

Sağlık işletmelerinde mentorluk

Yrd. Doç. Dr. Pelin Vardarlier



Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu (2006). İşletme Yönetimi doktorasının ardından uzun yıllar özel sektörde kalite ve insan kaynakları departmanlarında görev yaptı. Çalışma alanları insan kaynakları yönetimi, performans yönetimi, yetenek yönetimi, liderlik, sosyal medya ve stratejik yönetim gibi konulardır. "Sosyalika" adlı kitabı 2015 yılında yayımlanan, mentorluk ve ICF onaylı profesyonel koçluk sertifikasına sahip olan Vardarlier halen Medipol Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Sağlık işletmeleri için mentorluk, bir sağlık yöneticisinin görevlerini doğru delege etmesi, daha verimli ve etkin çalışmasını, üretebilmesini ve verimliliğini artırarak hem bireysel hem de ekibinin performansını daha yüksek yönetmesini sağlayan bir araçtır. Sağlık işletmeleri ileri teknolojiyi kullanmak, çok sayıda meslek mensubunu istihdam etmek ve bireylerin

ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Son yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte her alanda olduğu gibi sağlık işletmelerinin en iyi şekilde yönetilmesi için yeni araçların ve tekniklerin kullanılması gerekli olmuştur. Yönetilmesi zor alanlarından biri olan sağlık sektöründe sağlık yöneticiliği mesleğine ilgi giderek artmakta ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

"Mentor" kavramının kökeni Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Mentorluk; faydalı bir deneyime, bilgi birikimine, beceriye veya uzmanlığa sahip olan bir kişinin başkasının gelişimine yön vermesidir. Kişisel veya mesleki gelişimine tavsiye vererek, yol göstererek ve bilgilendirerek katkıda bulunmasıdır. Mitolojik bir kahramanın adı olan Mentor, Odysseus'un yakın arkadaşısıdır. Odysseus, oğlu Telemachus'u arkadaşı



Mentor'a emanet eder ve bildiği her şeyi oğluna öğretmesini ister. Mentor ise Telemachus'a bildiği her şeyi anlatmanın ötesine geçerek Telemachus'un kendi yolunu çizmesine ve kararlarını sorgulamasına destek olur. Bu efsaneye atfen mentor kelimesi günümüze akıl hocası, yol gösteren olarak geçmiştir (1).

Mentor ya da akıl hocası, ilişki içerisindeki kişilerin, kendi potansiyelini üst seviyeye çıkarmak için öğrenmesine yardımcı olan kişidir. Burada ilişki içerisindeki kişilerden, daha fazla bilgi ve deneyime sahip olan kişiler, kendisinden daha az bilgi ve deneyime sahip olan kişiye mentorluk yapar. Tıp da dâhil olmak üzere tüm sektörlerde mentorluk ile ilgili yapılan çalışmalar, ne kadar erken başlarsa kişinin alanındaki kariyer gelişimini ve terfi olanağını büyük ölçüde etkilediği görülmektedir. İdeal bir akıl hocası, bir hasta dinleyicisi ve gözlemci gibi danışanın hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmalıdır (2).

Sağlık Yöneticileri Neden Mentorluk Eğitimi Almalı?

Sağlık alanında geliştirilmesi, yapılandırılması gereken hasta güvenliği, etkili klinik hizmet, hasta odaklı yaklaşım gibi süreçlerin gereksinimlere göre yeniden kurgulanabilmesi gerekir. Bu nedenle sürekli değerlendirilebilen, verimli ve zamanında sağlık hizmetlerinin boyutları da düşünülmelidir. Özellikle birey ve toplum sağlığını korumak için, öğrenen bir kurum olma ve herkese eşit sağlık hizmeti sunma gayesiyle sağlık alanında hizmet veren işletmelerin profesyonel yaklaşımlara gereksinim duymaya başladığı görülmektedir. Mentorluk kavramı da tıp eğitimi ve uzmanlık eğitiminin tüm süreçlerinde paralel olarak ilerlemesi gereken konular arasındadır (3).

