



Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 4 Sayı: 2 Yıl: 2021

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/by>



Hakemli Makaleler

Araştırma Makalesi

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 25.04. 2021

Kabul tarihi: 18.06. 2021

Erken görünüm: 24.08. 2021

Yayınlanma tarihi: 31.12. 2021

Article Info

Date submitted: 25.04. 2021

Date accepted: 18.06. 2021

Date early view: 24.08. 2021

Date published: 31.12. 2021

Anahtar sözcükler

*Yenilikçilik, Yenilikçi Hizmet,
Yenilikçi Yönetim, Yenilikçi
Strateji, Yenilikçi Halk
Kütüphaneleri, Örgütsel Değişim,
Değişim Yönetimi, Türkiye*

Keywords

*Innovativeness, Innovative
Service, Innovative
Management, Innovative
Strategy, Innovative Public
Libraries, Organizational
Change, Change Management,
Turkey*

DOI numarası

10.33721/by.927734

ORCID

0000-0002-6380-7982 (1)

0000-0003-4040-3966 (2)



Türkiye’de Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Stratejisi ve Eylem Planı Önerisi*

Evaluation of the Structure of Public Library Management and Service in terms of Innovative Organizational Culture in Turkey and Innovative Organizational Culture Strategy and Action Plan Proposal

Erdinç ALACA

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi, ecalaca@ybu.edu.tr

Bülent YILMAZ

Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi,
byilmaz963@gmail.com

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürü yapısını değerlendirerek, yenilikçi yönetim ve hizmet yapısına sahip olunamamasının nedenlerini belirlemek ve bu durumun yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca, çalışma bulgularına dayanarak Türkiye için ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi geliştirmek de amaçlanmaktadır. Araştırma, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapan ve Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü mezunu toplam 323 yönetici ve kütüphaneciyi ve Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü’nde yönetici statüsünde görev yapan yedi yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırma örnekleme olasılığa dayalı tabakalı örneklem yöntemine göre basit rastgele biçimde belirlenen 182 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırma betimleme yöntemi ile gerçekleştirilmiş, veriler anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, kütüphanecilerin il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımlarından memnun olmadıkları, mevcut durumda hiyerarşi kültürünün baskın olduğu ve onun yerine adokrasi/yaratıcı kültürün hedeflendiği/uygun görüldüğü ortaya çıkarılmıştır. Çalışmada, ayrıca kültürel bir değişimin gerektiği de anlaşılmış olup, bu değişim sürecine temel oluşturabilecek yenilikçi örgüt kültürü stratejisi ve eylem planı önerisi sunulmuştur.

Abstract

The main purpose of the research is to evaluate the current structure of organizational culture in provincial public libraries in Turkey, to determine the causes of the failure to develop innovative management and innovative service structures and to reveal the relationship of this situation with the organizational culture. In addition, it aims at developing a national innovative organizational culture strategy action plan proposals that are based on the study findings. The scope of the research consists of 323 administrators and librarians who are working in provincial public libraries in Turkey and graduated from the Department of Information Management and seven executives working in an administrative status in General Directorate of Libraries and Publications. The research sample consists of 182 participants determined by simple random

*Bu makale 2021 yılında Erdinç Alaca tarafından Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalında tamamlanan “Türkiye’deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı doktora tezine dayanarak hazırlanmıştır.

**Bu makalenin araştırma ve yayın süreci “Araştırma ve Yayın Etiğine” uygun şekilde yürütülmüştür.

method according to the probability-based stratified sampling method. The research was carried out with descriptive method, and the data were collected by a questionnaire and semi-structured interview technique. As a result of the research, it was revealed that librarians are not satisfied with the current management and service development approaches of the provincial public libraries, the hierarchy culture is dominant in the current situation, and the culture of adocracy/creative is targeted/deemed appropriate instead. In the study, it has also been understood that a cultural change was required, and an innovative organizational culture strategy and action plan proposal, which will be the basis for this change process, were presented.

1. Giriş

Toplumların gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, her toplum sürekli bir değişim içindedir. Bireylerin sosyal ilişkilerinden oluşan toplumsal yapı ve bu yapının belirli bir düzen içinde yürümesi için oluşturulan kuralların işlenmesi ile ortaya çıkan toplumsal kurumlar da sürekli değişim göstermektedir (Öz, 1997, s. 1). Toplumsal yaşamın, ilişkilerin ve gereksinimlerin sonucu olarak ortaya çıkan halk kütüphaneleri (Yılmaz, 1995, s. 1), bu sürekli değişimin özellikle sosyal, kültürel ve eğitim alanlarında rol almaktadır. Drucker (aktaran Budak, 1998, s. 17), yenilik yaratamayan dev kuruluşların değişime ayak uyduramadıklarından yok olabileceğine özellikle kâr amacı güden işletmeler açısından dikkat çekerken, benzer bir yaklaşımın, halk kütüphaneleri gibi kâr amacı gütmeyen örgütler için de geçerli olabileceği söylenebilir. Burada yeniden yapılanma kavramı ortaya çıkmaktadır. Köklü bir değişim olarak nitelendirilen yeniden yapılanma kavramı; “bir örgütte stratejik önemi olan ve katma değer yaratan tüm süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının verimliliğini artıracak ve iş akışını en iyi şekilde düzenleyecek nitelikte, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması” (Yavuz ve Biz, 2015, s. 5) olarak tanımlanmaktadır. Yaşanan çağın gerekleri ve kurumsal sürekliliğin önemi göz önüne alındığında, halk kütüphanesi yönetim ve hizmet anlayışının da yenilikçi örgüt kültürü kapsamında yeniden yapılandırılması kaçınılmazdır. Yeniden yapılanma sürecinde yenilikçilik ve yenilikçi kültür kavramları kilit rol oynamaktadır. Yenilikçilik kavramı örgütsel açıdan ele alındığında, “örgüt üyeleri tarafından yeni mal ve hizmetlerin işletmeye yarar sağlayacak şekilde bir ürün ve/veya hizmete dönüştürülmesi sürecini kapsayan bir kavram” (Aksay, 2011, s. 10) olarak tanımlanmaktadır.

