



Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi

Effect of the E-Mentoring Process on Youth's Career Development

Çiğdem Vatansver¹ , Fatma Ceylan² 

Öz

E-mentorluk, uygulamalı elektronik olarak veya kıdemli ve daha az deneyimli bireyler arasında bir ilişki kurmak için kişisel, faydalı, spesifik, senkronize, bütünsel, erişilebilir ve uzun süreli mentorluk desteği sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. E-mentorluk ile ilgili çalışmalar nispeten yeni ve az olmasına rağmen, araştırmalar bunun etkili bir mentorluk yöntemi olduğunu göstermektedir. Çalışmanın amacı, bu sürecin e-mentorluk programlarına katılan üniversite öğrencilerinin meslek seçimi ve kariyer gelişimlerine etkisini ortaya koymaktır. Araştırma örneklemini, bir sivil toplum kuruluşu tarafından kurulan bir e-mentorluk platformu aracılığıyla destek alan gençlerden (14-30 yaş arası) oluşmaktadır. Bulgular, e-mentorluğun bu sürece katılan gençlerin kariyer gelişimini desteklediğini göstermektedir. Mentorlar, yakın ve samimi iletişim tarzları ve deneyimleri ile “öğretmen” rollerinde etkilidirler. Mentorlar, katılımcılara kariyer seçimlerinde yol gösterici bir tavır sergiler ve gençlerin kafasındaki soruları yanıtlamaya çalışarak belirsizliğin giderilmesine yardımcı olur.

Anahtar Sözcükler

Mentorluk, E-mentorluk, Kariyer, Kariyer gelişimi

Abstract

E-mentoring can be defined as an approach that is applied electronically or via the internet to provide personal, useful, specific, synchronized, holistic, accessible, and long-lasting mentoring support to establish a relationship between senior and less experienced individuals. Although studies on e-mentoring are relatively new and few, studies show that it is an effective method of mentorship. The aim of our study is to reveal the effect of this process on the choice of profession and the career development of university students who participate in e-mentoring programs. The research sample consists of young people (age ranges between 14-30) who receive support through an e-mentoring platform established by a non-governmental organization. The findings show that e-mentoring supports the career development of young people who participate in this process. The mentors are effective in their role as “teachers” with close and sincere communication styles and experiences. The mentors show a guiding attitude to the participants in their career choices and help to eliminate uncertainty by trying to answer the questions in youth's minds.

Keywords

Mentoring, E-mentoring, Career, Career development

1 Sorumlu Yazar: Çiğdem Vatansver (Doç. Dr.), Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. E-posta: cvatansver@nku.edu.tr ORCID: 0000-0002-7755-4760

2 Fatma Ceylan (Uzman), Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ, Türkiye.
E-posta: fatma.ceylan@zorlu.com ORCID: 0000-0003-0742-7309

Aktf: Vatansver, C. ve Ceylan, F. (2021). Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi. *Istanbul Management Journal*, 90, 91-114. <http://doi.org/10.26650/imj.2021.90.0005>



Extended Summary

Research Problem

The main objective of the study is determining whether e-mentoring, which takes place only on the internet without face-to-face communication, has a positive effect on mentees' career development.

Research Questions

The main research questions are: How does e-mentoring have a positive effect on young people's career choices and thus their career development? What are the other gains related to e-mentoring? What characteristics of the mentors do these gains depend on?

Literature Review

E-mentoring is the most comprehensive approach applied electronically or via the internet to provide personalized, useful, specific, synchronous, holistic, accessible, and long-lasting mentoring support to establish mentoring relationships between senior and less experienced individuals (Chong et al., 2020). Although studies on e-mentoring are relatively new and few, research shows that it is an effective mentorship method (Ongozi, 2018; Tanis & Barker, 2017). Face-to-face (FtF) communication tools that allow face-to-face interaction create an environment for more intimate communication than does email. This is because FtF tools can support online and simultaneous dialogue. In other words, body language, gestures, and facial expressions add to the sharing of feelings and ideas between the mentor and the mentee. This makes communication much more comfortable and allows for a kind of friendship (Tanis & Barker, 2017). Career development includes the steps that individuals take to evaluate their positions and reach their intended careers. It requires reflection about the future, detailed evaluation, and conscious actions toward the determined goals. In summary, career development is the link between thought and action (Jyoti & Sharma, 2015). The experience of receiving mentoring enables individuals to rise faster, earn higher wages, and feel more career satisfaction (Murphy, 2011). Mentors in the mentoring process can play the role of career counselor. Career counseling includes activities that support clients' choices in order to learn about themselves, their prospective professions, and the business world. The career counselor informs clients about the jobs they can choose and shows them how to obtain this information (Ünsal, 2014 p: 4). Mentoring activities for young people are generally carried out within the scope of volunteering. For example, one of the most common applications in the related literature is the AT&T sponsorship of the e-mentoring platform MentorNet for a program conducted to increase the number of female students studying engineering (Rowland, 2012). In Turkey, many different organizations, almost all of which include volunteer work, carry out mentoring practices for university students.

Methodology

In mentoring research, the qualitative approach is preferred for recording both the small sample size and the insights about the experience (Kram, 1983; Kram & Isabella, 1985; Ongoz, 2018; Shrestha et al., 2009). Our research sample consisted of young people who received e-mentoring through a mentoring platform established by a non-governmental organization. This platform was chosen for study because it is not limited to a single university or association, and the main purpose of the mentoring practice is to support career development. Video interviews were conducted over the internet with 19 students who gave their consent to participate in our study. The “Interview Guide” created in line with the research purpose included the following questions. (a) How would you evaluate your mentoring process? (b) How would you describe your relationship with your mentor? (c) How did the mentoring process affect your career choices? (d) How has your mentor contributed to your career development? (e) What are the issues that you think contributed the most and least to you in the mentoring process? (f) How has the mentoring process supported your development? During the interviews, a voice recording was made with the consent of each participant. Interview records were analyzed and transcribed in Microsoft Word, and data were evaluated using the MAXQDA qualitative analysis program. The content analysis method was used in data analysis.

Results and Conclusions

The 19 participants included nine men and ten women. By career level, the study included four graduates and employees, 12 undergraduate students, and three graduate students. Through internet-based software, young people ages 14–30 evaluated the mentors’ profiles (which contained their names, professions, and short CVs) and conducted interviews with their preferred mentors through the platform. A mentee could choose more than one volunteer as their mentor. Both the mentor and the mentee were at their computers at a pre-determined time, and the mentoring meeting took place through online correspondence. The close relationship between the characteristics of the mentor, the contribution of the mentoring process, and the mentee’s career choice was important. When the characteristics of the mentor were evaluated through a single case study, the relationship between the mentor and the mentee was defined by the themes of friendship and teaching. The most emphasized characteristics of the mentor were: “experienced,” “guiding,” “helpful,” and “sincere.” Perceiving a similarity between the mentee and mentor was viewed positively by the mentee. When career-related gains were evaluated, the participants particularly drew attention to “pointing out alternatives.” By sending the message that there is more than one option and by evaluating different options, the mentor assumed the role of “guiding” the way the mentee should follow. Another gain of the mentorship process was the development of personal competencies such as awareness, different perspectives, and self-confidence. Among the findings regarding the evaluation of the online aspect of e-mentoring, while the ease of access on the internet was seen as an advantage, most of the participants defined the lack of video or FtF communication as a deficiency.

Gençlerin Kariyer Gelişiminde E-Mentorluk Sürecinin Etkisi

Odyssea destanının kahramanı olan Mentor'dan bu yana, tarih boyunca iki birey arasındaki koruma, himaye etme ilişkisi bireylerin gelişimini sağlayan en güçlü araçlardan biri olmuştur (Harvey vd. 2009). Socrates ve Plato, Freud ve Jung, Medici ve Michelangelo arasındaki yakın entelektüel, duygusal ve sosyal ilişki, mentorluğun etkisini gösteren çok simgesel örneklerdir. Türkiye'den Yaşar Kemal ile Zülfü Livaneli arasındaki ağabey-kardeş ilişkisini hatırlatan yakınlık, Sezen Aksu'nun yetiştirdiği müzisyenlerle dolu olan çevresi ve Yılmaz Erdoğan'ın "çırak" yetiştirmeye yönelik çalışmaları mentorluğa ülkemizden örnek olarak gösterilebilir. İş dünyasına bakıldığında Richard Branson'un mentoru Sir Freddie Laker'ın Virgin Havayolları'nın kuruluşunda kendisine verdiği destek, Türkiye'den Sakıp Sabancı'nın kendi yerine Güler Sabancı'yı yetiştirmesi kendiliğinden gelişen mentorluk deneyimlerinin çarpıcı örnekleridir. Bu olumlu sonuçların farkına varan organizasyonlar, mentorluk ilişkisinin kendiliğinden oluşma özelliğini (enformal mentorluk) değiştirip, daha yapılandırılmış programlara dönüştürerek öğrenme ve gelişim amacıyla kullanmaya başlamışlardır (Rowland, 2012; Murphy, 2012).

Geleneksel olarak mentorluk; belli bir alan ya da disiplinin deneyimli olan üyesi ile o alanın yeni veya genç üyesi arasında, destek vermek ve genç olanı cesaretlendirmek için gönüllü ya da profesyonel olarak ayrılan zaman içinde gelişen ve yargısız, bire bir ilişki olarak tanımlanmaktadır (Akin ve Hilbern, 2007; Özkalp, Kırel, Sungur ve Cengiz, 2006). Rowland (2012), mentor ve mentorluk arasındaki ilişkiyi bir bilgi aktarımı olarak tanımlar, işbirliğine dayalı öğrenmenin de hesaba katılması gerektiğini vurgular. Mentorluk ilişkisinde deneyimli taraf için Türkçe'de yaygın olarak kabul görmüş olan "mentor" sözcüğü benimsenirken, bu sürecin hedef yararlanıcısı için farklı isimler kullanılmaktadır. Bunlardan "menti" sözcüğü, İngilizce "mentee" kelimesinin okunduğu şekilde Türkçe'de kullanılmasıdır. Mentorluk ilişkisindeki taraflar için önerilen hami vb sözcükler de uygulamacılar ve kuramcılar arasında pek kabul görmemiştir (Özkalp vd., 2006). Bu makalede, araştırma konusu olan kariyer danışmanlığı kavramı ile tutarlı olarak, mentorluk alan taraf "danışan" olarak adlandırılmıştır.

