
Örgütsel Toplumsallaşma Sürecinde Mentorluk ve Mentor'un Yeri ve Önemi: Anadolu Üniversitesi Araştırma Görevlileri Üzerine Bir İnceleme*

The Importance of Mentoring on Organizational Socialization of The Research Assistants in Anadolu University

Prof.Dr. Enver ÖZKALP**

Yard.Doç. Dr.Zerrin SUNGUR****

Doç.Dr. Çiğdem KIREL***

Araş.Grv. Aytül Ayşe CENGİZ*****

Öz: Örgütün bir üyesi olmak ve örgüt hakkındaki herşeyi öğrenmek örgütsel toplumsallaşma olarak bilinmektedir. Toplumsallaşma biçimleri arasında en etkili olanlardan bazıları kıdemli ve kıdemli çalışanlar arasında yüz yüze etkileşimdir. Bu ilişkilerin gelişme sürecinde mentorlara çok önemli bir rol düşer. Mentorluk şu şekilde tanımlanır: Bireyin bir başkasına destek vermek ve onu cesaretlendirmek için isteğe bağlı veya profesyonel olarak zaman ayırdığı yargısız, bire bir ilişkidir.

Mentorun sergilediği iki çeşit fonksiyon vardır: Kariyer ve psiko-sosyal fonksiyonlar. Kariyer fonksiyonları; destek olma, kendini ifade etme ve görünür kılma, koçluk, koruma ve becerileri geliştirecek görevler verme şeklindedir. Psikososyal fonksiyonlar, rol modeli oluşturma, kabul ve benimsenmeyi sağlama, danışmanlık ve arkadaşlık şeklindedir. Bu çalışmada, mentorluk ilişkisi üniversite içinde değerlendirilecektir. Türk üniversitelerinde, özellikle Anadolu Üniversitesi'nde mentorluk ilişkisini incelemek, bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Toplumsallaşma, Mentorluk, Kariyer Fonksiyonları, Psiko-Sosyal Fonksiyonlar.

Abstract: The process of becoming a member of an organization and learning all about is known as organizational socialization. Some of the most effective forms of socialization involve the face-to-face contact between senior and junior people. On this process mentors play an important role in the development of this relationship. Mentoring has been defined as: A one to one, non-judgmental relationship in which an individual voluntarily or professionally gives time to support and encourage another. Mentor provides two kinds of function: Career related and psychosocial. Career related functions include providing sponsorship, exposure-visibility, coaching, protection and challenging assignments. Psychosocial functions include providing role modeling, acceptance and confirmation, counseling and friendship. Mentor-protégé relationship in the university has been investigated in this paper. To explore mentor-protégé relationship and how mentoring develop within the Turkish Universities, especially the one in Anadolu University is the main concern in this study.

Key words: Organizational Socialization, Mentoring, Career Functions, Psycho-social Functions

* Bu çalışma, XIII.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan ve özet metin olarak yayımlanan bildirinin güncelleştirilerek, gözden geçirilmiş biçimidir.

** Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 26470 Eskişehir. Tel:0 222 335 0580 (3245). E-mail:eoalkalp@anadolu.edu.tr

*** Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 26470 Eskişehir. Tel:0 222 335 0580 (3214). E-mail:ackirel@anadolu.edu.tr

**** Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 26470 Eskişehir. Tel:0 222 335 0580 (3245). E-mail:zsungur@anadolu.edu.tr

***** Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 26470 Eskişehir. Tel:0 222 335 0580 (3245). E-mail:aacengiz@anadolu.edu.tr

1. GİRİŞ

Uzun bir eğitim sürecinden sonra çalışma yaşamınızın ilk günündeyseniz, sanki öğrenmeniz gereken her şeyi öğrenmiş gibi hissetmekle beraber, başarılı olabilmemiz için öğrenmeniz gereken daha bir çok şey bulunmaktadır. Bunlardan bazıları nerede çay veya kahve içileceği, su makinesinin yeri gibi çok basit şeyler olmakla birlikte, bazıları daha kritik önemde olmaktadır. Örneğin, çalışma politikaları, müşterilere nasıl yaklaşılacağı, yöneticilerle ilişkilerin kurulması, sorunların nasıl çözümleneceği gibi. İşte çalışma yaşamında dışarıdan örgüte yeni katılan birinin, örgütün etkili ve katılımcı bir üyesi haline gelmesi sürecine örgütsel toplumsallaşma denilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1991; Greenberg, 2002, s.171). Nasıl yeni doğan bir bebeğin topluma kazandırılması önemliyse ve bu süreçte tüm aile üyelerinin, çeşitli toplumsal kurumların kritik işlevleri varsa ve bütün bu katılımcıların karşılıklı etkileşimi ile birey toplumun başarılı bir üyesi haline geliyorsa, çalışma yaşamında örgüte yeni katılan üyelerin de başarılı birer personel haline gelmesinde mevcut örgüt kültürünü özümsemeleri büyük önem taşımaktadır. Örgütsel toplumsallaşma, örgütün norm, değer ve amaçlarının, aynı zamanda bunlara ulaşmak için tercih edilen yolların öğretilmesini ifade eder. Başarılı bir örgütsel toplumsallaşma, yüksek performans, yeniliklere uyum, motivasyon, iş tatmini, düşük iş devir hızı gibi sonuçlara yol açar. Böylece örgütsel toplumsallaşma hem bir öğrenme hem de bir değişim ve uyum sürecidir. Bu süreç üç aşamalı olarak ortaya çıkar ve gelişimsel bir karakter gösterir. Bunlar;

- Örgüte Girmeden Önce (Prearrival Stage veya Anticipatory Socialization)
- Karşılaşma (Encounter)
- Değişme veya Başkalaşım (Metamorphosis) sürecidir.