Günümüzde, kurumların varlıklarını korumaları ve güçlendirerek sürdürmelerinde, yenilikçiliğin ve yenilikçi yaklaşımların stratejik bir araç olarak kullanılması (Alaca ve Yılmaz, 2017, s. 155), yenilikçi stratejilerin ortaya konulması son derece önemlidir. Budak (1998, s. 146) yenilikçi stratejinin temelini eski, modası geçmiş ve ölmekte olan her şeyi sistematik olarak terk etmek olduğuna dikkat çekmektedir. Öte yandan Alaca (2015, s. 61-64) Türkiye’de yenilikçilik konusunda öne çıkan birtakım halk kütüphanelerinin varlığına dikkat çekerken, yenilikçiliği kısmen de olsa örgüt kültürüne dönüştürmeye çalışan az sayıda halk kütüphanesi olduğunu altını çizmektedir. Öte yandan, “her kurum kendi içerisinde kültürel bir dokuya sahiptir. Bu doku örgüt kültürü olarak nitelendirilmektedir. Sürekli ve hızla değişen toplumsal gereksinimlere karşılık verebilmek, kurumsal verimi artırmak, yenilikçiliği benimsemek ise ancak yenilikçi örgüt kültürü gibi dinamik bir kültür yaklaşımı ile sağlanabilir. Yenilikçi örgüt kültürü; geleneksel değerleri korumadan çok her alanda yenilikçi olmayı esas alan, değişimi yaşamın en temel yasası olarak gören, yeni ürün veya hizmet üretmek hizmet ağını genişleten, geleneksel kültürün koruyucu, merkezi ve hiyerarşik yapısının aksine esnek, yenilikçi, çok merkezli veya adem-i merkezi örgütlenmeyi esas alan örgüt kültürü tipi” (Aktan ve Tutar, 2006, s. 1) şeklinde tanımlanmaktadır.

Türkiye’deki halk kütüphanelerinin geleceğini yakından ilgilendiren, kurumsal sürekliliğin, etkinliğin ve verimliliğin anahtarı olarak nitelendirilen yenilikçi örgüt kültürü yaklaşımının kavramsal olarak algılanması, yenilikçilikle ilgili strateji unsurlarının ortaya konulması, uygulamaya geçilmesi ve yaygınlaştırılması Türkiye’deki halk kütüphanelerinin yönetimi, hizmet anlayışı ve örgüt kültürü açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada, önce konunun kuramsal içeriği “yönetim, örgütsel yapılanma ve halk kütüphaneleri” ile “yenilikçilik, örgüt kültürü ve halk kütüphaneleri” başlıkları altında ortaya konacak, daha sonra çalışmanın bulguları değerlendirilecek ve sonunda bulgulardan elde edilen sonuçlara dayanarak Türkiye’deki halk kütüphaneleri için yenilikçi bir örgüt kültürü stratejisi ve eylem planı önerisi sunulacaktır.

2. Yönetim, Örgütsel Yapılanma ve Halk Kütüphaneleri

Tarihi, insanoğlunun tarihi ile paralellik gösteren yönetim kavramı, her dönem gündemde olan, toplumun sosyal, kültürel, ekonomik vb. şartlarına bağlı olarak değişime uğrayan, toplumsal yapı ile sıkı ilişki ve etkileşim içerisinde olan bir kavramdır (Altay, 2018, s. 124; Öztaş, 2017, s. 17). En sade anlamıyla yönetim; örgütsel amaçlar doğrultusunda karar alma ve uygulama süreçleri toplamı (Eren, 1991, s. 3) olarak tanımlanabilir.

