortamda görüşür", %73 (365kişi) "Mentorum, yeni meslektaşlarla tanışmama yardımcı olur" sorularına olumsuz yanıt verdikleri görülmektedir. Buda mentor ile mentee arasındaki ilişkinin arkadaşlık ilişkisi boyutuna ulaşmadığını göstermektedir. Bunun nedenleri Mentorların üzerindeki ders yoğunluğunun fazla olması, mentorla aynı şehirde, fakültede ya da binada olmama, mentorun yetiştirmekle görevli olduğu öğrenci sayısının fazla olması, mentorun yanında kendini rahat hissetmeme ve mentorla iletişim kuramama gibi olasılıklardan kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların %93 (465kişi) "Mentorumu saygı duyarım" ifadesine olumlu yanıt verirken, "Kariyerim Mentorumla benzer konuma geldiğimde, onun gibi olmaya çalışacağım" ifadesine olumlu yanıt veren katılımcı sayısı %59 (295kişi) kalmıştır. Buda katılımcıların mentorlarına yüksek derecede saygı duyduklarını ancak hayranlık düzeyin düşük olduğunu göstermektedir (Enver Özkalp v.d. çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir).

Katılımcıların "Mentorunuzla aranızdaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız" sorusuna verdikleri yanıtlar; %62 Usta-Çırak, %16 Üst-Ast, %13 Öğretmen-Öğrenci, %11 Rehber-Danışan olarak gördüklerini ve mentorluğu kariyerlerini geliştirme aracı olarak algıladıklarını göstermektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda yönetim ve yönetici anlayışında yaşanan değişimler ve gelişmeler kurumların başında yönetici konumunda bulunan lider, rehber, danışman ve yöneticileri klasik emir-komuta zincirinin zirvesinden alarak emir verici ve denetleyici rollerine son vermiştir. Artık lider ve yönetici konumundaki kişiler destekleyici, teşvik edici, geliştirici, yol gösterici, koruyucu, himaye edici bir konuma geçmişlerdir.

Mentorluk pek çok sektörde ve özellikle de son yıllarda yaygın bir şekilde üniversitelerde de uygulama alanı bulmaya başlamış ile birlikte geleceğin akademisyenleri konumundaki yüksek lisans ve doktora öğrencilerinin mentor konumundaki danışmanları tarafından akademisyenlik mesleğine dönük eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri söz konusudur. Gerçekleştirilen bu çalışmada da mentor konumundaki danışmanların yüksek lisans ve doktora öğrencileri tarafından bilgi, tecrübe, yaşantı ve deneyimlerini aktaran, motivasyon, özgüven ve performansı yükselten, iletişim ve öngörü yeteneklerini geliştiren bir ilişki ortaya koyduğu görülmektedir.

Sonuç olarak mentorluk uygulamalarının üniversitelerde kurumsallaştırılması ve mentorluk sürecinin doğru bir şekilde uygulanması üniversiteler açısından olumlu ve yararlı sonuçlara yol açacaktır. Mentorluk süreci hem mentor (danışmanlar) hem mentee (yüksek lisans ve doktora öğrencileri) hem de kurumlar (üniversiteler) açısından bilgi, tecrübe, yaşantıların, kurum kültürünün paylaşıldığı ve aktarıldığı, mentor, mentee ve üniversitelerin üretken ve verimli hale getirildiği, öğrencilerin üniversite sonrası kişisel, mesleki, akademik yaşantıya dönük yetiştirildiği ve kariyer geliştirme konularında katkılar sağladığı bir pozisyona geleceklerdir.

Gerçekleştirilen çalışma sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde mentorluğun kurumsallaştırılmasına dönük üniversitelere bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

Öncelikli olarak üniversitede mentor konumunda bulunan öğretim görevlileri mentorluk yaklaşımı konusunda kapsamlı bir eğitime tabi tutulmalı, mentorluğun ne olduğu, ne olmadığı, nasıl uygulandığı, süreçlerinin ve faydalarının neler olduğu, kuruma, mentora ve menteeye kazanımları konusunda bilgilendirilmelidirler.

Klasik yönetici (emir veren, kısıtlayan, cezalandıran) anlayışından vazgeçilerek destekleyen, yönlendiren, koruyan, himaye eden, değişimi ve yenilikleri teşvik eden çağdaş yönetici profilini benimsemeleri sağlanmalıdır.

Kendi ülke gerçeklerimize uygun teoride olduğu kadar pratikte de uygulaması olabilecek bir mentorluk modeli geliştirilmelidir.

Mentorluk sürecinin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi için "gönüllülük ilkesi" en önemli ve temel ilkesi olduğu için menteelerin (öğrencilerin) mentorlarını seçmelerine izin verilmeli, dayatma ya da zorlama yoluna gidilmemelidir

Ortaya çıkan sorunların, problemlerin, çatışmaların çözümünde menteelerde sürecin içine katılmalı, düşünce ve görüşleri alınmalı ve çözümün bir parçası olmaları sağlanmalıdır.