Birinci aşama bireyin daha örgüte girmeden yaşadığı bir süreçtir. Yani çalışmayı düşündüğünüz örgüt hakkındaki ilk izlenimlerinizi elde ettiğiniz süreçtir. Burada sizinle birlikte olan arkadaşlarınızdan veya bu şirket hakkında bilgi sahibi olan akraba ve dostlarınızdan bazı bilgiler edirsiniz. İkinci olarak bazı resmi kaynaklardan örneğin profesyonel dergi ve mecmualardan şirket hakkında bilgi toplanır. Bu bilgiler tartışabilir nitelikte olsa da kişiler için önemlidir (Feldman, 1976, s.11-23).

İkinci aşama karşılaşmadır. Burada birey, yeni görevini veya görevlerini yerine getirmeye başlar. Önce işini yapabilmesi için gerekli becerileri öğrenmesi gerekir. İkinci olarak işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmeye başlar, yani yeni pratikler ve uygulamalar kazanır ve bunlara uyum sağlamaya çalışır. Üçüncü olarak örgütün yeni bir üyesi olarak diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler geliştirir. Onları tanımak ve onların beğenisini kazanmak zorundadır. Bunu başardığı zaman ancak çalışma takımının başarılı bir üyesi olabilir. Bu aşamada birey şirket tarafından resmi oryantasyon programları düzenlenebilir. Burada da amaç; yeni gelene örgütü ve işini tanıtmak ve öğretmektir (Wanous, J.P., 1993, s.125-139).

Üçüncü aşama olan başkalaşım ise bireyin örgütün içine yerleşip tam üyeliğini kazandığı aşamadır. Artık işini nasıl yapacağını, yeni rollerinin altından ne şekilde başarı ile kalkacağını, üye olduğu grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını öğrenir. Artık kendisine güveni artmış, aynı zamanda da başkalarının güvenini kazanmıştır. Bu aşama da örgüt veya çalışanlar tarafından resmi olarak düzenlenen bir törenle son bulur. Bu bir yemek veya bir seremoni olabilir. Bu aşamada birey artık işine olan uyumunu sağlamıştır. Çalıştığı örgüt onu uzun dönemli bir üye olarak götürür ve ona göre davranır (Greenberg, 2002, s.174).

2. MENTORLUK: ÇALIŞANLARI BİREYSEL AÇIDAN TOPLUMSALLAŞTIRMA

Toplumsallaştırmanın en etkili biçimi, tecrübeli çalışanla işe yeni girenler arasında oluşturulan birebir ilişkiyle gerçekleşir. Örneğin, Amerika Fu Associates Ltd. adlı bilgisayar danışmanlık firmasında bütün işe yeni başlayanlar doğrudan doğruya orta düzey yöneticilerle çalışmaya başlamaktadırlar. Bu kişiler yeni girenlere çalışma yaşamının ilk kurallarını öğretmekte ve öncülük etmektedirler. Birkaç ay sonra ise şirketin sahibi olan aynı zamanda da eski bir sistem analisti olan Ed Fu, bu yeni girenler arasında gelecek vadeden birkaç kişiyi seçerek onlarla önemli projeler üzerinde çalışmaya başlamaktadır. Bu mentorluk ilişkisine bir örnek oluşturmaktadır. Mentorluk tanımlarına ilişkin çalışmalar (Botton, 1980; Hunt ve Michael, 1983) incelendiğinde bir çok ortak nokta göz çarpmaktadır. Mentorluk, örgüt içindeki deneyimli çalışanların, yani mentorların yeni gelenlere nasihat ederek ve danışmanlık yaparak bu kişilerin kişisel ve örgütsel gelişimlerini tamamlamalarına yardımcı olunması sürecidir. (Bu kavramın Türkçe'deki karşılığı hami ve hamilik sürecidir. Ancak Türkçe karşılığı tam olarak yerine oturmadığı için bu çalışmada orijinal İngilizce karşılığı olan mentor kullanılacaktır.) Mentor, çalışan için ona rehberlik eden bir rol modelidir. Çalışana gelecekte örgüt içinde yerine getireceği rol hakkında değerli tavsiyelerde bulunur ve kaçınacağı davranışları gösterir (Newstrom ve Davis, 2002, s.85). Genelde mentorlar, öğretici, nasihat eden, tavsiyelerde bulunan, yönlendiren, çalışanın kişiler arası ilişkilerinde ve gelişiminde, kariyer planlamasında geri beslemelerde bulunan, deneyim sahibi, tecrübeli yöneticilerdir (Noe, 1988, s.457-478). Phillips-Jones (1983), çalışmalarında mentorluk ilişkilerinin informel bir yapıya sahip olduğunu söylemektedir. Çünkü bu ilişki, iki kişi arasında kurulan ortak ilgi, hayranlık ve yapılacak işin gerekli kıldığı becerinin diğer insanlarla paylaşılmasına dayanmaktadır. Bu informel ilişki biçimi mentor ve onun himayesindeki çalışan arasında, onun kariyer gelişimindeki konuların ötesinde yer alan, derinlemesine bir ilgi, ihtiyaç ve değerlere ilişkin tartışmaları içerir. Mentorlar, danışmanlık, rol modeli, becerileri geliştirecek görevler verme gibi fonksiyonları yerine getirerek, bireylerin örgüt içinde kişisel gelişimine faydalı olmaktadır (Burke, 1984; Phillips-Jones, 1982). Mentorluk sürecinin artması sonucu çalışanların iş tatmini yükselmekte; daha çok yükselme fırsatına ve ücret artışına sahip olmaktadır (Chao, Walz, 1992, s.619-627; Whitely, Dougherty, Dereker, 1991, s. 331-351; Darwin, 2000, s.197-211).