Toplumsal dönüşüm alanındaki değişimlere bağlı olarak klâsik, neo-klâsik ve modern şeklinde bir takım yönetsel yaklaşımlar ortaya çıkmış ve ilerleyen süreçte bu yaklaşımlar çağa uygun şekilde geliştirilmeye çalışılmıştır. Diğer yaklaşımlardan farklı olarak modern yönetim anlayışında en iyi tek bir örgüt yapısının kabul edilemeyeceği, örgütün çevre ile sürekli iletişim halinde olması ve örgütün açık bir sistem olarak düşünülmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Öztaş, 2017, s. 18, 22). Örgüt, alan yazında çok fazla ve farklı yaklaşımlarla ele alınırken genel ve sade haliyle; “üyeler tarafından oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi” (Şişman, 2014, s. 24)’dir. Örgütlerde yönetim ve hizmet yapısına yön veren, örgüt içi iletişim ve işleyişin temelini oluşturan etkenlerin başında örgüt yapısı gelmektedir. Değişimin sürekliliği göz önüne alındığında, kurumsal sürekliliğini sağlamak isteyen her örgüt, örgüt yapısını ve örgütsel yapılanma sürecini iyi organize etmek durumundadır. Akın (2003) örgütsel yapılanmayı; örgüt yapısını oluşturan bütün unsurların birbirleriyle uyum ve etkileşim içerisinde bulunmasını gerektiren ve çevresel/toplumsal değişim ve dönüşümlere karşı şekil değiştirebilen bütüncül bir yapı olarak nitelendirmektedir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde *örgütsel yapılanma* hep göz önünde bulundurulmuş ve çağın gereklerine göre değişim ve dönüşüm göstermiştir. Halk kütüphaneleri de bu toplumsal değişimin dinamiği olarak nitelendirilmekte (Öz, 1997, s. 37), kurumsal verimlilik, etkinlik ve süreklilikleri için örgütsel yapılanmayı örgüt ve organizasyon yapısına yansıtmak durumundadır. Çünkü Türkiye’deki halk kütüphanelerinde gözlenen mevcut örgütsel yapılanma biçiminin hâlihazırda yaşanan sorunları gidermek ve geleceğe ilişkin umut vermek için yetersizlik göstermesi örgütsel yapılanma ihtiyacının önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Akın, 2003, s. 222). Bununla birlikte, geleneksel örgüt yapısının çevresel/toplumsal değişim ve dönüşüme karşılık verebilmesi zor olduğundan örgütsel yapılanma, kullanıcı ilgisinin zor çekildiği ve bu ilginin güçlükle canlı tutabildiği halk kütüphaneleri açısından ayrıca önem taşımaktadır (Alaca, 2015, s. 88).

Türkiye’deki halk kütüphanelerinin önemli bir bölümü Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) bünyesinde yer alan Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü (KYGM)’ne bağlıdır. Yönetimsel fonksiyonlarda 2012 yılında yürürlüğe giren Halk Kütüphanesi Yönetmeliği (Halk Kütüphaneleri, 2012) ve Kütüphane Hizmet Esasları Genelgesi (Kütüphane Hizmet, 2012) dikkate alınmaktadır. Bunların yanı sıra, Kültür Bakanlığı Yayın Seçme Yönetmeliği, Kütüphanelerde Eğitici Kültürel Faaliyetler Yönetmeliği, Kütüphaneler Arası Basma Kitapları Ödünç Verme Yönetmeliği de bulunmaktadır. Halk kütüphanelerinde örgütsel yapılanma ise genel olarak merkez kütüphane, şube, çocuk, edebiyat-müze kütüphanesi, gezici kütüphane ve geçici dermelerden oluşmaktadır. Örgüt yapısı kadar halk kütüphanelerinin organizasyon yapısı da önem taşımaktadır. Kurulgan (2015, s. 245-270), bilgi merkezlerinin organizasyon süreci içerisindeki görev ve sorumluluk alanlarını üç grupta toplamıştır. Bu gruplar; işlem birimleri, destek birimleri ve yönetim birimidir. Halk kütüphaneleri açısından işlem birimleri teknik hizmetler ve kullanıcı hizmetleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

Halk kütüphaneleri açısından hizmet kavramı genel hatlarıyla; toplumu oluşturan bireylerin ırk, renk, yaş, cinsiyet, milliyet, din, dil, mevki veya eğitim düzeyine bakılmaksızın, gereksinim duyduğu bilgiye zamanında, istenilen ortamda ve doğru olarak erişimini sağlamak üzere ücretsiz olarak yürütülmesi beklenen iş ya da görevler bütünü olarak tanımlanabilir (Alaca, 2015, s. 23; Halk Kütüphaneleri, 2012). Hizmet geliştirme sürecine içeriden ve dışarıdan yön veren pek çok etki faktöründen bahsetmek mümkün olmakla birlikte, yönetim biçimi, yönetici yaklaşımı, hizmet anlayışı ve örgüt kültürü bu etkenlerden bazılarıdır (Alaca, 2015, s. 27, 81; Aslaner, 2010, s. 15-24; Çelik ve Küçük, 2015, s. 62; Robbins, 1996, s. 717-718; Uslu, 2007, s. 15-17). Bu etki faktörleri ve daha fazlası, hizmetlere ve hizmet geliştirme sürecine yön verdiği gibi, örgüt kültürünün de oluşmasına ve şekil almasına etki etmektedir.

Kütüphanelerin amaçlarına etkin bir şekilde erişebilmesi ve kurumsal varlığını sürdürebilmesi faaliyetlerindeki başarısına (Kurulgan, 2015, s. 249), bu başarı ise örgütsel yapılanmaya bağlıdır. Demir ve Okan (2009, s. 58) iyi, etkili ve yüksek performans sağlanabilmesi için iyi bir örgüt yapısının geliştirilmesi gerektiğinin aksi takdirde kötü, etkisiz ve verimsiz bir örgüt yapısından iyi performans beklemenin anlamsız olacağını altını çizmektedirler. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut örgüt yapısının yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uyduramayacağı düşünülmekte, buna bağlı olarak da yönetim ve hizmet yapısının geleneksellikten uzaklaşıp yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmenin de ortaya konulan ulusal nitelikteki *strateji eylem planına* dayanarak gerçekleştirilmesi bu çalışmanın odak noktalarından biridir.