Mentorluk süreci, genç ve deneyimsiz olanın daha deneyimli olanın "dünyasına girebilmesi"ne olanak sağlar (Adams ve Crews, 2004). Bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma ve deneyimlerin günlük hayata aktarımını sağlamada önemli yaklaşımlardan biri olan mentorluk, farklı bağlamlarda da mesleki gelişimi desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır (Kuzu, A.; Kahraman, M. and Odabasi, 2012). Mentorluk ilişkisi, iş tatmininde ve ücretlerde artış, daha hızlı terfi alma ve kariyer gelişimiyle ilişkilidir. Aynı zamanda mentorluk alanların ileride birer mentor olma olasılığı artmaktadır (Wright & Wright, 1987).

Mentorluk sürecinde; mentorluk alanın becerileri, bilgisi ve özgüvenini artırarak başarılı olması asıl amaç olarak belirlenirken, aynı zamanda mentorun gelişimi de desteklenir (Single & Muller, 2001). Üniversite öğrencileriyle yürütülen bir mentorluk sürecini değerlendiren mentorlar, kendi iletişim becerilerinin geliştiğini, sosyalleşme fırsatı ve performansları ile

iş tatminleri üzerinde düşünmelerine olanak bulduklarını belirtmişlerdir (Shrestha, May, Edirisingha, Burke, & Linsey, 2009). İlgili yazındaki çalışmalar, mentorluk ilişkisinin yer alan herkese, yani mentorlara, mentorluk alanlara ve içinde bulunulan organizasyona değer kattığını göstermektedir (Jyoti & Sharma, 2015).

Çalışma yaşamını etkileyen hızlı demografik ve teknolojik değişimlerin yanısıra mentorluk programlarının somut kazanımlarının da zaman içinde daha iyi görülmesi; öğrenme ve gelişim amacıyla yararlanılan mentorluğun farklı biçimler almasına yolaçmıştır. Akran mentorluğu (peer mentoring), tersine mentorluk (reversed mentoring) gibi farklı isimler alan, mentorluk programlarının dijital platforma taşınan biçimine elektronik mentorluk, yaygın kullanımıyla e-mentorluk denmektedir (Allen, Eby, O'Brien, & Lentz, 2008; Chong et al., 2020).

Türkiye’de de son yıllarda mentorluk süreç ve uygulamaları araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Özkalp, Kirel, Sungur ve Cengiz, 2006; Erdem & Aytemur, 2008; Kabdulova & Öztürk, 2017). E-mentorluk konusundaki çalışmalar görece daha yeni ve daha az olmakla birlikte, yapılan araştırmalar etkili bir yöntem olduğunu göstermektedir (Ongo, 2018; Tanis & Barker, 2017). Çalışmamızın amacı, e-mentorluk alan üniversite öğrencilerinin, meslek seçimi ve dolayısıyla kariyer gelişimlerinde aldıkları mentorluğun nasıl bir etkisi olduğunu araştırmaktır. Bu amaçla, öncelikle e-mentorluğun nasıl uygulandığı, sonrasında da mentorluk ve kariyer gelişimine ilişkin yazın araştırması sonuçları paylaşılacaktır. Gençlere yönelik mentorluk uygulamalarına ilişkin örnekler sunulduktan sonra sırasıyla, araştırmanın yöntemi, bulgular ve bulguların tartışılmasına yer verilecektir.

E- mentorluk

E-mentorluk görece en yeni mentorluk biçimlerinden birisidir ve çevrimiçi mentorluk (online mentoring), uzaktan mentorluk (telementoring), sanal mentorluk (virtual mentoring), internet üzerinden mentorluk (internet mentoring) ve bilgisayar aracılığıyla mentorluk (computer-mediated mentoring) gibi isimler almaktadır (Rowland, 2012; Neely, Cotton, & Neely, 2017). Bütün bu adlandırmalar mentorluk sürecinde, internet ortamında çeşitli elektronik ya da dijital araçların kullanımına dayalı süreçleri içermektedir. E-mentorluk en kapsamlı biçimde “*Kıdemli olan ile daha az deneyimli olan bireyler arasında mentorluk ilişkileri kurmak için kişiye özgü, yararlı, spesifik, eşzamanlı (senkronize), bütüncül, erişilebilir ve uzun süren bir mentorluk desteği sağlamak için internet veya elektronik aracılığıyla uygulanan yaklaşım*” olarak tanımlanabilir (Chong et al., 2020). Rowland (2012) e-mentorluğun, “mentor ve mentorluk alanın forumlar, sohbet odaları, bloglar ve web- konferanslar ile birbirleriyle iletişim kurabilecekleri bilgisayar tabanlı bir iletişim yolu” olduğunu aktarmaktadır. Bu bilgisayar tabanlı iletişim yoluyla elektronik iletişimden yararlanılarak, mekan veya zamandan bağımsız olarak mentorluk ilişkisi geliştirilir ve sürdürülür (Akin & Hilbun, 2017).

E-mentorluğun, mekandan bağımsız ve zaman açısından esneklik sağlayabilmesi sayesinde, üst yönetim mentorluk görüşmelerine anında, deyim yerindeyse parmaklarının

ucuyla erişebilir; ve böylelikle birebir toplantı odalarında yapılan görüşmelere yetişme zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. E-mentorluğun getirdiği bu kolaylık sonucunda geleneksel mentorluğa göre, e-mentorluk uygulamalarına katılan mentor sayısında artış olmuştur (Neely et al., 2017; Rowland, 2012). E-mentorluk daha çok kişiye erişim avantajı yanında, daha düşük maliyetli bir uygulama olarak görülmektedir (Neely et al., 2017). Diğer yandan tam karşıt bir görüş, e-mentorluğun geleneksel ve yüz yüze mentorluğa bir alternatif olarak görülmemesi gerektiğini; çünkü yüz yüze mentorluk sürecinde olan yönetim, hazırlık, eşleştirme, değerlendirme ile ilgili masrafların yanısıra, yazılım geliştirme gibi teknolojik altyapı yatırımları gerektirdiğini öne sürmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012)

Çevrimiçi görüntülü görüşmelerin (Skype, Zoom, MSTeams vb.), hiç olmadığı ya da az olduğu e-mentorluk programlarında; yaş ve statü gibi kişisel özelliklerin daha az önem kazandığı, bir anlamda mentor ve danışanın eşitlendiği gözlenmektedir (Ongoz, 2018). Bu bağlamda e-mentorluk, önyargıların daha az olduğu, daha tarafsız bir etkileşim platformu olarak öne çıkmaktadır (Akin ve Hilbun, 2007). Bir görüntülü görüşme aracı kullanılmaz ise cinsiyet, dış görünüm ya da etnik köken gibi önyargı oluşturacak görsel ipuçları tamamen ortadan kalkmış olur (Neely et al., 2017). Ayrıca, görüntülü olsa dahi, genellikle kıdemli yöneticinin makam odasındaki statü sembolleri gibi bir tarafı diğerinden üstün kılan göstergeler olmayacağından daha eşit bir ilişki ve iletişim zemini sağlanmış olur (Ensher, Heun, & Blanchard, 2003). Ayrıca elektronik ortamlarda, kadınların mesleki ilişki kurma girişimlerinin yanlış yorumlanma olasılığının azaldığı, böylelikle erkek mentorlara daha rahat erişim sağlandığı görülmektedir (Bierema & Merriam, 2002; Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2006). Türkiye gibi kadın ve erkekler arasındaki etkileşimlerin kültürel olarak sınırlarla tanımlandığı toplumlarda, bu durum e-mentorluğun daha çok kişiye ulaşmasını da sağlayabilir.

E-mentorluk Sürecinde İletişim

Uygulamada, e-mentorluk ilişkisinde birden fazla yöntem ve aracın birlikte kullanıldığı görülmektedir. E-posta, e-mentorluk sürecinde kullanılan ilk iletişim aracıdır ve sonrasında farklı iletişim olanakları gelişmesine karşın, hemen her yerden ulaşılabilmesiyle e-posta yaygın kullanımını hala korumaktadır. E-posta, mentorların danışanların yanıtlarını izleyip gözden geçirebilmesi için zaman esnekliği sunarak, görüşülenlerle ilgili düşünebilmesi için fırsat yaratmaktadır (Tanis & Barker, 2017). Bu özelliğiyle anında mesajlaşmadan ayrılarak, her iki tarafın da yeni bir yanıt göndermeden önce metni okuması ve üzerinde düşünmesi için gerekli zamanı sağlar (Shpigelman, Tamar Weiss, & Reiter, 2009). Ayrıca mentorluk sürecindeki etkileşimlerin yazıya dökülüp kayda geçebilmesine imkan tanır (Ensher et al., 2003).

E-mentorluk uygulamaları kullanım amacı ya da yararlanılan iletişim araçlarına göre birbirinden farklılaşsa da, en önemli ayrımlardan biri kurulan iletişimin senkronize (çevrimiçi) olup olmadığıdır. Bazı e-mentorluk uygulamalarında etkileşim için yalnızca e-posta kullanılırken; sadece görüntülü görüşme ya da sadece çevrimiçi sohbet gibi teknolojilerden

yararlanılan uygulamalar da bulunmaktadır. Bazı mentorluk programlarında ise, Ongoz'un (2018) çalışmasında olduğu gibi, e-posta, görüntülü görüşme ve telefonun birlikte kullanımı gibi birden fazla elektronik araca yer verildiği görülmektedir.

Yüz yüze etkileşime imkan veren görüntülü görüşme araçları, e-postadan daha samimi bir iletişim için ortam yaratmaktadır. Bunun nedeni, görüntülü görüşme araçlarının, çevrimiçi ve eşzamanlı diyalogu destekleyebilmesidir. Yani, mentor ve danışan arasındaki duygu ve fikir paylaşımına, beden dili, jestler ve mimikler eklenmektedir. Bu durum, iletişimi çok daha rahat hale getirir ve bir çeşit arkadaşlık ilişkisine olanak sağlar (Tanis & Barker, 2017). E-mentorluk sürecinde etkileşim sağlamak için e-posta ve görüntülü görüşmelerin yanısıra; sosyal ağlar, telefon görüşmeleri, anlık mesajlaşma uygulamaları (whatsapp, messenger vb), çevrimiçi depolama (dropbox, drive vb), çevrimiçi belgeler, blog ve LMS¹ kullanımına rastlanmaktadır (Rowland, 2012).