3. MENTORLUK SÜRECİNİN GELİŞİMİ VE FAYDALARI

Mentor ile onun himayesindeki çalışan arasındaki ilişki tesadüfen ve kendiliğinden gelişen bir süreç değildir. Aksine bu ilişki düzenli bir gelişim izler. Mentorluk yapan kişi genelde danışmanlık yaptığı çalışandan yaşlıdır ve bu yaş farkı 8 ile 15 yaş arasında değişir. Aynı zamanda mentorlar, örgüt içinde gücü ve statüsü yüksek olan kişilerdir. Bunun sonucunda mentorlar, geleceğin yıldızlarını, başarılı yöneticilerini herhangi bir baskı altında kalmadan rahat bir ortamda yetiştirebilirler. Mentor ve çalışan arasındaki ilişki genelde mentorluk yapan kişinin inisiyatifiyle başlar. Çünkü bu kişi, mentorluk yapacağı kişide onu etkileyen bir takım şeyler sezinler. Bazen de çalışanlar özel bir ilişki yoluyla mentorlarına ulaşabilir ve dikkatlerini çekebilir. Ancak kim başlatırsa başlatsın, bu tür bir ilişkiye iki grubun da istekli olması ve bu ilişkinin örgüt tarafından desteklenmesi gerekir (Greenberg, 2002, s.174).

Dünyada bir çok örgüt, mentorluk sürecinin önemine inanmakta ve bunu şansa bırakmaktansa geniş boyutlu programlarla bunu yaygınlaştırmaya çalışmaktadır. Örneğin, Colgate-Palmolive şirketinde bütün beyaz yakalı çalışanlara, yüksek düzeyde çalışan yöneticiler mentor olarak atanmaktadır. Başka şirketlerde ise bu bir grup süreci olarak görülmekte ve üst düzey ve alt düzey çalışanlar düzenli olarak bir araya gelerek kariyer gelişimleri ile ilgili fırsatları ve gelişimlerini tartışmaktadırlar.

Mentorluk süreci ve ilişkileri belirli basamaklardan geçerek gelişir. Bunlar;

1. Başlayış veya başlangıç (Initiation)
2. Yetiştirme (Cultivation)
3. Ayrılık (Separation)
4. Yeniden tanımlama (Redefinition)

aşamalarıdır (Kram, K.E., 1983, s.608-625).

Genelde yazında bazı yazarlar bu aşamaların sürelerinin olmadığını veya olamayacağını savunurlarken, Greenberg gibi bazı yazarlar her aşamanın belirgin sürelerle oluştuğunu vurgulamaktadırlar (Nelson ve Quick, 2000, s.579). Bunun nedenini de her ilişkinin kendine özgü oluşuna bağlamaktadırlar. Kram'a göre birinci aşama olan başlangıç aşaması altı ayda bir yıl arasında sürmekte ve ilişkinin başlatıldığı ve bu durumun her iki taraf için de önemli olduğu süreci oluşturmaktadır. İkinci aşama ise iki ile beş yıl arasında sürmekte; bu ilişki giderek derinleşmekte ve çalışanlar kariyerlerinde almış oldukları yardım nedeniyle hızla yükselmektedirler. Üçüncü aşama ise artık çalışanların veya himaye görenlerin bağımsızlıklarını elde etmek istemeleri ile sonlanmakta ve mevcut iş rollerine veya fırsatlara bağlı olarak bu kişiler yeni çalışma yerlerine giderlerken, mentorlar da transfer olmaktadır. Ayrılma bazen mentorun hastalık gibi bir nedenle artık gerekli desteği veremeyeceğini ifade etmesiyle de sonlanabilmektedir. Bazen bu durum iki taraf için de stresli olabilmektedir. Ayrılma ne kadar detaylı ve anlayışla olursa bu ilişki gelecekte de o kadar anlamlı olabilmektedir.

Dördüncü aşama ilişkinin başarı ile sonlanması süreciyle ilişkilidir. Çünkü artık bu bağlılık süreci yakın bir arkadaşlığa ve dostluğa dönüşmektedir. Çiftler birbirini artık aynı mesleğin eşit kişileri olarak nitelemekte ve mentorluk süreci farklı bir ilişkiye girerek yok olmaktadır. Mentor olan kişi bu başarılı ilişkiyle ve yetiştirdiği insanla gurur duymakta ve bir tamamlama duygusuna sahip olmaktadır. Aynı şekilde danışan da mentoruna karşı saygınlığını sürdürerek minnet duygularını geliştirmektedir (Nelson ve Quick, 2000, s.580-581).