3. Yenilikçilik, Örgüt Kültürü ve Halk Kütüphaneleri

Geçmişte Türk şirketleri için, bir lüks olarak nitelendirilen, bugün ise kâr amacı güden/gütmeyen tüm şirketler/örgütler için ciddi bir sorun haline gelen ve hayatta kalabilmenin, kurumsal sürekliliğin tek yolu olarak nitelendirilen (Ateş, 2007, s. 13; Robbins ve Judge, 2013, s. 20) inovasyon ya da Türkçe’de karşılığı olarak kabul gören yenilik/yenilikçilik/yenilenme/yenileşim genel olarak bir fikrin müşteride/kullanıcıda memnuniyet oluşturacak pazarlanabilir bir ürün, hizmet ya da yöntemle dönüştürülmesi (Alaca, 2015, s. 29) şeklinde tanımlanmaktadır. Bunun yanı sıra, “yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” (Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) [OECD], 2006, s. 50), çevreye uyumu sağlamak için örgütlerin yapı ve süreçlerinde yapılan değişim aracı (Damanpour, 1987, s. 676) şeklinde de tanımlanmaktadır. Yenilikçilik kadar, kurumsal sürekliliği, verimliliği ve başarıyı yakından ilgilendiren önemli bir diğer kavram ise örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü; iç uyum ve dış çevre uyumunu sağlayan, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ya da geliştirilen, işe yaradığı için göz ardı edilemeyen ve örgüte yeni katılanlara da aktarılan temel varsayımlar toplamı (Schein, 1983, s. 14; Schein, 1984, s. 3; Tutar, 2017, s. 195), örgüt üyelerini birbirine, örgütü de topluma bağlayan sosyal bir bağ (Karahan, 2008, s. 459) olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de özellikle kamu sektöründeki yenilikçilik çalışmalarının 1980’li yıllarda hissedildiği varsayımından yola çıkarak (Akyos, 2007), bir kamu kurumu olan halk kütüphaneleri açısından da yenilikçi çalışmaların çok gecikmeden hayata geçirildiğini söylemek mümkündür (Yılmaz, 2005a, s. 1; Yılmaz ve Bayır, 2004, s. 79-80). İlgili çalışmalarda, halk kütüphaneleri açısından teorik sınırları çizilmeye çalışılan yenilikçilik kavramı ve yaklaşımının, Türkiye’deki halk kütüphaneleri kapsamında pratikteki yansımalarına da rastlamak mümkündür. Bu bağlamda, gerek yenilikçiliğin yaygınlaşması gerek bir kişi ya da bir grubun özel bir etkinliği olarak değil de, işin normal bir parçası olarak algılanması (Luecke, 2011, s. 125) gerek teoride güçlü dayanaklara sahip olunması gerekse pratikteki uygulamaların kişisel çabalarla sınırlı kalmaması için bu alanda kapsamlı ve nitelikli adımların atılması önem taşımaktadır. Anthony (2014), yenilikçiliğin halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği ile ilişkisi olduğuna dikkat çekerken, bu kavramın kişisel düzeyde algı ve kurumsal düzeyde uygulama farklılığı gösterebileceğine de vurgu yapmaktadır.

Halk kütüphaneciliği alanında yenilikçilik “değişen çevre koşulları ile uyum yapabilme amacını güden orijinal düşünceler üretme kabiliyeti ya da kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır (Altay, Todorova ve Dursun, 2013, s. 198), Bu bağlamda, halk kütüphaneleri açısından yenilikçi hizmet kavramı ise; tamamıyla yeni bir hizmet, var olan bir hizmetin yeni bir yöntemle sunulması, yerel bölgenin/bölge halkının ihtiyacına yönelik geliştirilen yeni bir hizmet ve var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesiyle ortaya çıkan yeni bir hizmet (Alaca, 2015, s. 32) olarak dört farklı şekilde tanımlanmaktadır. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin bina, derme, bütçe, personel ve kullanıcı profili bakımından gerek bölgesel gerekse aynı bölge sınırları içerisinde kurumsal düzeyde farklılık göstermesi dört farklı yenilikçi hizmet yaklaşımının ortaya atılmasındaki en önemli gerekçeyi oluşturmaktadır. Yenilikçi hizmet süreci kapsamında kullanıcı memnuniyeti, pazarlama ve süreklilik kavramları ön plana çıkmaktadır. Bu üç kavram, yenilikçilik kavramını var eden unsurlardır. Bununla birlikte doğru ve etkili yenilikçilik yaklaşımının başta kurumsal süreklilik, etkinlik, verimlilik olmak üzere gerek kurumsal gerekse personel açısından halk kütüphanelerine birçok yönden katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir (Alaca, 2020, s. 104-105).

Yenilikçi hizmet geliştirme aşamasının iyi organize edilmesi, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüşümünü kolaylaştıracağı gibi kurumsal sürekliliği olanaklı kılacaktır. Bu bağlamda, Aktan ve Tutar (2006, s. 1) yenilikçi örgüt kültürünü; geleneksel değerleri korumadan çok her alanda yenilikçi olmayı esas alan kurum kültürü tipi olarak nitelendirmektedirler.