Sağlık yöneticilerinin yüksek performans göstermeleri ve başarılı olabilmeleri birden fazla etkene bağlıdır. Bu etkenlerden en önemlisi kendi alanında yetişmiş, tecrübeli, konusunda uzman mentorlardan destek almalarıdır. Mentor, sahip olduğunuz akli size gösteren kişidir. Mentorluk hizmetinden yararlanan kişilere de danışan denilmektedir. Mentorlar akıl hocalığı yapmanın yanı sıra konuyla ilgili derinlemesine bilgi ve deneyim sahibi olduklarından, sağlık yöneticilerinin iş yaşamlarında başarılı ve yüksek performanslı olmaları için doğru yönlendirmeler yaparak gideceği yol hakkında bilgilerde vermektedir. Ayrıca kişinin güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek, geliştirmesi gereken noktaları da kişiye geri bildirimler yaparak iletir. İşletme içerisindeki aksayan veya yanlış giden noktalara tespitlerde bulunarak iyileştirici ve geliştirici aksiyon planlarının yapılmasına olanak sağlar. Mentorluk ile

ilgili geliştirilen birçok teknik bulunmakla birlikte, kişinin ihtiyacına ve belirtilen konuya göre kullanılan teknikler farklılık göstermektedir. Yetkinliklerin geliştirilmesi, strateji ve tekniklerin uygulanabilmesi için öncelikle öz değerlendirme sorularının ve formlarının hazırlanması gerekir. Bu gibi durumlarda öğretmenin ötesinde bir takım araçlara ve tekniklere ihtiyaç vardır. Hasta odaklı entegre sağlık hizmetlerinin tasarlanması ve uygulamaya konulması, liderlik ortamının oluşturulması, belirsiz ortamlarda bile stratejik planlama yapılması, iç ve dış paydaşlarla işbirlikleri, finansal olarak sahip çıkma ve mali risklerin yönetimi, çalışanların potansiyeline odaklanma, performansın artırılması için öz değerlendirme sorularıyla kişinin yetkinlerini geliştirmesi gereken konular belirlenir.

Sağlık işletmelerinde hizmet kalitesi açısından önemli olan sağlık yöneticilerine yönelik mentorluk sistemlerini uygulamaları ve sistematik hale getirmeleri gerekmektedir. Mentorluk sisteminin sağlık işletmeleri tarafından sürekli kullanılan bir sistem haline gelmesi ve sistemin gün geçtikçe geliştirilmesine yönelik çalışmaların yapılması sağlık işletmelerinin yönetimine olumlu katkı sağlayacaktır. Böylelikle çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek çalışan ile paylaşılması, çalışanların ölçülebilir başarı kriterlerinin olması, kariyer yol haritalarının belli olması, sağladıkları katkıları belirleme ve organizasyonda yeni görev atamaları ve terfilerde belli bir sistematik olmasının sağlanması.

Kariyerinde belirli yerlere gelmek isteyen ve yeni işe başlayan kişiler çok iyi bir eğitim almış olsalar dahi işe uyum sağlama ve oryantasyon sürecinde yanlarında destek olacak bir rehber ihtiyacı duyarlar. Bu süreç içerisinde konusunda uzman bir mentor ile yola çıkmak başarının güvencesidir. Yöneticiler, ekibinde çalışanlara neleri yapması, neleri yapmaması gerektiğini öğretebilirler ancak çalışanların verilen görevi istenildiği gibi yerine getiremedikleri görülmektedir.

Etkili Bir Mentor Nasıl Olmalıdır?

Etkin mentorun en belirgin özelliği samimi ve sahici olmasıdır. Karşı tarafa güven duygusu vermede çok başarılıdır. Mentorluk yapabilmesi için de karşılıklı bu güven duygusunun olması önemlidir. İyi ve etkin dinleyicilerdir. Geniş bir çevreleri vardır ve bu çevrelerini danışanların gelişimi için kullanabilirler. Konuyla ilgili soruları cevaplar ve işin nasıl yapılması gerektiğini ve planlama aşamalarını anlatır. Destek alan kişiyi motive eder. Destek verdikleri kişilerin profilleri ve öğrenme yöntemleri hakkında bilgi sahibidirler. Geribildirim yaparken beyaz

Mentorluk hizmeti alan sağlık çalışanları hem çalıştığı işletmeyi, hem de kendi birimini ve ekibini daha iyi analiz etme olanağı sağlamış olacak, gelişime yönelik planlamaları daha doğru tespit ederek hedefleri belirleyecektir. Öncelikle kendini tanımayı ve yönetmeyi başaran yöneticiler, kendilerini tanımladıktan sonra ekibini tanımayı ve yönetmeyi daha iyi bir şekilde yapabilirler.

kelimeleri kullanmaya özen gösterir ve destek alan kişinin gelişimine yönelik faydalı geribildirimlerde bulunurlar.