Mentorluk sürecinde mentor ile mentee arasında karşılıklı güven ortamının oluşturulmalıdır.

Mentorluk süreci uygulanırken ihtiyaçların, koşulların ve şartların değişim gösterebileceği unutulmamalı, süreç devam ederken, sürecin her bir aşaması değişen değerler dikkate alınarak yeniden yapılandırılmalıdır.

Mentorlar menteelerin eğitim ile ilgili konuların yanı sıra kişisel, mesleki ve kariyer gelişimi ile de ilgilenmeli, menteeyi mesleki ve akademik sosyal çevrenin içerisine dahil ederek kendi alanında yetkin kişilerle tanışmasını sağlamalıdır.

Mentorlar menteleri risk alması konusunda desteklemeli, mesleki ve akademik deneyimler yaşaması konusunda cesaretlendirmeli ve yönlendirmelidir.

Mentorluk anlayışı ile kurum içinde bireyler arasında olduğu kadar departmanlar ve bölümler arasında ki iletişim, işbirliği ve ortak çalışma isteğinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler;

Tek bir üniversitenin ve bu üniversitedeki lisansüstü öğrencilerin örneklem alınarak yapılması araştırmanın en önemli eksikliğidir. Çalışma sonuçlarının genellenebilmesi için örneklemin tüm Türkiye'yi ya da farklı bölgelerdeki üniversiteleri kapsaması gerekmektedir. Ayrıca anket uygulaması gerçekleştirilirken sadece fen ve sosyal bilimler enstitüsüne bağlı lisansüstü öğrencileri değil tüm enstitülere bağlı lisansüstü öğrenciler araştırma kapsamına dahil edilmelidir. Yabancı ülkelerde yapılmış mentorluk uygulamaları ile ülkemizde gerçekleştirilen uygulamalar karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulmalıdır.

Konuyla ilgili ilerde yapılacak araştırmalarda, anket yöntemi ile veri toplanmasının dışında, nitel yöntemlerle (katılımcı gözlem ve görüşme yöntemleri gibi) de verilerin toplanması yararlı olabilecektir. Bu sayede daha fazla veri elde edilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Allen, Tammy; Poteet, Mark; Eby, Lillian; Lentz, Elizabeth; Lima, Lizzette. "Career Benefits Associated With Mentoring for Prote'ge's: A Meta-Analysis", Journal of Applied Psychology Vol. 89, No. 1, 2004,127–136.
- Balcı, Murat (2013). "Otel İşletmelerinde Mentorluk Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Clutterbuck, David (2011). *The Benefits Of Mentoring*, <http://www.clutterbuckassociates.com> [İndirmeTarihi: 06.01.2011]
- Deutsches Jugendinstitut (1999). *Mentoring für Frauen in Europa-Eine Strategie zur beruflichen Förderung von Frauen*, <http://www.dji.de/4mentoringfrauen/mentoringprojekte.htm> [İndirmeTarihi: 16.10.2010]
- Douglas, C.A. "Formal Mentoring Programs in Organizations: An Annotated Bibliography", Greensboro: Centre for Creative Leadership, 1997, 86.
- Eby, Lillian. "Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature", Journal Of Vocational Behavior 51.1997, 125–144.
- Ehrich, Lisa; Hansford, Brian. "Mentoring: Pros And Cons For Hrm", Asia Pacific Journal of Human Resources 37(3), 1999, 92-107.
- Haasen, Nele, Mentoring für Frauen – Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung. In: Peters, Sibylle; Bense, Norbert (Hrsg.): Frauen und Männer im Management. Wiesbaden: Gabler (2. erw. Aufl.), 2002, 247-256.
- Heinze, Christine. "Frauen auf Erfolgskurs-So kommen Sie weiter mit Mentoring" Freiburg, Freiburg/Basel/Wien: Herder spektrum. 2002, 28.
- Mckimm, Judy; Jollie, Carol; Hatter, Mark (1999) "Preparedness To Practice, Mentoring Scheme", Nhs/Imperial College School Of Medicine, 1999, 3.
- O'Neill, T. ve Broadbent, B. (2003). "Personal Coaching", American Society for Training and a Development, 77-79.
- Özkalp, Enver; Kirel, Çiğdem; Sungur, Zerrin; Cengiz, Aytül Ayşe. "Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme", Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, 55-70.

Sezgin, Ferudun. "Öğretim Üyelerinin Yetiştiricilik (Mentoring) Rollerini", Kurum ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 2003, Sayı 33, 132-159.

United States Office Of Personnel Management (2008). *Best Practices: Mentoring*, <http://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf> [İndirme Tarihi: 12.05.2010]

Vatan Fahriye (2009). "Hemşirelerde Liderlik Geliştirmede Formal Mentorluk Programı: Eylem Araştırması", Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Hemşireliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.