Yenilikçilik, değişimin, uyum sağlamanın, beklentileri karşılayabilmenin, kabul görmenin en etkili aracı olarak nitelendirilebilir (Alaca, 2017, s. 212). Bu bağlamda, yöneten ve yönetilenlerin çaba ve gayretleri, önceden belirlenen amaçlar, politikalar ve stratejilerle (ilke, plan vb.) aynı yönde olmak, birbirini tamamlamak durumundadır. Yenilikçi örgütlerin kimliğinin sürekliliği öncelikle yenilikçiliğin gerektirdiği bir mimariye göre geliştirilen strateji ve bu stratejiyi hayata geçiren yönetsel anlayışa işlerlik kazandırmaya dayanmaktadır (Altuntuğ, 2008, s. 367). Bu bağlamda, çalışma kapsamında ortaya konulan strateji eylem planının, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısını yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde yeniden şekillendireceği, gerek alan yazına gerekse Türkiye'deki halk kütüphanesi yönetim ve hizmet yapılanmasına ileriki yıllar için katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4. Literatür Değerlendirmesi

Alan yazında, halk kütüphanelerinde yönetim, örgütsel yapılanma ve örgüt kültürü açısından gerçekleştirilen çalışmalar bulunmaktadır. Klâsik yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı, geliştiği ve benimsendiği 1880-1930 tarihleri arasında (Kurulgan, 2015, s. 70) kütüphanelerin daha çok birer işletme olarak nitelendirildiği, işletmecilik ilke ve yöntemlerine göre yönetilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Uluslararası alan yazındaki çalışmalarda, yetki sahibi insanların kendi makamlarını koruma eğilimde olmaya, değişime ve yeniliklere karşı direnç göstermeye, geleneksel yaklaşımlar sergilemeye yatkın olduklarına (Bundy, 1966), kütüphanelerde profesyonel ve bürokratik olmak üzere iki farklı örgütlenmenin oluşturulması ve her iki örgütlenme yaklaşımının sınırlarının belirlenmesi gerektiğine (Jaffe, 1990), iyi bir yönetim ve örgüt yapısının kütüphane faaliyetlerinde/hizmetlerinde önemli bir etken olduğuna ve geleneksel yaklaşımın kalıcı bir şekilde tüm benzer örgütlerde uygulanamayacağına (Oh, 1966) değinilmektedir. Edwards (1989, s. 26) kütüphanelerde bürokrasinin egemen olduğunun altını çizmektedir. Türkiye'de kütüphanelerin işletme özelliklerini ele alan 2000 yılı öncesi yeterli sayıda çalışma olmadığına ve yönetimi etkileyen faktörlerden (personel, kullanıcı, bina, bütçe, derme, mevzuat) ziyade, doğrudan kütüphane yönetimini inceleyen çalışmaların yetersizliğine (Yontar, 1995, s. 16-17, 86) dikkat çekilmektedir. Bu anlamda, Tunçkanat (1987)'in ve Erbay (1993)'in üniversite kütüphanelerinde yönetim, Yontar (1995)'in belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetim adlı çalışmaları ve Atılgan ve Arslantekin (1996)'in yayına hazırladıkları Türkiye'de bilgi merkezlerinin yönetimi ve sorunlarına yönelik çalışmaları öne çıkmaktadır. 2000 yılı sonrası, başta üniversite kütüphanelerinin yönetimi olmak üzere genel anlamda bilgi merkezleri yönetimi konusuyla ilgili çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. Altay (2018), Anameriç (2005), Bayter (2018; 2020), Çelik (2000), Kurulgan (2005), Kurulgan (2015), Kurulgan ve İspir (2009), Yılmaz (2004) ve Yılmaz (2005b)'in çalışmaları bu konuda öne çıkan bazı örneklerdir. Bilgi merkezlerinde risk ve kriz yönetimi başlıklı çalışma ise bilgi merkezlerinde yönetsel süreçlerle ilgili güncel kaynaklardan biridir (Kuzucuoğlu ve Şeşen, 2020).

1930-50 yıllarında gelişen ve yaygınlaşan neo-klâsik yaklaşımın bilgi merkezlerine yansımaları da 1930'lara dayanmaktadır. Kütüphane yöneticisi-çalışan ilişkileri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiş, kütüphanecilerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi gündeme gelmiştir (Kurulgan, 2015, s. 99). Kütüphanelerde personel eğitiminin ve yönetiminin örgütsel demokratikleşme süreci ile ilişkisine (Herbert, 1939; Krug, 1942; Winslow, 1953), kütüphanelerde hak ve çıkarların korunması için sendikalaşmaya (Berelson, 1939), bilimsel yönetim yaklaşımının kütüphanelerde uygulanması gerektiğine (Shaw, 1954), yönetici eğitiminin gerekliliğine (Bixler, 1945) ve kütüphanecilerin iş doyumlarına (Prescott, 1946) değinen çalışmalar bu dönemde ön plana çıkmaktadır. Türkiye'de, kütüphane sorunlarının çalışan ve organizasyon açısından incelenmesine (Baysal, 1970), kütüphanelerin standartlardan uzak oluşuna ve yönetici-uzman sayısının azlığına (Yurdadoğ, 1972), yöneticilerin insan davranışları konusundaki bilgi seviyesine değinen çalışmalar bulunmaktadır (Tezcan, 1988). Ayrıca, kütüphaneci niteliği ve iş gücü analizleri (Duman, 1988), bilgi merkezlerinin yönetsel işlev ve teknikleri (Baysal, 1991), kütüphanecilerin iş doyumunu ve memnuniyet düzeyleri (Çelik, 1997; Karakaş, 1990) üzerinde durulan diğer birtakım konulardır. Rahat ortamlarda çalışan bireylerin yaratıcı kişiliklerini

ortaya çıkarabilme fırsatı (Konya, 2007) gibi konular da yine neo-klâsik yaklaşımın kütüphanelerdeki etkilerine odaklanan ve bu etkileri yansıtmaya çalışan araştırma konularındandır.