Mentorluk konusundaki en detaylı ve sistematik araştırmalar yukarıda da sözünü ettiğimiz Kram ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (Kram, 1983; Kram ve Isabella, 1985). Kram, 1983 yılında yaptığı çalışmada kamu sektöründe çalışan onsekiz yönetici ile derinlemesine yaptığı mülakatlar sonucunda mentorun yerine getirdiği fonksiyonları belirlemiştir. Mülakatların içerik analizleri sonucunda mentorun hem kariyer hem de psiko-sosyal olmak üzere iki tür fonksiyonu yerine getirdiği saptanmıştır. Mentorun yerine getirdiği kariyerle ilgili fonksiyonlar arasında destek olma (sponsorship), kendini ifade etme ve görünür kılma (exposure and visibility), bilgilendirme (coaching), becerileri geliştirecek görevler verme (challenging assignments) ve koruma (protection) sayılmaktadır. Destekleme fonksiyonu bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanaklarını ifade etmektedir. Kendini ifade etme ve görünür kılma ise çalışana şirket içinde anahtar kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olma şeklindedir. Bilgilendirme ise çalışana kariyer ve iş performansına ilişkin olarak nasihatlerde bulunma, onu yönlendirme biçimindeki fonksiyonu ifade eder. Becerileri geliştirecek görevler verme, bireye kariyer

sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler vermek şeklindedir. Sonuncu fonksiyon olan koruma ise çalışanı potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu fonksiyonun içinde çalışanın geleceğini tehlikeye sokacak gereksiz risklerden haberdar etme ve bu riskleri azaltma da yer almaktadır (Noe, 1988, s.459). Yukarıda belirtildiği gibi bu kariyer fonksiyonları çalışanın gelecekteki başarısı açısından büyük önem taşır.

Mentorun aynı zamanda psiko-sosyal bir takım fonksiyonları da mevcuttur. Bu fonksiyonlar çalışanın kendine güveninin artmasında, kişiliğinin gelişiminde ve iş rollerini etkili bir biçimde yerine getirmesinde önem taşırlar. Bu fonksiyonlardan birincisi rol modeli oluşturmaktır (role modelling). Burada çalışana uygun değer, tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılır. Böylece bireyin sosyal öğrenme becerileri geliştirilir. İkinci fonksiyon ise çalışanın örgüt içinde kabulünü ve benimsenmesini sağlamaktır (acceptance and confirmation). Bu fonksiyon hem mentor hem de çalışan açısından önemlidir. Çünkü çalışanın mentor tarafından kabulü bireyin iftihar ve gurur duygusunun gelişiminde aktif bir rol oynar. Aynı şekilde olumlu bir saygınlık ve takdir görme de mentorun tatmin duygularını artırır. Üçüncü fonksiyon ise danışmanlık (counseling) olarak adlandırılmaktadır. Burada mentor ile oluşturulan ilişkiler içerisinde bireyin kendini ve sorunlarını açıkça ortaya koyması, bunları mentorla paylaşması, onun nasihatlarını dinlemesi ortaya konmaktadır. Arkadaşlık ise son psiko-sosyal fonksiyondur (friendship). Bu fonksiyon mentor ve çalışanın iş ortamı içindeki informal ilişkilerini ifade eder. Bütün bu sayılan karakteristikler başarılı bir mentorluk ilişkisini tanımlamaktadırlar.

Kram, mentor tarafından yerine getirilen fonksiyonların sayısının artmasıyla mentora bağlı danışan arasındaki ilişkilerin gelişimi arasında yakın bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Kram, 1985). Diğer bir deyimle, mentorluk ilişkisinin gelişimi bu fonksiyonların sayısının artmasıyla ilişkilidir. Etkili bir mentorluk ilişkisinde mentor ile danışan arasında belirgin bir takım amaçların ortaya konularak açıklanması da önem taşır. Mentorluk ilişkisi içinde bulunan kişi, örgüt kültürü ve örgütün amaçları ile de tutarlı olmalıdır. Mentor ayrıca danışan (protege) tarafından örgüt içinde önemli etkisi olan bir insan olarak algılanmalıdır (Arnold ve Johnson, 1977).

Kariyer sürecinin başlangıcında tüm bireyler kişisel ve mesleki becerilerini geliştirme ve örgütsel rollerine uyum sağlama konusunda desteğe ihtiyaç duyarlar (Erdem ve Özen, 2002). Bu destek, mentorluk sürecinin etkin olarak yürütülmesi ile sağlanabilir. Mentolruk, bir kariyer geliştirme aracıdır ve kariyer yönetim sürecinde önemli bir yere sahip gelişimsel ilişkilerden biridir (Ceylan, 2004). Bu sayede mentorluk, hem akademik yaşamı kolaylaştırmakta hem de bilimsel gelişimi hızlandırıcı bir rol oynamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı gerek akademik yaşam içinde gerekse de çalışma yaşamı içinde mentorluk kavramı oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Yapılan araştırmalar, bu kavramın daha etkin işletilmesini amaçlamaktadır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Mentorluk sadece kişide varolan özellikleri paylaşmak değil, ona kendi içindeki özellikleri geliştirmede yardımcı olma, onun bu özelliklere nasıl ulaşacağını göstermektir. İş yaşamında ise, hem yeni işe başlayanları kuruma kazandırma, kurumu tanıyıp bilgi edinmelerini sağlama, hem de gelecek vaat eden çalışanları sahip olunan bilgi ve beceri deneyimlerini aktararak, kurumsal anlamda kazanmadır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi bu konuya en uygun ortamlardan biri de üniversitelerdir. Akademisyenlik, mentorluk sürecini en iyi yaşayan ve bu sürece en iyi örnek olan mesleklerden biridir. Çalışmamızda da amacımız öğretim üyelerinin mentorluk sürecini nasıl algıladıklarını inceleyerek, akademik ortamlarda mentorluk kavramının önemini ortaya koymaktır.