Özellikle tıp ve uzmanlık eğitimi için mentorluk kavramının anlamı büyüktür. Deneyimli mentorların tıp, hukuk ve ticaret alanlarında deneyimsiz kişilerin yetişmesinde olumlu etkisi olduğu bilinmektedir. Bir kişinin mentor olabilmesi için sadece kıdemli ve deneyimli olması yetmiyor, başka girdilere, değerlere, öğrenilmesi gereken tutum ve davranışlara da gereksinim vardır (3).

Sağlık Yöneticilerinin Mentorluk Sürecinde Rolü

Mentorluk, eğitim süreci ile iş deneyimi arasında köprü görevi yapar. Sağlık işletmelerinin çalışma ortamlarında mentorluğun önemini kavraması, hasta odaklı memnuniyet yaklaşımı, entegre bilişim sistemleri, finansal yönetim ile verimliliğin sağlanması ve yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunumu gibi süreçlerde olumlu sonuçlara yol açacaktır. Yöneticilerin işletme içerisindeki komuta rolünün yerini geliştirme ve mentorluk kavramlarına bıraktığını söyleyebiliriz. İşe yeni başlayanların veya yönetici adaylarının çalıştıkları işletmeye uyum sağlayabilmeleri ve kendini gerçekleştirebilmeleri, yöneticilerin rehberliğinde gerçekleşmektedir.

Kaliteli ve iyi bir hizmet sağlamak amacıyla sağlık işletmelerinin yüksek performanslı ve verimli olması için başarılı sağlık yöneticilerine ihtiyacı vardır. Sağlık yöneticilerinin işini başarılı yönetebilmesi için öncelikle ekibini iyi tanıması

Sağlık işletmelerinde mentorluk uygulanmasıyla, kurum kültürünü, liderlik deneyimlerini belirli bir sistem içerisinde tutmuş olmakla birlikte, sağlık işletmelerinin kaliteli hizmet sistemine olumlu katkı sağlayacak ve hasta memnuniyetini artırıcı bir yol izlenmiş olacaktır. Ayrıca mentorluk uygulaması, sağlık yöneticilerinin iş tatminlerini ve çalışan bağlılığını da arttıracak, liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirecek bir etkidir.

gerekir. Ekibini yönetebilmesi için ise ilişkileri başarı ile yönetmesi önemlidir. İlişki yönetimini merkez aldığımızda ise, insanın kendini yönetebilmesi, öz yönetim kavramıyla açıklanır. Öz yönetim; kişinin önce kendini tanıması, kendini eleştirebilmesi, sınırlarını çizebilmesi, güçlü ve geliştirmeye açık olan yönlerini bilmesiyle açıklanır.

Sağlık yöneticilerinin, işletmenin kültürünü, bilgi ve tecrübelerini, liderlik becerilerini çalışanlarına düzenli olarak aktarabileceği belirli sistem oluşturması gerekir. Bu sistemde mentorluk kullanılması gereken önemli bir araçtır. Deneyimli yöneticilerin kendilerinden daha az deneyimli olan çalışanların mesleki başarılarına, önemli pozisyonlara gelmesi beklenen yetenekli çalışanların kişisel ve kariyer gelişimine katkı sağlayacak şekilde destek olmaları önemlidir. Yol gösteren ve rehber olabilen, bilgisini ve tecrübesini kıdemli çalışanların verimliliğini ve performansını artırma yönünde çalışan üst yöneticiler, astlarının iş tatminini sağlamakta, yeni sağlık hizmeti sunum modelleri, hasta memnuniyetini, koordine hizmet sunumunda yeterli bir yapı olmasını, işletmenin finansal göstergelerini, israfın önlenmesi, yeni teknolojilerin maliyeti ve sağlık harcamalarının sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkileyebilmektedirler. Bu nedenle sağlık işletmeleri yönetiminde mentorluk uygulamasının önem verilmesi gereken



bir unsur olduğunu söyleyebiliriz.