Tablo 1

E-Mentorluk Programı Sürecinde BİT² (ICT) Araçlarının Kullanım Amaçları

BİT Aracı	Kullanım İhtiyacı
E-posta	İlk iletişim Doküman iletme İlk iletişim Bilgi verme
Sosyal ağlar	Koordinasyon Doküman iletme Doküman paylaşımı
Telefon görüşmeleri	Anlık iletişim Internet olmadığında erişim
SMS	Anlık iletişim Internet olmadığında erişim Bilgi verme Koordinasyon
Anlık iletişim uygulamaları	Anlık iletişim Tartışma Doküman iletme
Çevrimiçi depolama	Dosyaları belli bir gruba iletme
Blog	İlk iletişim
Mentorluk yazılımı / platformu (LMS)	İlk iletişim
Çevrimiçi görüşme	İlk iletişim

Kaynak: Ongoz, S. (2018) The Use Of Ict Tools In E-Mentoring: A Case Study p: 8'den adapte edilmiştir.

Üniversite öğrencileriyle bir yazılım projesinin geliştirilmesine dayalı çalışmasında Ongoz (2018), günlük yaşamlarında da alışık oldukları için mentor ve danışanların etkin olarak anlık mesajlaşma ve sosyal ağları kullandığını saptamıştır. Bu çalışmada, e-mentorluk sürecinde yararlanılan elektronik iletişim araçları ve bu araçların hangi amaçla kullanıldığı Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre, sosyal ağ ve anlık mobil

1 İngilizce "Öğrenme Bilgi Sistemi (*Learning Management System*)" kısaltması

2 Bilgi ve İletişim Teknolojileri (Information and Communication Technologies) kısaltması

mesajlaşma, e-mentorluk programı boyunca birbirinden farklı amaçlarla kullanılmıştır. Mentorlar, sosyal ağ platformlarını; duyuru yapmak, danışanları bilgilendirmek, ekibi koordine etmek, dosya göndermek, dosyaları incelemek ve geri bildirim vermek için kullanmışlardır. Danışanlar ise, sosyal ağları kullanarak yaptıkları çalışmalar hakkında mentorlarını bilgilendirip üzerinde çalıştıkları konuların çıktılarını paylaşmışlardır. Hem mentorlar, hem de danışanlar, beğendikleri internet bağlantılarını sosyal ağlarda paylaşarak fikir alışverişinde bulunulan bir tartışma ortamı yaratmışlardır. İnternet erişimi olmadığı anda da istenildiği anda karşı tarafa ulaşabilmek için ise, hem mentorlar hem de danışanlar telefon görüşmeleri ve kısa mesajdan yararlanmışlardır. E-mentorluk uygulamalarında mentorlar ve danışanlar tarafından iyi bilinen teknolojilerin kullanılmasının, etkileşim sürecini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Ongo, 2018).

E-mentorluk sürecinde yararlanılan iletişim araçları, teknolojik özelliklerine göre; zengin medya içeriği, eşzamanlılık ile sosyal bağlam ve süreçler olmak üzere üç ayrı grupta ele alınmaktadır. İçerik açısından “en zengin” yani görüntülü araçlarla; anında geri bildirim özelliği sayesinde dış görünüm, ses tonu, vücut dili gibi bireysel özelliklerin karşı tarafa aktarılması mümkün olmaktadır. Eşzamanlılık özelliği, görüntülü görüşmeler ya da anlık mesajlaşma uygulamalarında olduğu gibi, iletişimin aynı hızda ve aynı anda gerçekleşmesidir. Üçüncü grup olan, iletişimin gerçekleştiği bağlamın anlaşılması ve sosyal etkileşimin gerçekleşmesi ise en iyi şekilde sosyal medya platformlarında olabilmektedir. İçerik açısından daha zengin olan görüntülü görüşme araçlarının özellikle e-mentorluk sürecinin başlarında yararlı olabileceği düşünülmektedir. Görüntülü görüşme yazılımları, içerik zenginliğine, eşzamanlılık özelliğine ve yüksek düzeyde sosyal bağlam oluşturma potansiyeline sahiptir. Görüntülü görüşme, katılımcıların anında geri bildirim alabilmeleri, sözlü iletişim için gerekli vücut dili, ses tonu gibi çoklu ipuçlarının olması gibi özellikleriyle mentorluk sürecindeki tarafların yüz yüze iletişimin tüm avantajlarından yararlanmalarına olanak sağlamaktadır. Bir e-mentorluk ilişkisinde etkileşim için değişik araçlar kullanıldığında; yüksek medya zenginliği, eşzamanlılık ve sosyal arkaplanı da olan bir iletişim kurulabilmiş olur. (Neely et al., 2017).

Yukarıda değinilen Ongo’nun (2018) araştırmasının sonuçları, katılımcıların önceden bildikleri ve kullandıkları teknolojileri tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Herhangi bir teknolojiye yönelik öz-yeterlilik algısı, yani bireyin kendisini o aracı kullanmada yeterli ve becerili görmesi, aracın kullanım sıklığını ve yararlılığına olan inancını artırmaktadır. Panopoulos ve Sarri (2013), bilgisayar öz yeterliliğinin e-mentorluğun benimsenmesiyle pozitif yönde ilişkili olduğunu saptamışlardır.

Bierma ve Merriam’a (2002) göre, teknolojiye erişim güçlüğü e-mentorluk sürecinin başarısını engellemektedir. Neely vd. (2017); ABD’de, her üç kişiden birinin evinde geniş bant internet erişiminin olmadığını, daha düşük gelirli evlerde ise internete erişimin çok sınırlı olduğunu aktarmaktadır. Türkiye için de benzer bir durum sözkonusudur; küresel salgın döneminde internet üzerinden eğitime erişim oranlarının düşüklüğü dikkat çekicidir (OECD, 2020). Ongo’nun (2018) araştırmasında, danışanların bazıları yetersiz teknik altyapı

nedeniyle sorunlar yaşadıklarını raporlamışlardır. Diğer yandan, küresel salgın yalnızca eğitimi ve iş yaşamını değil sosyal yaşamı da internet ortamına taşımıştır. Salgının başında, yalnızca Zoom’ün görüntülü toplantı platformunu günlük olarak kullanan kişilerin sayısı 300 milyona ulaşmıştır (BBC, 2020).

Karma Mentorluk

Mentorların çoğu, yüz yüze ve çevrimiçi iletişimin, danışanlarıyla güven ve etkili ilişkiler geliştirmek için önemli olduğunu düşünmektedir. Tanis ve Barker’ın (2017) çalışmasındaki katılımcıların hepsi, görüntülü görüşme ile yapılan toplantıların başarılı ve faydalı olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre bu olumlu değerlendirmelerin nedeni, kullanılan görüntülü görüşme aracının zengin bir görsel ortam sunarak mentorluk ilişkisindeki kritik noktaları tartışabilme olanağı yaratabilmesidir.

Mentorlar ve danışanlar arasında fiziksel gerçeklikte bir yüz yüze etkileşim olamaması, e-mentorluk sürecinin önemli bir eksikliği olarak değerlendirilmektedir (Shpigelman vd., 2009). Purcell’e (2004) göre, e-mentorluk ilişkisinin etkinliğini artırmak için e-posta, telefon ve görüntülü görüşme entegre edilmelidir. Karma (*blended / hybrid*) mentorluk olarak adlandırılan bu uygulamada, mentorlar ve danışanlar yüz yüze etkileşim ile elektronik iletişim araçlarını birarada kullanmaktadır (Murphy, 2011). Ensher vd. (2003), e-mentorluk sürecinde mentor ile danışan arasındaki teknoloji kullanımını üç ayrı düzeyde tanımlamıştır: e-posta, web siteleri, sohbet odaları ve anlık mesajlaşma gibi yalnızca teknolojik araçların kullanımı (a); etkileşimin yarısından fazlasının çevrimiçi araçlar yoluyla, etkileşimin kalanının yüz yüze görüşmeleriyle gerçekleşmesi (b); ve teknolojiden yararlanma olarak tanımlanabilecek, ağırlıklı olarak yüz yüze görüşmeler olması ve e-posta, anlık mesajlaşma, sohbet odaları, web sitelerinin zaman zaman gerekli oldukça kullanımı (c). Bu sınıflandırmada b ve c’dekiner benzer uygulamalar karma mentorluk uygulamalarına örnek olmaktadır.

Karma mentorluk uygulamalarında, çevrimiçi etkileşime geçmeden önce yüz yüze mentorluk görüşmesinin yapılması, mentorla danışan arasındaki ilişkinin temelini oluşturacağı ve böylelikle bağın kurulmasını kolaylaştıracağı için önerilmektedir (Rowland, 2012). E-mentorluk sürecinde, ilk görüşmede eşzamanlı bir araç kullanılsa dahi mentorluk ilişkisinin gelişmesi geleneksel mentorluğa nazaran daha fazla zaman gerektirebilir (Ensher et al., 2003).

E-mentorluk Sürecinin Aşamaları

Mentorluk süreci temelde hazırlık, eşleştirme, etkileşim ve sonlandırma aşamalarından oluşmaktadır. E-mentorluk sürecinin etkinliğinin artması için hazırlık ve eşleştirme aşamalarında mentorluk eğitimi verilmesi önerilmektedir. Eğitimlerde; danışanlarla olan iletişimin sürekliliğinin, izlem amacıyla gerçekçi ve zamana dayalı hedeflerin belirlenmesinin ve sürece ilişkin tarafların sorumluluğunun vurgulanması önemlidir (Stoeger, Duan, Schirner, Greindl, & Ziegler, 2013). Etkili bir eğitim programının ardından uygulamaya geçen e-mentorluk programlarında, danışanlar mentorlarıyla daha sık iletişim kurmakta ve sürece katılımları artmaktadır (Kasprisin, Single, Single, & Muller, 2003).