Akademik ortamlarda kariyer basamaklarında yardım bekleyen kişiler vardır. İşe yeni başlayan araştırma görevlileri buna en güzel örneklerdir. Özellikle yüksek lisans ve doktora aşamasında mentora duyulan ihtiyaç artmaktadır. Çalışmamız da bu nedenlerle araştırma görevlileri ile yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmamız Anadolu Üniversitesinde Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler ve Sağlık Bilimleri Enstitüsüne bağlı olan araştırma görevlilerini kapsamaktadır. Çalışmamızda anketler dağıtılmış ve %65 oranında geribildirim alınmıştır. Anketimiz Noe'nin Mentorluk ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Güvenirliği sınavan Cronbach Alpha değeri %96 (N=ISI) çıkmıştır. Veriler SPSS 11.5 paket programında değerlendirilmiştir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ

Demografik özelliklere bakıldığında ankete katılanların %47,3'ü bayan, %52,7'si ise erkektir. Bu orantılı dağılım bizim bulgularımızı değerlendirmemizde cinsiyete dayalı bir ayırım olup olmadığını daha güvenilir gösterecektir. Yapılan çalışmada kariyerin ilk aşamasında olan araştırma görevlilerinin genellikle genç oldukları, %36'sının 22-26, %56'sının 27-31, %8'inin ise 32-36 yaş grubunda oldukları saptanmıştır. Çalışmamızda medeni duruma bakıldığında %62'si bekar, %36'sı evli, %2'lik bir grup ise boşanmış veya duldur (Bkz.Tablo 1).

Tablo 1. Araştırma Görevlilerinin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli yüzde
<i>Erkek</i>	79	52,7
<i>Kadın</i>	71	47,3
Yaş		
<i>22-26</i>	54	36,0
<i>27-31</i>	84	56,0
<i>32-36</i>	12	8,0
Medeni durum		
<i>Bekar</i>	93	62,4
<i>Evli</i>	54	36,2
<i>Boşanmış/dul</i>	2	1,4

Akademik kariyer aşamasına bakıldığında %21'i yüksek lisans, %39'u doktora giriş, ders ve yeterlilik, %40'ı ise doktora tez aşamasındadır. Örneklemin doktora aşamasında olan kişiler arasından seçilmiş olması, bu kişilerin kariyer süreçlerinin çok başında olmadıkları için mentorluk ilişkisini daha yakından tanımlarını sağlayabilecektir. Bu örneklemin mentorluk sürecini algılayıp yorumlamaları için yeterli oldukları düşünülebilir.

Ankete katılanların %60'ı Anadolu Üniversitesi mezunu, %40'ı ise diğer üniversitelerden mezun olup; %38'i sosyal bilimler, %52'si fen bilimleri, %10'u ise sağlık bilimleri alanında çalışmaktadır (Bkz.Tablo 2).

Tablo 2. Araştırma Görevlilerinin Eğitimle İlgili Özellikleri

Kariyer	Sıklık	Geçerli yüzde
Yüksek lisans aşaması	10	6,6
Yüksek lisans tez aşaması	21	13,9
Doktora giriş aşaması	21	13,9
Doktora ders aşaması	3	2,0
Doktora yeterlilik aşaması	35	23,2
Doktora tez aşaması	61	40,4
Lisans mezuniyeti		
Anadolu Üniversitesi	89	60,1
Diğer üniversiteler	59	39,9
Enstitüler		
Sosyal bilimler enstitüsü	57	37,7
Fen bilimleri enstitüsü	79	52,3
Sağlık bilimleri enstitüsü	15	9,9

Danışmanların demografik özelliklerinin mentorluk ilişkisini etkileyebileceği düşüncesiyle aynı sorular danışmanlar için de sunulmuştur. Danışmanların %35'i bayan, %44'ü ise erkektir. Danışmanların %70'i 37-46 ve 47-56 yaş gruplarındadır. %47'si Prof.Dr, %25'i Doç.Dr, %28'i Yrd.Doç.dir (Bkz.Tablo 3). Yukarıdaki demografik özelliklerin önemli olduğu düşünülmektedir; çünkü mentorluk süreci mentorluk yapan kişi ile danışanın birbirine uyum sağlaması ve karşılıklı güven ortamının yaratılması ile başlar. Daha sonra danışanın yaşadığı sorunlar, gelişmeye olan açık yönleri ve istekleri analiz edilerek birlikte uygun ortam yaratılır. Bu nedenlerle mentorun demografik özellikleri de oldukça önemlidir.

Tablo 3. Mentorun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Sıklık	Geçerli yüzde
<i>Erkek</i>	97	64,7
<i>Kadın</i>	53	35,3
Yaş		
27-36	15	10,0
37-46	62	41,3
47-56	46	30,7
57-66	27	18,0
Akademik ünvanlar		
<i>Yardımcı doçent</i>	42	28,0
<i>Doçent</i>	37	24,7
<i>Profesör</i>	71	47,3

Noe'nin geliştirdiği ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve Noe'nin elde ettiği faktör yapısından bazı noktalarda farklılaşan bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Örneklemnin yeterliliğini değerlendirmek üzere hesaplanan KMO katsayısının .924, faktör analizinin geçerliliğini sınanan Bartlett testi sonucunun ise ($p < .000$) olduğu görülmüştür. Özdeğeri 1'den büyük olan 6 faktör toplam varyansın %69.83'nü açıklamaktadır (Bkz.Tablo 4). Faktör analizi sonucu elde edilen faktörler Tablo:5'de gösterilmektedir.