Sağlık hizmetleri organizasyonları içinde önemli bir yere sahip olan hastanelerin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, verilen hizmet kalitesinin yükseltilmesi ülke ekonomileri için büyük önem taşır. Büyümeyi hedefleyen, çalışanlarının gelişimine önem veren, uygun şekilde geri bildirimlerde bulunan, performansın artmasına katkı sağlayan mentorluk sürecinin sağlık işletmelerinde uygulanması ve hayata geçirilmesi organizasyonların daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu nedenle mentorluk sürecinin sağlık işletmelerinde istenilen düzeye getirilmesinde büyük katkıları olacaktır.

Mentorluk hizmeti alan sağlık çalışanları hem çalıştığı işletmeyi, hem de kendi birimini ve ekibini daha iyi analiz etme olanağı sağlamış olacak, gelişime yönelik planlamaları daha doğru tespit ederek hedefleri belirleyecektir. Öncelikle kendini tanımayı ve yönetmeyi başaran yöneticiler, kendilerini tanımladıktan sonra ekibini tanımayı ve yönetmeyi daha iyi bir şekilde yapabilirler. Kendisinin ve

ekibinin, eksik ve başarılı özelliklerini gördükleri ve gelişime açık oldukları takdirde sorumluluk alırlar. Bu süreçte mentorluk uygulaması ile kişinin zorlandığı konuya da konuları doğru tespitlerle açığa çıkarmak ve tanımlamak gerekir. Bu konular üzerinde planlama yapmasını ve gelişim göstermesini sağlamak gerekir. Mentor; potansiyel bir sağlık yöneticisinin iş yaşamını değerlendirmesi ve gelişmesi gereken yönlerini anlayarak harekete geçmesi için plan yapmasını sağlar. Mentorluk araçları, yöneticilerin resmin bütünü görmesini ve gelişmesi gereken özelliğinin ise bütünün içindeki etkisini ve önemini görebileceği bir tekniktir.

Mentorluk bir strateji olarak yeni liderleri, yeni ve mevcut personeli yetiştirmek için, moral ve motivasyonu artırmak, personel devir oranını azaltmak için kullanılan yöntemlerden biridir. Ayrıca yükseköğretim alanında öğrencilerin okulu bırakma oranını azaltmak için mentor istihdam edilmektedir. Doktora öğrencisi eğitimde araştırma verimlilik; yeni öğretim personeli geliştirmek ve liderleri yetiştirmek için

mentorun yardımına ihtiyaç duyulmaktadır. Hemşirelik gibi farklı alanlarda da uygulandığı görülmektedir. Genç yaşta iş hayatına atılan hemşireler için eğitim ve gelişimine destek olması açısından, mesleğe hazırlama ve değerlendirme gibi konularda akıl hocasına gereksinim vardır (4).