Mentorluk sürecinin kazanımları hakkında mentorların ve danışanların bilgilendirilmeleri amacıyla, bir el kitabı ile birlikte video gibi görsel açıdan zengin bir başvuru kaynağı hazırlanabilir (Tanis & Barker, 2017). Eğitimin ardından, mentorluk süreci başlamadan önce her iki tarafın da beklentileri ve ihtiyaçları tartışılmalıdır. Mentor ve danışan sürecin sonunda başarının nasıl ölçüleceği ve çevrimiçi toplantıları kimin planlayacağı gibi konuları en başta belirlemelidir. Uygulama sürecinin iyi bir şekilde yapılandırılması, mentor ve danışanın karşılıklı beklentilerini ve rollerini belirlemelerine yardımcı olacaktır (Tanis & Barker, 2017).

Eşleştirme sürecinde, danışanların mentorlarını kendilerinin seçmesi durumunda, mentorluk ilişkisine olan bağlılıkları artmaktadır (Neely et al., 2017). Mentorlar ve danışanlar arasında *algılanan benzerliğin*, mentorluk ilişkisinin kalitesini ve bu ilişkiden duyulan memnuniyeti artırdığı farklı çalışmalarda doğrulanmıştır. Burada kastedilen benzerlik demografik benzerlik değil; kişisel hedefler, tutumlar ve inançlarda benzer olmayı içeren bir algıdır (de Janasz, Ensher, & Heun, 2008).

Mentorluk sürecinde, eğitsel aktivitelerin planlanması, ihtiyaca uygun çevrimiçi iletişim araçlarının seçimi gibi yönetsel bir rolü daha çok mentor üstlenmektedir (Dorner, 2012). Ancak araştırma bulguları, bir mentorluk ilişkisi ne ölçüde yapılandırılırsa yapılandırılırsın, ilişkideki rol dengesinin mentorlar ve danışanlar tarafından birlikte oluşturulduğunu göstermektedir. Mentorlardan, lider ve yönlendirici pozisyonuna sahip oldukları için mentorluk ilişkisinin tamamını yönetmeleri ve kontrol etmeleri beklense de, bu durum danışanın hedeflerine ne ölçüde ulaşmak istediğiyle ilintili olmaktadır (Tanis & Barker, 2017). Yukarıda da değinildiği gibi, e-mentorluk ilişkisinin sanal doğası, geleneksel mentorlukta varolan hiyerarşik sosyal göstergeleri azaltabilir. Böylelikle danışanlar, iletişim için birincil sorumluluğu daha güçlü figürden beklemek yerine düşüncelerini ve görüşlerini daha çok paylaşabilirler (Cothran vd., 2009).

Kişiyi özgü öğrenme kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte e-mentorluk, formal eğitim ve öğrenim programlarının yanısıra, yeni fırsat ve çeşitli kaynaklar sunabilen bir yaşam boyu öğrenme yaklaşımı olarak görülmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012). *Yaşam boyu öğrenme*, insan kaynağının niteliğinin yükseltilmesi, ekonomiye kazandırılması ve istihdam edilebilirliği için, küreselleşmenin yarattığı rekabet ortamında ülkeler, kurumlar ve bireyler için önemli bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Herkesin yeni beceriler edinmesi, öğrenme ve öğretmede yenilik, öğretmenin bilgi iletişim teknolojileriyle ev ya da eve yakın bir noktada ulaşılabilir hale getirilmesi, yaşam boyu öğrenme kavramının temel unsurlarıdır (Aksoy, 2012).

Kariyer Gelişimi ve E-mentorluk

Kariyer gelişimi, bireyin bulunduğu konumu değerlendirip, gelecek için planladığı konuma ulaşmak için atacağı adımları içerir. Gelecekle ilgili derin düşünmeyi, ayrıntılı değerlendirme yapmayı ve belirlenen hedeflere yönelik bilinçli aksiyonları gerektirir. Özetle, kariyer gelişimi düşünce ile eylem arasında bir bağlantı anlamına gelmektedir

(Jyoti & Sharma, 2015). Mentorluk alma deneyimi, bireylerin daha hızlı yükselmesini, daha yüksek ücretler almalarını ve aynı zamanda daha çok kariyer tatmini duymalarını sağlamaktadır (Murphy, 2011).

Kram'ın 1983 yılında yayınlanan öncü çalışması, mentorluk sürecinde elde edilen kazanımların, bu ilişkinin doğasındaki *kariyer ve psikososyal işlevlerle* mümkün olduğunu göstermektedir. Kariyer işlevi, sonradan eklenen rol alma (Weinberg, 2019) ile birlikte yedi alt boyuttan oluşmaktadır ve bunların neler olduğu Tablo 2'de açıklanmaktadır. Mentorluk ilişkisinin ikinci işlevi psikososyal süreçlerdir; kabullenme ve onay, danışmanlık ve arkadaşlık boyutlarından oluşmakta ve daha çok ilişkinin niteliğine yoğunlaşmaktadır. Mentorluk sürecinde psikososyal işlevin çok temel bir rolü olmasına karşın, çalışmamızın odağı doğrultusunda yalnızca kariyer fonksiyonu Tablo 2'de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 2

Mentorluğun Kariyer İşlevi

Destekleme (sponsorship): Bireye aktif bir biçimde yardımcı olma, iş tecrübesi kazandırma ve yükselme olanakları

Gösterme ve görünür kılma (exposure and visibility): Önemli kişilerle tanıştırma ve bu şekilde ilerlemesine yardımcı olma; kariyer fırsatları hakkındaki bilgilerini geliştirmesine yardımcı olan bağlantılar geliştirme

Bilgilendirme (coaching): Kariyer ve iş performansına ilişkin yönlendirme; danışanın karar verme becerilerini geliştirerek ve bunun karşılığında kariyer gelişimine yardımcı olan yetkinlik düzeyini artırmak amacıyla öneri ve geri bildirim sağlama

Becerileri geliştirecek görevler verme (challenging assignments): Bireye kariyer sürecinde yeni yetenekler ve beceriler kazanmasını sağlayacak görevler verme

Koruma (protection): Potansiyel tehlikelerden haberdar etme, himaye altına alma

Örnek olma (role modelling) Mentorun tutum, değer ve davranışlarıyla danışanın başarılı bir kariyeri model almasına olanak sağlaması ve böylelikle kariyer gelişiminin desteklenmesi

Danışman (counselling) Mentorun danışanların iş ve yaşam dengesiyle ilgili konularını dinleyerek bu sorunlara yardımcı olması ve çeşitli kariyer fırsatları ve bunlara ulaşmanın yolları hakkında tavsiyelerde bulunması.

Kaynak: Jyoti ve Sharma (2015), Weinberg (2019) ve Özkalp vd., (2006) dan yararlanılarak tablolaştırılmıştır.

Mentorluk sürecinde yer alan mentorlar, bir anlamda kariyer danışmanı rolü oynamaktadır. Kariyer danışmanlığı; danışan bireyin kendini, iş dünyasını ve meslekleri tanıması için seçimlerini desteklemek amacıyla yapılan bir dizi faaliyeti içerir. Kariyer danışmanı, danışanına seçebileceği işler ile ilgili bilgi verir ve bu bilgileri nasıl edineceğini gösterir (Ünsal, 2014 s:4). Mentorluk ve kariyer gelişimi ilişkisini araştıran çalışmalar; mentorluk alanların almayanlara göre, daha yüksek ücret kazandığını, daha hızlı terfi ettiğini ve kariyer gelişimlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir (Allen, Poteet, Eby, Lentz, & Lima, 2004). Bir başka çalışmada e-mentorluk sürecinde yararlanılan iletişim araçlarının, kariyer gelişimini ne şekilde etkilediğini araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda, telefon görüşmelerinin danışanlar tarafından mesleki bir destek olarak algılandığı; diğer yandan yüz yüze görüşmelerin ise doğrudan kariyer planlamalarıyla ilgili olduğu saptanmıştır (de Janasz et al., 2008).

Jyoti ve Sharma'nın (2015) yaptığı çalışmanın bulguları, Tablo 2'de yeralan mentorluk fonksiyonlarının tümünün, kariyer gelişimini doğrudan ve olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Bir önceki kısımda açıklanan mentor ile danışanın arasındaki benzerlik algısının, hem mesleki destek hem de psikososyal destek alıp-verme ile ilgili olduğu saptanmıştır. Danışanların mentorlarından mesleki destek aldıklarını hissetmeleri; kariyer planlamalarını, mentorlarına yönelik memnuniyetlerini ve mentor- danışan ilişkisini sürdürme kararlarını olumlu yönde etkilemektedir (de Janasz et al., 2008). Bir mentorluk ilişkisinde yer almak, kariyer tatminini, kariyerde ilerlemeyi, mesleki gelişimi ve alınan terfi oranlarını olumlu yönde etkilemektedir (Scandura & Viator, 1994)

Gençlere Yönelik Mentorluk

Mentorluk; kendilerinden daha az deneyimli birinin gelişimini desteklemekten memnuniyet duyabilenler için, kendi bilgi ve deneyimlerini gençlere aktararak yaşamlarını daha anlamlı kılabilir. Diğer yandan, mentorluk süreçlerine ilişkin araştırmalar, mentorları tarafından desteklenen öğrencilerin, daha iyi akademik performans gösterdiklerini ve daha çok iş fırsatıyla karşılaştıklarını ve kendi kariyerleriyle ilgili daha olumlu görüşleri olduğunu göstermektedir (de Janasz et al., 2008).

E-mentorluk, öncelikle kullanım ve erişim kolaylığı düşünüldüğünde üniversite öğrencilerinin kariyer ve yönetim gelişimleri için oldukça değerli bir araçtır. E-mentorluktan yararlanan genç bireylerin, kariyer hedeflerini daha net tanımlayabildikleri ve böylelikle kariyerlerini geliştirme fırsatını daha çok elde ettikleri görülmektedir (Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2005). Mentorluk ilişkisi aynı zamanda, öğrencilerin farkındalıklarını artırabilecekleri, kendilerini geliştiren bağlantılar kurabilecekleri ve bu ilişkileri sürdürmek için gerekli becerileri geliştirmeye başlayabilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Düzenlenen bir e-mentorluk programına katılan gençlerde; gelişimlerini destekleyen yeni ilişkiler başlatma eğilimlerinin arttığı görülmüştür. Böylelikle kariyer gelişimine üniversite yıllarında başlanıp, sonrasında da başarıyla sürdürülür (Murphy, 2011).