Tablo 4. KMO ve Bartlett Testi

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>		.924
<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>	<i>Approx. Chi-Square</i>	3028.269
	<i>df</i>	435
	<i>Sig.</i>	.000

Tablo 5. Varimax Rotasyonu ile Yapılan Faktör Analizi İçin Faktör Yükleri, Varyans Yüzdeleri

Faktör 1: Koçluk (K)		FA
27.Danışmanım, mevcut işimdeki performansım ile ilişkin geribildirimde bulunmuştur.		,836
25.Danışmanım, düşüncelerini benimle paylaşır.		,708
26.Danışmanım, işimle ilgili hedefleri başarmamda belli stratejiler önermiştir.		,639
23.Danışmanım, bir eğitici olarak performansım ile ilişkin geribildirimde bulunmuştur.		,631
24.Danışmanım,kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde bana belli stratejiler önermiştir.		,631
Özdeğer: 13,835	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 46,116	Toplam Varyans Yüzdesi: 46,116 Güvenilirlik: 0,90

Faktör 1, Koçluk fonksiyonu 23-24-25-26-27. sorulardan oluşmuştur. Özdeğeri 13,835 olan bu faktör, toplam varyansın %46,116'sını açıklamaktadır.

Faktör 2: Rol Modeli Alma (P)		FA
7.Danışmanıma hayranlık duyuyorum.		,830
8.Kariyerimde danışmanımla benzer konuma geldiğimde onun gibi olmaya çalışacağım.		,757
4.Danışmanımın işle ilgili davranışlarını model almaya çalışacağım.		,715
5.Danışmanımın eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.		,593
6.Danışmanım,kariyer hedeflerimi gerçekleştirmemde bana belli stratejiler önermiştir.		,531
Özdeğer: 2,080	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 6,934	Toplam Varyans Yüzdesi: 53,050 Güvenilirlik: 0,89

Faktör 2, Rol Modeli Alma fonksiyonu 4-5-6-7-8. sorulardan oluşmuştur. Özdeğeri 2,080 olan bu faktör, toplam varyansın %53,050'sini açıklamaktadır. Noe'nin ölçeğinde "Danışmanıma hayranlık ve saygı duyuyorum." şeklinde yer alan ifade, bu araştırmanın pilot çalışmasında cevaplayıcılardan gelen geribildirimler sonucu iki ayrı ifadeye ayrılmıştır. Analiz sürecinde ise çarpıcı bir sonuç olarak araştırma görevlilerinin danışmanlarına yüksek oranda saygı duydukları; buna karşın danışmanlarına düşük oranda hayranlık duydukları ortaya çıkmıştır (Bkz.Tablo 6).

Tablo 6. Ortalamaya Göre Rol Modeli Alma Fonksiyonu

Faktör 2: Rol Modeli Alma (P)	Ortalama
2. Danışmanıma hayranlık duyuyorum.	3,73
3. Kariyerimde danışmanımla benzer statüye geldiğimde onun gibi olmaya çalışacağım.	3,54
4. Danışmanımın işle ilgili davranışlarını model almaya çalışacağım.	3,72
5. Danışmanımın eğitim konusundaki değer ve tutumlarına katılıyorum.	4,07
6. Danışmanıma saygı duyuyorum.	4,68

Faktör 3: Kendini İfade Etme ve Görünür Kılma (K)			FA
19. Danışmanım, kurum yöneticileriyle olan yazılı ve kişisel ilişkilerimi güçlendirecek görevler vermiştir.			,850
21. Danışmanım, beni işimde yönetici konumuna hazırlayacak görev ve ödevler vermiştir.			,784
20. Danışmanım, bana gelecek dönmedeki gelişme potansiyelimi değerlendirebilecek konumdaki kimselerle ilişkilerimi geliştirecek sorumluluklar vermiştir.			,735
18. Danışmanım, yeni meslektaşlarla tanışmama yardımcı olur.			,528
22. Danışmanım, yeni beceriler edinmemi sağlayacak fırsatlar sunan görevler vermiştir.			,422
Özdeğer: 1,564	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 5,214	Toplam Varyans Yüzdesi: 58,264	Güvenilirlik: 0.87

Faktör 3, Kendini İfade Etme ve Görünür Kılma fonksiyonu 18-19-20-21-22. sorulardan oluşmuştur. Özdeğeri 1,564 olan bu faktör, toplam varyansın %58,264'nü açıklamaktadır.

Faktör 4: Danışmanlık (P)			FA
9. Danışmanım, karşılıklı konuşmalarımızda iyi bir dinleyicidir.			,754
15. Danışmanım, bir birey olarak bana saygı duyar.			,680
14. Danışmanım, onunla paylaştığım duygu ve şüphelerimi büyük bir gizlilikle saklı tutar.			,562
13. Danışmanım, onunla üzerinde tartıştığımız endişelerim ve duygularım ile ilgili olarak kendini benim yerinde düşünür.			,477
16. Danışmanım, yönetici olma ya da kariyerimde yükselme olasılığımı tehdit edebilecek gereksiz riskleri azaltır..			,460
Özdeğer: 1,326	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 4,421	Toplam Varyans Yüzdesi: 62,685	Güvenilirlik: 0.84

Faktör 4, Danışmanlık fonksiyonu 9-13-14-15-16. sorulardan oluşmuştur. Özdeğeri 1,326 olan bu faktör, toplam varyansın %62,685'ni açıklamaktadır.