1950’lerden sonra modern yönetim düşüncesinin ortaya çıkması ve gelişimi ile birlikte bu gelişimin kütüphaneler üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmaların da alan yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Değişim karşısında kütüphane hizmetlerinin planlanması (Kemper, 1970 ve Lacy, 1969), yönetim bilgi sistemlerinin geliştirilmesi (Stueart ve Moran, 2007, s. 37), kütüphaneleri etkileyen iç ve dış faktörler, kütüphanelerin bu faktörlerle ilişkisi, işbirliği, bu faktörlerin kütüphaneye etkileri (Lynch, 1974) öncelikli konulardandır. Ayrıca, halk kütüphanesi sistem ve hizmetlerinin geliştirilmesi (Campbell, 1988), bilgi merkezlerinde karşılaşılan sorunların sistem analizi yolu ile çözümlenebileceği (Yalvaç, 1996) gibi konularda da çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye’de bu konuda, son 20 yıldır özellikle halk kütüphanesi sistemi odaklı çalışmaların ön plana çıktığı, bununla birlikte yönetim odaklı çalışmaların da gerçekleştirildiği görülmektedir. Açıkgöz ve Yılmaz (2013), Akkaya, Binici ve Yıldırım (2016), Akman, (2004), Akman ve Akman (2016), Aksakal (1997), Canata (2016), Demir ve Güneş (2016), Demircioğlu (2007), Duman (2004), Faydalıgöl ve Yılmaz (2007), Sevgisunar (1997), Tütüncü (1996), Yıldırım (2018) ve Yılmaz (1997; 2005b; 2013) halk kütüphanesi sistemi odaklı araştırmalarıyla ön plana çıkmaktadırlar. Türk kütüphaneciliğini ve özelde halk kütüphanelerini gelişim ve çağdaşlaşma süreci, yönetim yaklaşımı ve politikalar açısından ele alan kaynaklar da bulunmaktadır (Keseroğlu, 1989; Sağlamtuñç, 1994; Soysal, 2007). Altay (2018) halk kütüphanesi yönetimi ve yönetsel işlevlerine dikkat çekerken, Bayter (2018; 2020) halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının benimsenmesi ve hizmetlerin de bu yönetim anlayışına göre şekillendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Yener (1991), halk kütüphanelerinde çağdaş yaklaşım konusuna odaklanırken Kurulgan (2015)’ın bilgi merkezlerinde çağdaş yönetimi ele aldığı kapsamlı çalışması özellikle dikkat çekmektedir.

Bilgi merkezlerinde/halk kütüphanelerinde yeni örgüt yapılarına ve örgütsel yapılanmaya yönelik fikirler de bir süredir tartışılmaktadır (Kurulgan, 2015, s. 307). Örgütsel unvanların önemini kaybedeceği ve uzmanlıkların önem kazanacağı (Kurulgan, 2015, s. 311), dijital dönüşümle kütüphanecilerin rol, beceri ve sorumluluklarının değişeceği (Mantar, 2018; Odabaş, 2018; Wenborn, 2018), halk kütüphanelerinin fiziki olarak yaratım alanlarına (maker space) uygun, birlikte düşünme, üretme olanağı sunan teknoloji ve birey gelişimi odaklı yeniden tasarımı (Reeder, 2011), yaratım alanlarının sağlayacağı birliktelik yaklaşımı çerçevesinde kütüphane tiyatrosu, müzesi, galerisi, arşivi gibi oluşumların kütüphaneye uyumu (Boaden ve Clement, 2009), geleneksel kütüphanelerin sanal kütüphanelere dönüşeceği (Boone, 2001, s. 286-289; Kurulgan, 2015, s. 310), kütüphane hizmetlerinin sunulması ve geliştirilmesinde mobil uygulamaların önem kazanacağı (The New Media Consortium, 2017; Eroğlu, 2018, s. 472-475), halk kütüphanelerinin temel bileşen ve işlevlerini koruyarak, örgüt yapısı, hizmetler, teknolojik olanaklar ve yönetim anlamında değişim yaşayacağı (Yılmaz ve Cevher, 2015) gibi konulara da dikkat çekilmektedir. IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions (Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu)’nın 2014 Raporunda, değişen bilgi ortamına kütüphanelerin nasıl uyum sağlayacağı kütüphaneciliğin karşı karşıya kaldığı ciddi bir durum olarak nitelendirilmektedir (IFLA, 2014). Ufuk Raporu 2017 Kütüphane Sürümü (Horizon Report 2017 Library Edition)’nde de değişim ve dönüşüm süreci ile ilgili olarak özellikle “işbirliği”, “etkin hizmet”, “kullanıcı odaklılık” “yenilikçi hizmet ve uygulamalar” ve “kurumsal yeniden yapılanma” gibi kavramlar öne çıkmaktadır (The New Media Consortium, 2017, s. 2). Öte yandan, 2019-2024 IFLA Stratejisi’nde de kütüphanelerin sürdürülebilirliğini sağlamak için etkili ve yenilikçi hizmetlere gereksinim duyulduğuna değinilmektedir (IFLA, 2019).