Gençlere yönelik mentorluk çalışmaları genellikle gönüllülük kapsamında yürütülmektedir. Sözgelimi, ilgili yazında en çok rastlanan uygulamalardan biri olarak; AT&T firması e-mentorluk platformu MentorNet'e, mühendislik eğitimi alan kız öğrencilerin sayısının artması için yürütülen bir çalışma için sponsor olmuştur (Rowland, 2012). Türkiye'de de hemen hepsi gönüllü çalışmayı içeren birçok farklı oluşum, üniversite öğrencileri için mentorluk uygulaması yürütmektedir. Örnek olarak, 2012 yılından bu yana Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) gönüllülükleri aracılığıyla burslu öğrencilerine mentorluk desteği sağlamaktadır. İstanbul ODTÜ Mezunları Derneği (ODTÜMİST) 2015 yılından bu yana, Boğaziçi Mezunları Derneği (BÜMED) ise 2003 yılından bu yana mezunların deneyimlerinden yararlanarak, mentorluk süreçlerini hayata geçirmiştir. Yine İstanbul Teknik Üniversitesi de mezunlar derneği İTÜMD aracılığıyla mentorluk programı düzenlemektedir. Bu oluşumların ortak noktası, kariyerlerinin başında olan ve mentorluğa ihtiyaç duyan gençlere kendi mezunları olan gönüllüler aracılığıyla ulaşmaktır.

Giriş bölümünde de değinildiği gibi, e-mentorluk sürecine ilişkin Türkiye’de yürütülmüş araştırmalar sınırlıdır. Çalışmamızda hedeflenen, e-mentorluk sürecinin gençlerin meslek seçimi ve kariyer tercihlerini nasıl etkilediği ve bu sürecin kariyer gelişimleriyle ilgili olası diğer sonuçlarını belirlemektir.

Yöntem

Mentorluk sürecine katılan danışanların, kariyer gelişimi süreçlerine ilişkin deneyim ve düşüncelerini değerlendirmek amacıyla nitel yaklaşım yöntemi benimsenmiştir. Nitel yaklaşım gerek örneklemelerin küçüklüğü, gerekse bu deneyime ilişkin içgörülerin kaydedilmesi amacıyla mentorluk araştırmalarında tercih edilmektedir (Kram, 1983; Kram & Isabella, 1985; Ongoz, 2018; Shrestha et al., 2009). Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve bu olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 41).

Prosedür

Araştırma örneklemini, bir sivil toplum kuruluşu tarafından kurulmuş mentorluk platformu üzerinden e-mentorluk alan gençler, çalışmamızda geçtiği şekliyle “danışan”lar oluşturmaktadır. Araştırma için bu platformun seçilmesinin nedeni, tek bir üniversite ya da derneğin üyelerine yönelik olmaması ve mentorluk sürecinin temel amacının kariyer gelişimini desteklemesidir.

Araştırma için platform yetkilileri ile iletişime geçilerek, onayları alınmış ve araştırmaya katılımları için platforma üye öğrencilere bir bilgilendirme ve çağrı metni gönderilmiştir. Araştırmamıza katılma onayını veren, 19 öğrenci internet aracılığıyla görüntülü görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan “Görüşme Rehberi” şu soruları içermektedir: Mentorluk sürecinizi nasıl değerlendirirsiniz? (a) Mentorunuzla aranızdaki ilişkiyi nasıl tanımlarsınız? (b) Mentorluk süreci kariyer tercihlerinizi nasıl etkiledi? (c) Mentorunuz, kariyer gelişiminize ilişkin size nasıl bir katkı sağladı? (d) Mentorluk sürecinde size en çok ve en az katkı sağladığımı düşündüğünüz konular nelerdir? (e) Mentorluk süreci gelişiminizi nasıl destekledi? (f). En kısa görüşme süresi 12, en uzun görüşme ise 23 dakika sürmüştür; görüşme süresi ortalaması 13 dakikadır.

Veri Analizi

Görüşmeler sırasında her katılımcının onayı alınarak ses kaydı yapılmıştır. Görüşme kayıtları çözümlenerek MS Word programında yazıya geçirilmiş ve veri, MAXQDA nitel analiz programı ile değerlendirilmiştir. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

İçerik analizinin ilk aşaması olan verilerin kodlanmasında araştırmacı, elde ettiği veriyi inceleyerek, anlamlı bölümlere ayırmaya ve her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiğini bulmaya çalışır. Toplanan verinin farklı bölümlerinde benzer anlamlara sahip olan veri de, aynı kodlarla isimlendirilir; bu şekilde, farklı bölümlerde yer alan ve anlam

bakımından ilişkili olan verinin bir araya getirilmesi ve ilişkilendirilmesi mümkün olur. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilir. Betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerinin çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacı ile doğrudan alıntılara yer verilir. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır (Yıldırım, Şimşek, 2018:239-242).

Analizde veriyi oluşturan metin içindeki ifadeler, her bir araştırma sorusunu temsil eden boyutlar (süreç, ilişki, mentorun özellikleri, kariyer tercihi, gelişime katkı) doğrultusunda, içerdikleri tema ve kavramlara göre kodlanmış, ayrıca olguları çok iyi tanımladığı düşünülen ifadeler “in-vivo (canlı)” kodlarla tanımlanmıştır. Böylelikle, açık kodlama aşamasında veri daha küçük birimlere, kodlara ayrılmıştır. Kodlamalar, iki ayrı değerlendirici tarafından yapılmış ve farklı değerlendirilen ifadeler yeniden gözden geçirilerek kodlamalar son şeklini almıştır.

Bulgular

Demografik bulgular

Katılımcıların onu erkek dokuzu kadındır; dördü mezun ve çalışan, 12’si lisans, üçü ise yüksek lisans öğrencisidir. Öğrenci olan katılımcıların 15’i devlet, dördü de vakıf üniversitesinde öğrenim görmektedir. 19 katılımcıdan altısı yönetim bilimlerinde okumakta ya da mezundur, bu da yaklaşık olarak katılımcıların üçte birine denk gelmektedir. Bundan hareketle iktisadi ve idari bilimler öğrencilerinin kariyer danışmanlığına daha çok yönelme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Tablo 3

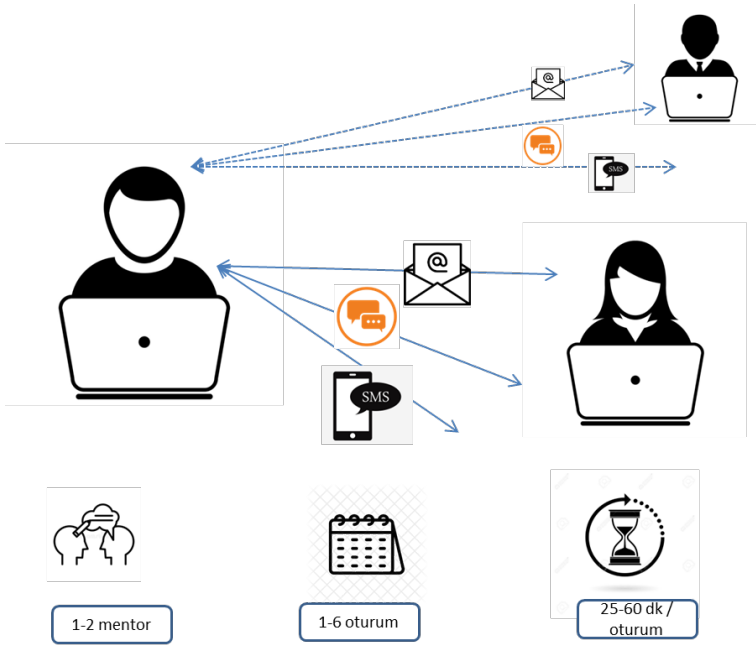
Katılımcı Profili

Katılımcı No	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Üniversite Türü	Bölüm
1	Erkek	Lisans mezunu	Vakıf	Mühendislik
2	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Temel Bilimler
3	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Mühendislik
4	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler
5	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
6	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
7	Erkek	Lisans öğrencisi	Vakıf	Mühendislik
8	Kadın	Lisans mezunu	Devlet	Sosyal Bilimler
9	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
10	Kadın	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Mühendislik
11	Kadın	Lisans Öğrencisi	Vakıf	Sosyal Bilimler
12	Kadın	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
13	Kadın	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler

14	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
15	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sosyal Bilimler
16	Erkek	Yüksek lisans öğrencisi	Devlet	Yönetim Bilimleri
17	Erkek	Lisans Öğrencisi	Devlet	Sanat
18	Erkek	Lisans mezunu	Devlet	Sosyal Bilimler
19	Erkek	Lisans mezunu	Vakıf	Sosyal Bilimler

Süreç

Platforma hem mentorlar hem de mentorluk almak isteyen öğrenciler gönüllülük esasıyla başvuru yapmaktadır. İnternet tabanlı bir yazılım aracılığıyla; 14-30 yaş aralığındaki gençler isimleri, meslekleri ve kısa özgeçmiş bilgileri yazılı olan mentorların profillerini değerlendirerek, tercih ettikleri mentor ile platform aracılığıyla görüşmeler yapmaktadır. Bir danışan birden fazla gönüllüyü mentorlu olarak seçebilmektedir. Hem mentor hem de danışan önceden belirlenen saatte bilgisayarlarının başında olur ve çevrimiçi yazışma yoluyla mentorluk görüşmesi gerçekleşir.