Faktör 5: Kabul ve Onay Alma (P)			FA
1. Danışmanım, kendi kariyer geçmişini benimle paylaşır.			,850
2. Danışmanım, kariyerimde ilerlemem için beni cesaretlendirir.			,784
3. Danışmanım, işimle ilgili davranışlarda yeni yollar denemem için beni cesaretlendirir.			,735
Özdeğer: 1,130	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 3,766	Toplam Varyans Yüzdesi: 66,451	Güvenilirlik: 0.81

Faktör 5, Kabul ve Onay Alma fonksiyonu altında, 1-2-3. sorular yer almıştır. Özdeğeri 1,130 olan bu faktör, toplam varyansın %66,451'ni açıklamaktadır.

Faktör 6: Arkadaşlık (P)			FA
28. Danışmanım, öğle yemeklerine beni davet eder.			,883
30. Danışmanım, iş ortamı dışında da benimle sosyal bir ortamda görüşür.			,740
29. Danışmanım, işyerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili olarak fikrimi alır.			,697
Özdeğer: 1,015	Varyansı Açıklama Yüzdesi: 3,383	Toplam Varyans Yüzdesi: 69,834	Güvenilirlik: 0.81

Faktör 6, Arkadaşlık fonksiyonu 28-29-30. sorularda toplanmıştır. Özdeğeri 1,015 olan bu faktör, toplam varyansın %69,834'nü açıklamaktadır. Analiz sürecinde arkadaşlık faktörünü ölçen ifadeler incelendiğinde, cevaplayıcıların arkadaşlık faktörünü daha az algıladıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle danışmanlarla iş ortamı dışında görüşme geleneğinin cevaplayıcılar arasında çok yaygın olmadığı düşünülmektedir (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Ortalamaya Göre Arkadaşlık Fonksiyonu

Faktör 6: Arkadaşlık (P)	Ortalama
28. Danışmanım öğle yemeklerine beni davet eder.	3,09
30. Danışmanım, iş ortamı dışında da benimle sosyal bir ortamda görüşür.	3,02
29. Danışmanım, işyerinde karşılaştığı sorunlarla ilgili benim fikrimi alır.	2,77

Tablo 1-2 ve 3'de yer alan araştırma görevlileri ve danışmanlara ilişkin özelliklerin algılanan mentorluk fonksiyonları üzerinde bir etki yaratıp yaratmadığını saptamak amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Yazında da özellikle yaş ve cinsiyet farklılığının mentorluk sürecini etkileyebileceği yönünde tartışmalar yer almaktadır (Lyon, Farrington, Westbrook, 2004, s.17-25). Yapılan regresyon analizi sonucunda danışmanın cinsiyetinin kendini

ifade etme ve görünür kılma boyutu üzerinde; araştırma görevlisinin cinsiyetinin ise danışmanlık boyutu üzerinde az da olsa etkili olduğu bulunmuştur (Bkz.Tablo 8-9).

Tablo 8. Kendini İfade Etme ve Görünür Kılma-Demografik Değişkenler Regresyon Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata	
1	.271	.074	.010	.99304674	
	B	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Constant	.193	.708		.273	.785
Cinsiyet	.194	.175	.097	1.106	.271
Yaş	.068	.172	.042	.394	.694
Medeni durum	-.045	.170	-.024	-.263	.793
Kariyer aşaması	-.035	.063	-.061	-.567	.572
Lisansız mezun olduğu üniversite	-.034	.180	-.016	-.186	.853
Enstitü	.244	.185	.119	1.322	.188
Danışmanın cinsiyeti	-.414	.187	-.197	-2.219	.028
Danışmanın yaşı	.012	.134	.010	.086	.932
Danışmanın ünvanı	-.007	.141	-.006	-.047	.963

Tablo 9. Danışmanlık-Demografik Değişkenler Regresyon Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart hata
1	.298	.089	.026	.98343312

	B	Standart Hata	Beta	t	Anlamlılık
Constant	.419	.701		.598	.551
Cinsiyet	.474	.173	.238	2.736	.007
Yaş	-.115	.171	-.070	-.675	.501
Medeni durum	.130	.168	.071	.774	.440
Kariyer aşaması	-.067	.062	-.116	-1.082	.281
Lisansız mezun olduğu üniversite	-.182	.179	-.089	-1.019	.310
Enstitü	-.186	.183	-.091	-1.019	.310
Danışmanın cinsiyeti	-.101	.185	-.048	-.544	.588
Danışmanın yaşı	.042	.133	.037	.314	.754
Danışmanın ünvanı	-.070	.140	-.059	-.501	.617

Çalışmamızda danışmanlarla araştırma görevlileri arasında 54 kişi etkileşim eksikliği olduğunu düşünmemektedir. Bunun dışında kalan araştırma görevlileri ise zaman kısıtlılığı, fiziksel uzaklık ve danışmanın kişilik özelliklerinin etkileşim eksikliği yarattığını düşünmektedirler. Bu sonuçların nedenleri ders saatlerinin yoğunluğu, aynı binada olmama ve ya danışmanla iletişim kurarken kendini rahat hissetmeme olarak açıklanabilir. Ankete cevap verenlerin %47'si danışmanla ilişkisini usta-çırak, %25'i öğretmen-öğrenci, %12'si üst-ast, %9'u da ebeveyn-evlat olarak algılamıştır. (Bkz.Tablo 10) Bu sonuçta danışmanların bilgi, deneyim, kültür ve etik değerlerini yetiştirdiği kişiye aktardığı ve gelecekte kendi yerine hazırladığı bir süreç olarak algıladıklarını göstermektedir. Üniversite ortamlarında çalışanların mentorluk kavramını bir kariyer geliştirme aracı olarak gördükleri söylenebilir. Bu tür bir süreçte başlangıçta usta-çırak olarak başlayan bir ilişki sonuçta meslektaşlık olarak sonuçlanır.