Eğitimciler ve uygulamacılar arasında ortak bir takım etkinlikleri amaçlayan bir danışmanlık programı gelecekteki mentorlara, mentorluk için bir rehber olacaktır. Mentorluk, öğrencilerin profesyonel hayata hazırlanmalarında, belki de danışmanlık yaparak mesleki gelişimlerine kılavuzluk edecektir. Etkili bir akıl hocası olma sürecinde sürekli ve yapıcı geribildirim sağlanması esastır (5). Rehberlik, değerlendirme ya da değer biçmek olmadan bir danışan ile uzun vadeli bir ilişki olarak kabul edilebilir. Mentorluk profesyonel sağlık eğitiminde önemli bir strateji olabilir. Mentorluğun en önemli kriterleri, olumlu bir tutum, deneyim ve danışanlar ile vakit geçirmek için istekli olmaktır. Örneğin hemşirelik öğrencilerinin eğitimi birden fazla öğrenme ortamlarında gerçekleşir. Öğrenme amaçlarını çoğunlukla okullar tarafından belirlenir. Özellikle pratik çalışmalarında öğrenmeye bazı ek görevler ve yetkinlikler de gerekmektedir. Aktif dinleme bunlardan biridir. Sağlık işletmelerindeki sorumluluk alanlarının fazla olmasından dolayı kişilerarası etkili iletişim sistemlerinin kurulması ve mentorluk yoluyla desteklenmesi gereklidir. Hemşirelik öğrencileri pratik çalışmalarını kısa dönemlerde çeşitli hastanelerde gerçekleştirir. Bu durum ise mentorluk ilişkisini geliştirmek için gereken süreyi sınırlamaktadır (6). Sağlık politikası geliştirmek ve daha iyi bakım sistemi oluşturmak için hemşirelere liderlik becerilerinin kazandırılması ve bu liderlik roller için hazır olduklarından emin olunması için liderlik gelişimi ve danışmanlık programları her düzeyde hemşireler için kullanılabilir hale getirilmesi gerekir. Deneyimli üst düzey hemşire yöneticiler sistem durumu ilkesi doğru ilerlemeye için danışman olarak hizmet vermeye istekli olarak daha az deneyimli çalışanları geliştirmek ve lider olabilecekleri keşfetmek için toplantılar yapmalı ve sağlık kültürü oluşturma yeteneğine sahip olanları değerlendirmelidir (7). Hemşireler liderlik gelişiminin yanı sıra klinik becerilerini geliştirebilmek, eleştirel düşünce kazanabilmek ve tıbbi bilgilerini entegre edebilmek için mentorluk ihtiyacı duymaktadırlar. Eğitim olanakları sağlayarak ve danışmanlık kültür gelişimi teşvik ederek danışmanlık ilişkilerini kolaylaştırmak gerekir. Etkili mentorluk, iş tatminini, hasta ilişkileri etkileyebilir ve daha etkili hasta bakımı ve hizmeti sağlanabilir. Yeni işe başlayan bir kişinin veya mevcut işine devam eden bir çalışanın, sağlık profesyonelleri

ile fikirleri paylaşma ihtiyacı ve hasta yönetimi için daha tecrübeli bir uzmana danışma ihtiyacı duyabilir. Bir çalışanın sağlık işletmesinde başarılı bir grafik çizmesi için, her gün görmesi gereken belirli bir hasta sayısının olması gibi kriterlerinin olması ve performans anahtar göstergelerinin üzerinde durarak hizmet kalitesinin artırılması gerekir.

Çalışanın deneyim eksikliği yetersizlik ve klinik olarak yetkili bir düzeyde olmaması kişinin performansını da olumsuz etkilemektedir. Bu kişinin destekleyici danışmanlık çalışma ortamı ile olumlu bir deneyimi olabilir. Deneyimli bir uzman ve yeni başlayan çalışanın bilgi ve öğrenme ile benzersiz bir ilişkisi vardır. Bu uzun süreli ilişki, destekleyici bir ortam oluşturma, büyüme ve gelişmeyi kolaylaştırmak için mentor ve danışana kılavuzluk eder. Sağlık ekibinin bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Mentor ve danışanın mentorluk ilişkisini geliştirmesi için yapmış oldukları planları, çalışmalarını kaydetmiş olması gerekir (8).

Çalışanların içindeki potansiyelin ortaya çıkarılmasında mentorluk aracı çok etkili bir yöntemdir. Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi için önemlidir. Mentor ile danışan arasındaki etkileşim ve ilişki güvene dayalı olmalıdır. Mentor, güçlü soru sorma teknikleriyle danışan kişinin, hedefine ulaşmasını sağlar, karar vermesini kolaylaştırır. Kariyerine yeni başlamış çalışanların mesleki bir kimlik kazanmalarına yardımcı olacağı gibi verimliliklerinin ve performansının artmasına da katkı sağlar (9). Yoğun iş programından dolayı mentor ile danışan yeterli vakit geçiremiyorsa ve belirli bir düzen içerisinde mentorluk süreci ilerlemiyorsa burada başarılı bir mentorluk uygulaması gerçekleşemez. Toplantıların belli bir sistematiğe düzende ilerlemesi gelişim ve aksiyon planlarının izlenmesi, zaman çizelgelerinin oluşturulması gerekir. Bu süreçte bir problem ile karşılaşıldığında alternatif stratejiler benimsenmelidir (1).