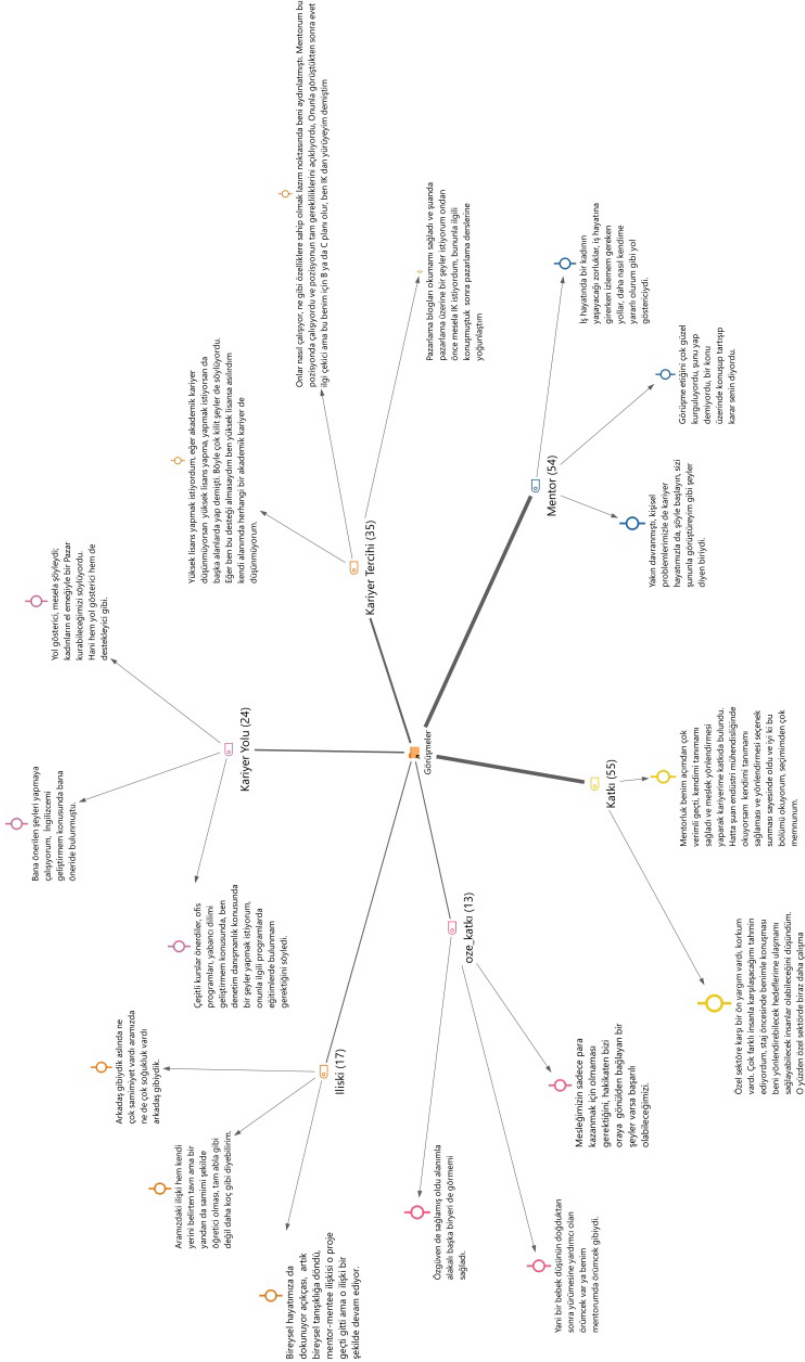


Şekil 1. Mentorluk süreci

Katılımcılar, e-mentorluk görüşmelerinin en az 25 dakika, en fazla ise 60 dakika sürdüğünü belirtmişlerdir. Bu noktada bazı görüşmelerin, platformun standart olarak belirlediği 60 dakikalık sürenin altında kaldığı görülmektedir. En çok mentorluk görüşmesine katılan kişi altı, en az katılan ise sadece bir görüşme yapmıştır. Sıklığına göre etkileşim en çok e-posta, sohbet (chat) ve kısa mesaj yolu ile gerçekleşmiştir.

Mentorluk İlişkisi

Mentorluk görüşmelerinin hangi tema ve kavramlarla ilişkili olduğunu görebilmek için tek-vaka analizi yapılmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Kodlar arasındaki ilişkiler ağı

Tek vaka analizinde, görüşme metinleri içinde kodlanan ana temalar en iyi açıkladığı düşünülen ifadelerle örneklendirmektedir. Şekil 2’ye göre mentorun özellikleri, mentorluk sürecinin katkısı ve kariyer tercihleri arasındaki yakın ilişki göze çarpmaktadır. Tek vaka analizi üzerinden mentorun özellikleri değerlendirildiğinde, mentor ve danışan arasındaki ilişkinin, *arkadaşlık* ve *öğretme* temaları üzerinden tanımlandığı görülmektedir:

Tablo 4
Mentorluk İlişkisi

Tema	Örnek kodlama birimi
Arkadaş gibi	<i>“Arkadaş gibi iletişim kurduk, sizli bizli yazışmamıza rağmen arkadaş gibiydik.”</i>
Samimi şekilde öğretici	<i>“Aramızdaki ilişki daha çok öğretmen gibi değil ama koç gibiydi. Hem kendi yerini belirten tavrı ama bir yandan da samimi şekilde öğretici olması. Tam öğretmen gibi değil, tam abla gibi değil, daha (çok) koç gibi diyebilirim”</i>

Bu iki örnekte de görüldüğü gibi, görüntü ve ses olmadan kurulan mentorluk ilişkisinde, arkadaşlık ve içtenliğin danışan tarafından algılanabiliyor olması e-mentorluğun psikososyal işlevleri açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, samimiyetin öğretici kimliğinin önüne geçmediği, tam tersine öğreticiliğin niteliğini tanımladığı görülmektedir.

Katılımcıların, mentorlara ilişkin tanımlamaları analiz edilerek oluşturulan “mentor özellikleri” Tablo 4’de yer almaktadır. Mentorun en çok vurgulanan özellikleri “deneyimli”, “yönlendirici”, “yardımsever” ve “içten” olmasıdır. Danışanın mentoruyla arasında bir benzerlik olduğunu algılaması da olumlu gördüğü özelliklerden biridir.

Tablo 5
Mentorların Özellikleri

Tema	Örnek kodlama birimi
Benzerlik	<i>“Aynı bölümden mezun kişilik olarak da birbirimize yakın olduğumuzu düşündüm.”</i>
Deneyim	<i>“Çok tecrübeli olması benim için faydalı oldu çünkü ben yolun başındayım ve yolun bayağı bir kısmını yürümüş biri ile görüştim.”</i>
İçtenlik	<i>“Gayet samimi bir tavrı vardı kendisinden bahsetti.”</i>
Yardımsever	<i>“Sorulara çok açık bir şekilde cevap verdi. Hem de yardımcı olmaya çalışan tavrı benim için gayet iyiydi.”</i>
Yönlendirici	<i>“Çok güçlü fikirleri gayet net ve açık olan, herkesi yönlendirebilecek biriydi.”</i>

Örneklemin ait olduğu oluşumun temel hedefinin, gençlerin kariyer gelişimlerini desteklemek ve araştırmamızın temel amaçlarından birinin mentorluk sürecinin kariyer gelişimi üzerindeki etkisini tanımlamak olması nedeniyle meslek seçimi ve kariyer gelişimi ile ilgili analiz yapılmıştır. Mentorluk sürecinin kariyer tercihlerini nasıl etkilediği ve mentorun kariyer gelişimine olan katkısına ilişkin yanıtlar birlikte analiz edilmiş ve kodlamalar sonucunda oluşan temalar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6

Meslek Seçimi ve Kariyer Gelişimine Olan Katkı

Alternatif yaratma	<i>“.. Bana sadece sivil toplum kuruluşları değil özel sektörde de böyle bir alan var demiş oldu.”</i>
Öneride bulunma	<i>“Çeşitli kurslar önerdiler, ofis programları (yazılım), yabancı dilimi geliştirmem konusunda, ben denetim danışmanlık konusunda bir şeyler yapmak istiyorum, onunla ilgili programlarda eğitimlerde bulunmam gerektiği söyledi.”</i>
Sorulara yanıt bulma	<i>“... 'bölümünde çalışmak istiyor muyum?' sorusunun cevabını almış oldum. (O bölümdelikiler) nasıl çalışıyor; ne gibi özelliklere sahip olmak lazım noktasında beni aydınlatmıştı kendisi. Mentorum bu pozisyonda çalışıyordu ve bu pozisyonun tam gerekliliklerini açıklıyordu...”</i>
Yol gösterme	<i>“Yüksek lisans için nasıl yol izlemem gerektiğini söylüyordu.”</i>

Kariyere ilişkin kazanımlar incelendiğinde, katılımcıların özellikle dikkat çektiği nokta “*alternatif gösterme*”dir. Sadece tek bir seçenek olmadığı, farklı seçeneklerin de değerlendirilmesi gerektiği mesajını vererek mentor, danışanın izleyeceği yolda “yol gösterici” rolünü üstlenmektedir. Bir katılımcı bu rolü “*el feneri gibiydi*” ifadesiyle tanımlamıştır. Danışanlar da, farklı meslekler ya da kariyer yolları hakkında mentorlara sorular sorarak bu konularda bilgi edinmektedir.