Tablo 10. Araştırma Görevlilerinin Danışmanlarıyla İlişkilerini Tanımlama Biçimleri

	Frekans	Geçerli Yüzde
Öğretmen-Öğrenci	38	26,0
Usta-Çırak	71	48,6
Ebeveyn-Evlat	13	8,9
Üst-ast/Amir-memur	18	12,3
Diğer*	6	4,2
Toplam	146	100,0

(* Diğer kategorisinde meslektaş, karşılıklı saygıya dayalı mesleki ilişki, yönlendiricim, öğretmen-öğrenci, rehber-izleyici ve yönlendiremeyen-yönlendirilemeyen ifadelerinin her birinden bir cevap alınmıştır.)

7. SONUÇ

Son yıllarda yöneticilerin, liderlerin, danışmanların mentorluk ilişkilerinde meydana gelen değişimler kontrol edici, denetleyici, emir verici rolden destekleyici, bilgilendirici, geliştirici, yol gösterici role geçmelerine yol açmıştır. Bu nedenlerle mentorluk süreci her sektörde kariyer geliştirme ve profesyonel iş hayatına alıştırmada önem kazanmaktadır.

Mentorluk sürecinin en yaygın uygulandığı alanlardan biri eğitim alanıdır. Bu aşamada özellikle üniversitelerde araştırma görevlilerinin danışmanları tarafından akademisyenlik mesleğinde yetiştirilmesi söz konusudur. Bu çalışmada da mentor olarak danışmanın bir bilgi kaynağı ve yönlendirici olduğu, tecrübesini ve bilgisini paylaştığı, kişisel performansını arttırmaya yönelik usta-çırak ilişkisini yaşattığı ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak mentorluk sürecinin başarılı işlemesi örgütlerde olumlu sonuçlara yol açacaktır. Etkin ve verimli işleyen mentorluk sürecinin üretken olma, bilgi ve becerilerin artırılması, kariyer geliştirme gibi konularda bireysel ve de kurumsal olarak katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Bolton, E.B. (1980).** "A Conceptual Analysis of the Mentor Relationship in Career Development of Women". *Adult Education*. 30:195-207.
- Burke, R.J. (1984).** "Mentors in Organizations". *Group and Organization Studies*. 9:353-372.
- Ceylan, C. (2004).** "Mentorluk İlişkilerine Farklı Bir Yaklaşım: Kariyere Uyarlı Mentorluk". www.isguc.org/arc_view.php?ex=203, (06.01.2005).
- Chao, G.T., Walz, P.M. (1992).** "Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts". *Personnel Psychology*. 45(3):619-637.
- Darwin, A. (2000).** "Critical Reflections on Mentoring in Work Settings". *Adult Education Quarterly*. 50:197-211.
- Erdem, F. ve Özen, J. (2002).** "Akademik Örgütlerde Rehberine Duyulan Güvenin Bir Örgütsel vatandaşlık Davranışı Boyutu Olarak Svil Erdem Davranışını Geliştirmeye Etkisi". *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 23-25 Mayıs 2002.
- Feldman, J.C. (1976).** "A Socialization Process That Helps New Recruits Succeed". *Personnel*. 57:11-23.
- Hunt, D.M ve Michael, C. (1983).** "Mentorship: A Career Training and Development Tool". *Academy of Management Review*. 8:475-485.
- Greenberg, J. (2002).** *Managing Behavior in Organizations*. Prentice Hall.
- Kram, K.E. (1983).** "Phases of Mentor Relationship". *Academy of Management Journal*. 26(4):608-625.
- Kram, K.E. ve Isabella L.A. (1985).** "Mentoring Alternatives:The Role of Peer Relationships in Career Development". *Academy of Management Journal*. 28:110-132.
- Lyon, J.M., Farrington, P., Westbrook, J. (2004).** "Mentoring of Scientists and Engineers: A Comparison of Gender". *Engineering Management Journal*. 16(3):17-25.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (2000).** *Organizational Behavior*. 3rd edi, South Western College Publishing.

- Noe, A.R. (1988).** “An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships”. *Personnel Psychology*. 4: 457-479.
- Mullen, E.J. (1998).** “Vocational and Psychosocial Mentoring Functions: Identifying Mentors Who Serve Both”. *Human Resources Development Quarterly*. 9(4):319-331.
- Phillips-Jones, L. (1983).** “Establishing a Formalized Mentoring Program”. *Training Development Journal*. 2:38-42.
- Van Maanen, J.ve Schein, E.H. (1999).** Toward A Theory of Organizational Socialization, In B.M.Staw (Ed), *Research in Organizational Behavior*. 12:209-264, JAF Press.
- Wanous, J.P. (1993).** “Newcomer Orientation Programs That Faciliate Organizational Entry”. In H.Schuler&J.L.Farr (Eds), *Personnel Selection and Assessment:Individual and Organizational Perspectives*. s.125-139. Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum Associates.
- Whitely, W., Dougherty, T.M. ve Dreker, G.F. (1991).** “Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionalls Early Career Progress”. *Academy of Management Journal*. 34:331-351.