Mentor ile danışan yaptığı çalışmalarda öncelikle işletmenin misyonu, vizyonu ve hedeflerini esas alır. Mentor, mentorluk programını oluşturmak için danışanın süreçten beklentilerinin ne olduğunu anlamaya çalışır. Mentor ile danışan arasında etkileşimin oluşması ve olumsuzlukların belirlenmesi gerekir. Anlaştıkları takdirde mentor ile danışan arasında bir gizlilik sözleşmesi imzalanır. Sözleşme içerisinde değerlendirme formları, gelişim hedefleri ve aksiyon planları yer alır. Mentorluk programı tamamlandığında ise değerlendirme formları doldurularak geri bildirimlerde bulunulur. Mentorluk sürecinin sağlıklı ilerleyebilmesi için yapılan geri bildirimler çok önemlidir (10).

Tıp, veterinerlik, hukuk, endüstri gibi dünyada pek çok disiplin tarafından kullanılmakta olan mentorluk kavramının Türkiye'deki algılanma ve gelişim süreçlerinin iyi değerlendirilmesi gerekir. Mentorluk, potansiyel çalışanların sahip olduğu özellikleri ortaya çıkaran, güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesini sağlayan, performanslarını yükselten, liderlik yeteneklerini geliştiren, motivasyon sağlayan, kişisel gelişim sürecini hızlandıran, zorluklarla başa çıkmada farklı seçenekler sunan bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenle mentorluk hem bireylere hem de işletmelere olumlu katkılar sağlayan meslekler arasında yerini almaktadır. Sağlık işletmelerinde mentorluk uygulanmasıyla, kurum kültürünü, liderlik deneyimlerini belirli bir sistem içerisinde tutmuş olmakla birlikte, sağlık işletmelerinin kaliteli hizmet sistemine olumlu katkı sağlayacak ve hasta memnuniyetini artırıcı bir yol izlenmiş olacaktır. Ayrıca mentorluk uygulaması, sağlık yöneticilerinin iş tatminlerini ve çalışan bağlılığını da arttıracak, liderlik ve yöneticilik becerilerini geliştirecek bir etkidir. Sağlık yöneticiliği mesleğini destekleyecek, mentorluk programlarının geliştirilmesi ve uygulanması ile sağlık işletmeleri diğer işletmelerden farklılaşmış olmakla birlikte rekabet edebilme olanağı da sağlamış olacaktır.

Kaynaklar

- 1) Rustgi, A. K., & Hecht, G. A. (2011). *Mentorship in Academic Medicine. Gastroenterology, 141(3), Pg:789-792.*
- 2) Chung, D. H. (2012). *Society of University Surgeons Mentorship: Fostering Personal Relationships. Surgery, 152(3), Pg:304-308.*
- 3) Aslan, D., & Odabaşı, O. (2013). *Tip Eğitiminde "Mentorluk" Ve "Rol Modelliği" Kavramları. Tip Eğitimi Dünyası, 38(38).*
- 4) Chen, Y., Watson, R., & Hilton, A. (2016). *A Review of Mentorship Measurement Tools. Nurse Education Today, 40, Pg:20-28.*
- 5) Huybrecht, S., Loeckx, W., Quaeqhaegens, Y., De Tobel, D., & Mistiaen, W. (2011). *Mentoring in Nursing Education: Perceived Characteristics of Mentors and the Consequences of Mentorship. Nurse Education Today, 31(3), Pg:274-278.*
- 6) Foster, H., Ooms, A., & Marks-Maran, D. (2015). *Nursing Students Expectations and Experiences of Mentorship. Nurse Education Today, 35(1), Pg:18-24.*
- 7) Montavlo, W., & Veenema, T. G. (2015). *Mentorship in Developing Transformational Leaders to Advance Health Policy: Creating a Culture of Health. Nurse Leader, 13(1), Pg: 65-69.*
- 8) Hill, L. A., & Sawatzky, J. A. V. (2011). *Transitioning into the Nurse Practitioner Role Through Mentorship. Journal of Professional Nursing, 27(3), Pg:161-167.*
- 9) Çelik, S. (2011). *Kütüphaneci Eğitiminde Mentorluk Uygulaması: Doğu Üniversitesi Kütüphanesi Örneği.*
- 10) Stueart, R.D., Sullivan, M. (2010). *Developing Library Leaders: A How to do It Manual for Coaching, Team Building, and Mentoring Library Staff. New York: Neal - Schuman Publishers Inc.*