Mentorluk sürecinin gelişime ilişkin diğer katkılarının neler olduğu Tablo 7’de gösterilmektedir:

Tablo 7

Gelişime İlişkin Diğer Kazanımlar

Bağlantılar kurmaya yardım	<i>“Dolaylı yoldan çevresini açması ile çok faydalıydı benim için”</i>
Farklı bakış açısı kazanma	<i>“Çok dar bir alandan baktığımda o daha farklı bir alanı gösterme fırsatı sağladı bana”</i>
Farkındalık	<i>“Zayıf yönlerimi aslında niye ileriye gidemediğimi keşfetmiş oldum.”</i>
Karar verme	<i>“Kariyerimde daha spesifik kararlar vermeme sağladı.”</i>
Özgüven	<i>“Herkes karşı onun sayesinde dimdik durabiliyordum. “</i>
Ufkunu genişletme	<i>“Çok keyifli ve güzeldi onların deneyimlerini dinlemek, sorduğum sorulara cevap alabilmek, en ufak bir kitap önerisi bile almak yani benim için çok değişirici oluyor.”</i>

Farkındalık, farklı bakış açıları kazanma ve özgüven gibi kişisel yetkinliklerin gelişimi de mentorluk sürecinin diğer kazanımlarıdır. Mentorluk sürecinin nasıl bir işlevi olduğunu en iyi anlatan tanım ise “örümcek (çocuk yürütücü)” benzetmesidir. Bir katılımcı bu algısını; “*Yani bir bebek düşünün doğduktan sonra yürütmesine yardımcı olan örümcek var ya benim mentorum da örümcek gibiydi*” sözleriyle ifade etmiştir. Sürecin yararına ve mentorlarını kendilerine nasıl örnek olarak aldıklarıyla, ilgili olarak “*İlerde eğer böyle bir konumum*

olursa, dönemin gençlerine yardımcı olmak isterim” anlamlıdır. Mentorluk sürecinin yararlılığına ilişkin katılımcıların diğer tutumları Tablo 8’de gösterilmiştir:

Tablo 8

Mentorluk Sürecine İlişkin Tutumlar

Yaşam Boyu Mentorluk	<i>“Eğer lise zamanında böyle bir mentorluk desteği almış olsaydım. Belki tekrar hazırlanmama gerek olmadan daha ilk başta TM’yi (Türkçe-Matematik) seçer sonrasında bir sene boşa kaybetmiş olmazdım.”</i>
Gönüllülük	<i>“Şuan staj yaptığım yerde insan ilişkilerini gördükten sonra aslında ... iş hayatındakilerin bir mentoru olması gerektiğini düşünüyorum”</i> <i>“Bizim gibi yeni iş hayatına alına gençler için mentorluk yapılırsa kesinlikle katılmak isterim.”</i> <i>“Mentorluğu önemsiyorum, böyle hayatımın her döneminde özellikle olsun istiyorum”</i>

Katılımcılar hem mentorluk sürecinin yaşam boyu gelişim için vazgeçilmez bir destek olduğunu, hem de bir fırsat oluştuğunda yeni bir mentorluk ilişkisinde yer almak istediklerini belirtmişlerdir. E-mentorluk sürecinin en temel özelliği olan internet tabanlı iletişimle ilgili görüşleri ise net bir şekilde olumlu ve olumsuz olarak iki ayrı grupta toplanmıştır.

Tablo 9

Çevrimiçi İlişki – İletişime İlişkin

Eksiklik	<i>“Sadece yazışma yaparak görüştük ve bunun eksik kaldığını düşünüyorum”</i> <i>“Yüz yüze olması her zaman daha iyi olur ve (Mentorluk sürecinde) ben hep bunu irdeliyordum yapılacaksa görüntülü görüşme de yapılabilirdi.”</i>
Kolaylık	<i>“Online bir şekilde olması sebebiyle kolay bir şekilde buluşulabiliyor”</i>

Tablo 9’da yeralan yazılı iletişim etkinliğine ilişkin görüşler büyük oranda olumsuz kupta toplanmakta, katılımcılar sadece yazılı iletişim kurmalarını, görüntülü görüşme olmamasını önemli bir *eksiklik* olarak tanımlamaktadırlar.

Sonuç ve Tartışma

Bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde e-mentorluğun, bu sürece katılan gençlerin kariyer gelişimine önemli bir destek sağladığı görülmektedir. Bunda, mentorların yakın, içten ve deneyimleriyle öğreten iletişim tarzlarının etkili olduğu görülmektedir. Mentorlar, katılımcılara kariyer tercihlerinde yol gösterici bir tavır sergilemişler; zihinlerindeki sorularını yanıtlamaya çalışarak, soru işaretlerini gidermeye yardımcı olmuşlardır. İş hayatında gerekli gördükleri özellikleri kazanmaları için katılımcılara önerilerde bulunup (kitap, yabancı dil, yüksek lisans vb.), yönlendirme yapmışlar ve daha donanımlı bireyler olmalarına katkı sağlamışlardır. Dolayısıyla “çocuk yürütecisi”, mentorun destekleyici ve

yardımcı tavrını sembolize eden güçlü bir metafordur. Kariyerini inşa etme dönemindeki genç bireyler için mentorluk çok önemli bir destek olmaktadır: “Daha genç ve deneyimsiz olan”, mentorluk süreci aracılığıyla daha deneyimli olanın dünyasına girip, onun gözleriyle olguları görmeyi deneyimler (Adams ve Crews, 2004).

“Samimi ve arkadaş gibi” ifadeleriyle, sadece yazışarak da olsa eşit ve yakın bir iletişim kurulabildiğini ve böylelikle e-mentorluğun psikososyal işlevlerinden arkadaşlığın da (Özkalp vd., 2006) kurulabildiği görülmektedir. Tanis ve Barker’a (2017) göre, özellikle görüntülü görüşme araçları, eşzamanlı bir iletişim sağlayıp beden dili, mimikler vb aracılığıyla iletişimi çok daha rahat hale getirir ve bir çeşit arkadaşlık ilişkisine olanak sağlar. Ayrıca e-mentorluk sürecinde, özellikle iletişimde e-posta kullanıldığında, bir tarafın deneyimi ve konumunu vurgulayan statü simgelerinin olmaması sayesinde daha eşit bir ilişki zemini sağlanmaktadır.

Yine mentorların özellikleri arasında “benzer olma” yer almaktadır. Benzerlik algısını artıran faktörlerden biri mentorların kendi seçmeleriyle açıklanabilir. Giriş kısmında da belirtildiği gibi; mentorlar ve danışanlar arasındaki *benzerlik algısı* mentorluk ilişkisinden duyulan memnuniyeti artırmaktadır. Benzerlik algısı, yalnızca aynı okuldan mezun olma gibi sosyo-demografik benzerlikleri değil; kişisel hedefler, tutumlar ve inançlarda benzer olmayı da içeren bir algıdır (de Janasz et al., 2008). Benzerlik kurma, özellikle kısa süreli mentorluk ilişkileri için çok önemlidir (de Janasz, S. C., Ensher, E. A., & Heun, C. 2008). Benzerlik algısının, mentorluğun “rol modeli oluşturma ya da örnek alma” ile “kabullenilme ve benimsenme” (Özkalp vd., 2006) psikososyal işlevlerinin varolmasında etkili olacağı düşünülmektedir. Kendi deneyimlerimize benzer deneyimleri olan kişileri daha olumlu değerlendirme eğilimlerimizin varlığı sosyal psikolojinin önemli çıkarımlarından biridir (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2012). Mentorluk sürecinin kapsadığı kariyer ve psiko-sosyal işlevlerin niceliği ve niteliği arttıkça, mentor ile danışan arasındaki ilişki de o ölçüde gelişmektedir (Kram, 1985).

Mentorluk sürecine ilişkin tutumlar, “yaşam boyu mentorluk” ve “gönüllülük” teması başlığında değerlendirilmiştir. Yaşam boyu öğrenme, hemen herkesin yeni beceriler edinebileceğinin ve yeni teknolojiler nedeniyle neredeyse bunun zorunluluk olduğu günümüzde ortaya çıkmış bir kavramdır ve mentorluk süreci de sunduğu deneyim zenginliğiyle, bir yaşam boyu öğrenme yaklaşımı olarak görülmektedir (Kuzu, Kahraman, and Odabasi, 2012). Gönüllülük temasında, kendilerinin de gelecekte birer mentor olmaya isteklilikleri, daha önceki araştırma bulgularını desteklemektedir: Mentorluk alanların ileride birer mentor olma olasılığı artmaktadır (Wright & Wright, 1987). Böylelikle, şimdi mentorluk alanlar ileride yaşam boyu mentorluk sürecine katkı sağlayabileceklerdir.

E-mentorluk, teknolojiye yatkınlıkları ve erişim kolaylığı düşünüldüğünde lise ve üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimlerinin desteklenmesi için çok elverişli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. E-mentorluğun çevrimiçi yönünün değerlendirilmesi ile ilgili bulgular arasında, internet üzerinden erişim kolaylığı bir avantaj olarak görülürken, katılımcıların büyük bir kısmı görüntülü ya da yüzyüze iletişim olmamasını bir eksiklik

olarak tanımlanmaktadır. E-posta, e-mentorluk sürecinde ilk kullanılan iletişim aracı olmasına karşın; yüz yüze etkileşime imkan veren görüntülü görüşme araçları içerik zenginlikleri sayesinde taraflar arasında bir sosyal bağlam oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, görüntülü görüşme araçlarının özellikle e-mentorluk sürecinin başlarında yararlı olacağı öne sürülmektedir (Neely et al., 2017). E-mentorluk sürecinin başında geleneksel yüzyüze görüşmelerin yapılması, ilişki ve etkileşimi olumlu yönde etkileyeceği için önerilmektedir (Rowland, 2012). Ayrıca e-mentorluk sürecinin, birlikte yenen öğle yemekleri, grup çalışmaları, çeşitli eğitimler gibi yüzyüze etkileşimi içeren karma bir model olarak uygulanabileceği de çeşitli araştırmacılarca ortaya konmuştur (Neely et al., 2017).

Çalışmamız e-mentorlukta sadece yazılı iletişimle dahi, bir mentorluk ilişkisi kurulabildiğini ve danışan konumundaki gençlerin kariyer gelişimlerine olan katkısını ortaya koymuştur. Bu katkının mentorun hangi özelliklerine bağlı olduğunun ve kariyer gelişiminin neleri içerdiğinin anlaşılması özellikle uygulamaya yönelik olarak değer taşımaktadır. Diğer yandan, kariyer gelişimine olan katkı sürecin sonunda katılımcıların öznel ifadelerine dayalı olarak değerlendirilmiştir, bu yönüyle nitel çalışmanın da bir sonucu olarak eksik ve kişisel beyana dayalı olması çalışmanın kısıtları arasında sayılabilir. Diğer bir kısıt da, verinin sadece bir mentorluk programı katılımcıları arasından toplanmış olmasıdır.

Uygulamaya Yönelik Katkı ve Öneriler

Kariyerinin başında olan gençlerin, çalışma yaşamına daha sağlıklı bir şekilde başlayabilmeleri için mentorluk önemli bir araçtır. Ne istediğini ve yeteneklerini bilen gençlerin iş hayatındaki seçimlerini daha bilinçli yapmalarına, iş arama sürecinin daha verimli geçmesine ve istihdam edilebilirliklerinin artmasını sağlar. Bu yönüyle genç işsizliğini azaltmada pratik katkısı olabileceği düşünülmektedir. Mezun dernekleri ya da bazı sivil toplum kuruluşları tarafından yürütülen gönüllü mentorluk çalışmalarının yaygınlaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda, yaygınlaştırma için daha fazla gönüllüye ulaşmak gerekmektedir. E-mentorluk programlarının daha fazla gönüllüyü çekebilmesi için, mentorluk deneyimlerinin olumlu olması önemlidir (Murphy, 2011). Ayrıca eşleştirme sürecinde danışanlar, mentorlarını kendileri seçtiklerinde, mentorluk ilişkisini daha olumlu değerlendirmektedirler (Neely et al., 2017). Bu nedenle, düzenlenecek programların olabildiğince gönüllülük esasıyla, ve mentor ile danışanı kendilerinin seçeceği şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

Araştırmalar, kendiliğinden oluşan ve sık etkileşimde bulunan mentorluk ilişkilerinin; düzenlenen (formal) ilişkilerden daha etkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, hiç mentorun olmaması durumuyla karşılaştırıldığında; örneğin bir dernek tarafından düzenlenen bir mentorluk ilişkisinde yer almanın daha yararlı olduğu belirtilmektedir (Ensher et al., 2003). Kariyer gelişimlerinin değişen doğası sonucunda, artık tek bir mentora sahip olmak da yeterli görülmemektedir. Sonuç olarak e-mentorluk üzerine yapılan araştırmalar, sürecin bire bir ilişkilere odaklanmaktan ziyade birden çok mentora, yani bir “gelişim ağı” yaklaşımına doğru kaydığını göstermektedir (Murphy, 2011). Mentorluk ilişkisine katılan

bireyler, sonrasında kendi gelişimlerine yönelik daha çok girişimde bulunmaktadırlar (de Janasz et al., 2008).

E-mentorluğun kariyer gelişimine yönelik bir diğer artışı da giriş bölümünde de değinildiği gibi cinsiyetler arası engellerin kalkmasıdır (Hamilton & Scandura, 2003). Böylelikle, kendiliğinden oluşan gelişimsel iş ilişkileri dışında bırakılabilecek kadın ve azınlıkları (Türkiye için Suriyeliler gibi) mentorlarla eşleştirerek sosyal eşitliği teşvik edebilir (de Janasz et al., 2008).

Teknolojinin gelişimi, büyük şehirlerde yaşam dengesi kurulması zorluğu, küresel yeni kuşakların teknoloji yatkınlığı gibi faktörler birarada düşünüldüğünde, e-mentorluğun bir gelişim ve kariyer danışmanlığı aracı olarak kullanımının artacağı düşünülmektedir. Araştırma verileri Covid-19 küresel salgını öncesinde toplanmıştır; Yazın araştırması kısmında da değinildiği gibi, küresel salgınla birlikte iş ve sosyal iletişim büyük ölçüde çevrimiçiye taşınmıştır. Bu büyük dönüşümün sonucunda, bundan sonraki dönemde e-mentorluğun daha da yaygınlaşacağı varsayılabilir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Çıkar Çatışması: Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

Finansal Destek: Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Yazar katkısı: Çalışma Konsepti/Tasarımı: Ç.V.; Veri Toplama: Ç.V.; Veri Analizi /Yorumlama: Ç.V.; Yazı Taslağı: Ç.V.; İçeriğin Eleştirel İncelemesi: Ç.V.; Son Onay ve Sorumluluk: Ç.V.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Conflict of Interest: The authors have no conflict of interest to declare.

Grant Support: The authors declared that this study has received no financial support.

Authors Contributions: Conception/Design of study: XX.; Data Acquisition: Ç.V.; Data Analysis/Interpretation: Ç.V.; Drafting Manuscript: Ç.V.; Critical Revision of Manuscript: Ç.V.; Final Approval and Accountability: Ç.V.

Kaynakça/References

- Akin Lynn Hilbun Janin. (2017). E-mentoring in Three Voices. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 10(1), 1–8.
- Aksoy, M. (2012). Kavram olarak hayat boyu öğrenme ve hayat boyu öğrenmenin Avrupa Birliği serüveni. *Bilig*, 64, 23–48.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The state of mentoring research: A qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.08.004>
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Eby, L. T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>
- Bierema, L. L., & Merriam, S. B. (2002). E-mentoring: Using computer mediated communication to enhance the mentoring process. *Innovative Higher Education*. <https://doi.org/10.1023/A:1017921023103>

- Chong, J. Y., Ching, A. H., Renganathan, Y., Lim, W. Q., Toh, Y. P., Mason, S., & Krishna, L. K. R. (2020). *Enhancing mentoring experiences through e-mentoring: a systematic scoping review of e-mentoring programs between 2000 and 2017*. *Advances in Health Sciences Education* (Vol. 25). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10459-019-09883-8>
- Cothran, D., McCaughtry, N., Faust, R., Garn, A., Kulinna, P. H., & Martin, J. (2009). E-mentoring in physical education: Promises and pitfalls. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 80(3), 552–562. <https://doi.org/10.1080/02701367.2009.10599593>
- de Janasz, S. C., Ensher, E. A., & Heun, C. (2008). Virtual relationships and real benefits: Using e-mentoring to connect business students with practicing managers. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 16(4), 394–411. <https://doi.org/10.1080/13611260802433775>
- Dorner, H. (2012). Mentoring innovation through online communications in a digital culture. *The SAGE Handbook of Mentoring and Coaching in Education*, (June), 169–198. <https://doi.org/10.4135/9781446247549.n12>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00044-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00044-7)
- Erdem, F., & Aytemur, J. Ö. (2008). Mentoring - A relationship based on trust: Qualitative research. *Public Personnel Management*, 37(1), 55–65. <https://doi.org/10.1177/009102600803700104>
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2005). “There’s magic in the web”: E-mentoring for women’s career development. *Career Development International*, 10(6–7), 444–459. <https://doi.org/10.1108/13620430510620548>
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2006). Beyond the organisation: The design and management of E-mentoring systems. *International Journal of Information Management*, 26(5), 372–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.04.001>
- Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Impact of Mentoring Functions on Career Development: Moderating Role of Mentoring Culture and Mentoring Structure. *Global Business Review*, 16(4), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0972150915581110>
- Kabdulova, E., & Öztürk, E. B. (2017). Alman Mentorluk Fonksiyonları ile Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişki: Güven ve Politik Yeteneğin Gücü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 1–1. <https://doi.org/10.18394/iid.280042>
- Kağıtçıbaşı, C., & Cemalcılar, Z. (2012). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar & Sosyal Psikolojiye Giriş* (13th ed.). Evrim Yayınları.
- Kasprisin, C. A., Single, P. B., Single, R. M., & Muller, C. B. (2003). Building a better bridge: Testing e-training to improve e-mentoring programmes in higher education. *Mentoring and Tutoring: Partnership in Learning*, 11(1), 67–78. <https://doi.org/10.1080/1361126032000054817>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.5465/255910>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110–132. <https://doi.org/10.5465/256064>
- Kuzu, A.; Kahraman, M. and Odabasi, F. (2012). Kuzu_ E Mentorluk. *Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 173–184.

- Murphy, W. M. (2011). From e-mentoring to blended mentoring: Increasing students' developmental initiation and mentors' satisfaction. *Academy of Management Learning and Education*, 10(4), 606–622. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0090>
- Neely, A., Cotton, J., & Neely, A. (2017). E-mentoring: A Model and Review of the Literature. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction*, 9(3), 220–242. <https://doi.org/10.17705/1thci.00096>
- Ongoç, S. (2018). *THE USE OF ICT TOOLS IN E-MENTORING: A CASE STUDY*. *Turkish Online Journal of Distance Education*.
- 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* The Importance of Mentoring on Organizational Socialization of The Research Assistants in Anadolu University. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3245), 55–70.
- Panopoulos, A. P., & Sarri, K. (2013). E-mentoring: The adoption process and innovation challenge. *International Journal of Information Management*, 33(1), 217–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.003>
- Rowland, K. N. (2012). *E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring* (Vol. 7). Retrieved from <http://www.jotmi.org>
- Scandura, T. A., & Viator, R. (n.d.). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protége relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations & Society* 19: 717-734.
- Shpigelman, C. N., (Tamar) Weiss, P. L., & Reiter, S. (2009). E-Mentoring for All. *Computers in Human Behavior*, 25(4), 919–928. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.03.007>
- Shrestha, C. H., May, S., Edirisingha, P., Burke, L., & Linsey, T. (2009). From Face-to-Face to e-Mentoring: Does the “e” Add Any Value for Mentors? Celayne. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 20(2), 116–124.
- Single, P. B., & Muller, C. B. (2001). When Email and Mentoring Unite : The Implementation of a Nationwide Electronic Mentoring Program. *Creating Mentoring and Coaching Programs*, (1), 107–122.
- Stoeger, H., Duan, X., Schirner, S., Greindl, T., & Ziegler, A. (2013). The effectiveness of a one-year online mentoring program for girls in STEM. *Computers and Education*, 69, 408–418. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.07.032>
- Tanis, H., & Barker, I. (2017). E-mentoring at a distance: An approach to support professional development in workplaces. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 18(3), 135–155. <https://doi.org/10.17718/tojde.328944>
- Trenchard, R. (2016) Five business leaders who have a mentor to thank for their success <https://www.virgin.com/about-virgin/latest/five-business-leaders-who-have-mentor-thank-their-success>
- Ünsal, P. (2014) Kariyer Gelişim Kuramları ve Kariyer Danışmanlığı. Nobel, Ankara
- Weinberg, F. J. (2019). How and When Is Role Modeling Effective? The Influence of Mentee Professional Identity on Mentoring Dynamics and Personal Learning Outcomes. *Group and Organization Management*, 44(2), 425–477. <https://doi.org/10.1177/1059601119838689>
- Wright, C. A., & Wright, S. D. (1987). *The Role of Mentors in the Career Development of Young Professionals*. Source: *Family Relations* (Vol. 36).