Örgütlerde yenilikçilik faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortamın oluşturulması ise ayrıca önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütün yapısı, iklimi ve kültürü gibi yaratıcılığı ve yenilikçiliği yakından etkileyen özelliklerde değişiklik yapılması gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 29). Kurumların, kullanıcılarını elinde tutmasının temel koşulu yaratıcı ve yenilikçi hizmetler sunmaktır. Yaratmanın doğasında ise geleneksel yapı ve kalıplardan kurtulmak yatmaktadır (Kılıç, 2016, s. 33). Geleneksel örgüt yapıları; kuralcı, durağan, değişime karşı direnç gösteren, mekanik ve bürokratik özellikler gösterirken, geleneksel olmayan/modern örgüt yapıları ise; esnek, uyarlanabilir, işbirliğine önem veren, statüyü geri planda bırakan, katı statü hiyerarşisinden uzak, toplu karar alma/verme eğilimi gösteren özellikler sergilemektedir (Karadere, 2017). Geleneksel yapı kadar bürokratik yapıdan kurtulamamak

da inovasyona olan ilgiyi azaltmaktadır (Çelikaş, 2008, s. 54). Geleneksel ve hiyerarşik yönetim yaklaşımı 21. yy. örgütlerinde etkili olabilecek bir yaklaşım olmamakla birlikte profesyonel iş gücünün (kütüphanecilik eğitimi almış kütüphaneciler) yönetiminde ve kullanıcı gereksinimlerinin karşılanmasında yetersiz kalacaktır. Çünkü geleneksel ve hiyerarşik bir sistem, kütüphaneci ve kullanıcıların beklediği hız, esneklik ve yenilikçiliğe izin vermeyen boğucu bir bürokrasi yaratacaktır (Hemp ve Stewart, 2009, s. 114). Ashkenas (1999), Çetin ve Topaloğlu (2018, s. 457) da hiyerarşinin örgütlerde yaratıcı ve yenilikçiliği engelleyen önemli bir unsur olduğunun altını çizmektedirler. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların itaat etmeleri, önceden tanımlanmış görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri ve bu süreçte kendilerinden çok fazla bir şey katmamaları istenmektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s. 80). Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde iletişim, genelde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmekte ve çalışanların üstleri ile iletişimi sınırlandırılmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 126). Hatta çalışanlar üstlerine kişisel veya kurumsal düzeyde problemleri veya problem oluşturacak durumları iletmekten de çekinmektedirler (Sarıkaya, 2013, s. 66). Liderler tutucu ve temkinli olma eğilimi gösterirken çalışan uyumu ise daha çok gözetim ve kontrolle sağlanmaktadır (Brown, 1988, s. 72). Öte yandan, adokrasi/yaratıcı kültür ise yaratıcılığı, yenilikçiliği desteklemek ve teşvik etmek üzere içerisinde daha pozitif yönlü özellikler barındırmaktadır. Bu örgüt kültürü, hiyerarşinin aksine girişimciliği, esnekliği, yaratıcılığı, yenilikçiliği, dinamizmi barındırmakta ve bireylerin tecrübe, deneyim, yenilik, risk gibi kavramlar ile bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütsel verimlilik, etkinlik, işlevsellik, yeni yol, yöntem ve pazarlar yaratmak ise yine bu örgüt kültürünün karakteristiğini ortaya koymaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 57; Karcıoğlu, Kahya ve Buzkan, 2012, s. 84). Liderler hiyerarşiye göre daha yaratıcı ve risk alma eğilimi gösterirken çalışan uyumu ise örgütsel değerlere bağlılıkla güçlendirilmektedir (Brown, 1988, s. 72). Yurtseven (2001, s. 50), günümüz halk kütüphanesi yönetim anlayışının yavaş yavaş katı hiyerarşinin egemen olduğu geleneksel yaklaşımdan sıyrılarak çalışan odaklı, gücü yaygınlaştırıcı, açık sistem odaklı yönetim yapılarına evrildiğine dikkat çekmektedir. Halk kütüphanelerinin bilgi toplumundaki etkinliğinin, verimliliğinin ve kurumsal sürekliliğinin sağlanabilmesi için yeni ve yaratıcı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve bu sayede yaratıcı fikirlerin yenilikçi yaklaşımlara/hizmetlere dönüştürülmesi kaçınılmazdır (Yıldız, 2011, s. 49). Yaratıcı fikirlerin yenilikçi hizmetlere dönüşebilmesi geleceğe dönük vizyon sahibi yöneticileri ve yönetim yaklaşımını gerektirdiği gibi, böylesine bir yönetim ve hizmet yapısının da ancak yenilikçi örgüt kültürü özelliklerine sahip kurumlarda ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. “Halk kütüphanelerinin yenilikçi olmaları ancak örgütsel yapılarını ve işleyişlerini yenilikçiliği sağlayacak şekilde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır” (Altay ve diğerleri, 2013, s. 198). Türkiye’de, çalışan ilişkilerine gösterilen önem her geçen gün artmakta ve kurumlar kültürlerini bu doğrultuda gözden geçirerek, hiyerarşiden uzaklaşarak, ast-üst iletişimini teşvik etmektedir (Okmeydan, 2016, s. 161). Budak (1998, s. 175) yaratıcı bireye yenilikçi hizmetler tasarlayacak ve onu harekete geçirerek bu konuda teşvik edecek en önemli gücün “yenilikçi yönetim” olduğuna dikkat çekmektedir. Yenilikçi yönetim ise kuşkusuz “yenilikçi örgüt kültürü” nün bir ürünüdür. Örgüt kültürü, değişim yönetimi sürecinin en önemli etkenlerinden, kilit kavramlarından biri olarak nitelendirilmektedir (Düren, 2000, s. 241). Örgüt kültürü, bir örgütün amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında pay sahibi olduğu ayrıca örgütsel davranışta tutarlılığı artırdığı için önemlidir (Vural, 2018, s. 63, 68). Öte yandan, örgüt kültürünün stratejilerle uyumlaştırılması da örgütsel başarı üzerinde etkili olmaktadır (Arogyaswamy ve Byles, 1987, s. 653). Değişime uyumun da geliştirilecek stratejilerle mümkün olacağı savunulmakta (Budak, 1998, s. 24), değişim yönetimindeki başarı mevcut örgüt kültürünün değişimcilik ruhu ile geliştirilmesine bağlanmaktadır (Yıldız, 2011, s. 19). Güçlü bir örgüt kültürünün, örgütsel başarı ile (Aksay, 2011, s. 44; Martin, 2006, s. 384) örgüt performansı ve müşteri memnuniyeti ile (Denison ve Mishra, 1995; Xiaoming ve Junchen, 2012) ilişkili olduğu da savunulmaktadır.

5. Çalışmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürü yapısını değerlendirerek, yenilikçi yönetim ve hizmet yapısına sahip olunamamasının nedenlerini belirlemek ve bu durumun yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisini ortaya koymaktır. Ayrıca, çalışma bulgularına dayanarak Türkiye için ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi geliştirmek de amaçlanmaktadır. Araştırma, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapan ve Bilgi ve Belge

Yönetimi (BBY) Bölümü mezunu toplam 323 yönetici ve kütüphaneciyi, ayrıca KYGM’de yönetici statüsünde görev yapan yedi yöneticiyi kapsamaktadır. Araştırma örnekleme olasılığa dayalı tabakalı örneklem yöntemine göre basit rastgele biçimde belirlenen 182 katılımcıdan oluşmaktadır. Tabakalı örneklem yöntemi; dışlayıcı ve kapsayıcı kategoriler kümesi tanımlanan, örneklem çerçevesinin kategorilere bölüdüğü, her bir kategoriden örnek olaylar seçmek için rastlantısal seçimin kullanıldığı örneklem yöntemidir (Neuman, 2013, s. 337). Örneklemin evreni temsil oranı %56,3 olup 0,95 güven düzeyi, 0,5 hoşgörü miktarına göre 323 kişiden oluşan bir evren 176 kişi ile örneklenebilmektedir (Raosoft, 2004). Araştırma betimleme yöntemi ile gerçekleştirilmiş, veriler anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket, üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olacak sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, il halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları ile yenilikçi hizmet uygulamalarına engel olduğu düşünülen etkenlerin belirlenmesine yönelik likert tipi sorulara yer verilmiştir. Anketin bu bölümünde yer alan taslak maddeler, alanında uzman beş kütüphaneci ve bir akademisyen tarafından incelenmiştir. Anketin son bölümünde ise Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) bulunmaktadır. Bu ölçek her biri kendi içerisinde dört maddeden oluşan altı alt bölümden oluşmaktadır. 100 puan, her maddenin örgütle ne ölçüde benzerlik gösterdiğine dayalı olarak, her alt bölümdeki dört madde arasında bölüştürülmektedir. Örgütle en fazla benzerlik gösteren maddeye diğer maddelerden daha yüksek puan verilmektedir. Kalan puan diğer üç madde arasında eşit ya da azaltılarak bölüştürülmektedir. Ölçekte “Mevcut Durum” ve “Hedeflenen Durum” şeklinde iki sütun bulunmaktadır. Her iki sütun için 100 puan üzerinden ayrı ayrı bölüştürme işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu sayede, halk kütüphanelerinin özellikle hangi örgüt kültürünün özelliklerini taşıdığını (mevcut durum) ve hangi örgüt kültürüne yakınlık gösterdiğini (hedeflenen durum) ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ölçek; klan/işbirliği kültürü, adokrasi/yaratıcı kültür, pazar/rekabet kültürü, hiyerarşi/kontrol kültürü olmak üzere dört farklı kültür türünün mevcut ve hedeflenen durumunu aynı anda ölçebilmektedir. Çalışma kapsamında, kullanılan ölçek, dünya genelinde örgüt kültürünü değerlendirmek için en sık kullanılan, sosyal bilimlerde güvenilirliği ve geçerliliği farklı birçok çalışma kapsamında ispat edilmiş bir ölçek olup (Aktan ve Aydın, 2016; Cameron ve Freeman, 1991; Çetin ve Topaloğlu, 2018; Karakılıç, 2019; Özdevecioğlu ve Akın, 2013; Özgözü ve Atılgan, 2017; Quinn ve Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank ve Ulrich, 1991; Zammuto ve Krakower, 1991) sağlık kurumları, eğitim kurumları, ulusal ve yerel yönetimler, üniversiteler, askeri örgütler, sivil toplum örgütleri, oteller ve kütüphaneler gibi birçok sektörde kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında ölçek maddelerinin birbiriyle ilişkisini hesaplayarak, iç tutarlılığın ne düzeyde sağlandığını ortaya koymak için cronbach alfa iç güvenilirlik katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Tespit edilen cronbach alfa kat sayıları; klan/işbirliği kültürü için .72, hiyerarşi/kontrol kültürü için .68, adokrasi/yaratıcı kültür için .69 ve pazar/rekabet kültürü için .65’tir. Çalışma kapsamında KYGM’de yönetici statüsünde görev yapmakta olan yedi katılımcı ile de yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler analiz edilmiştir.

“Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde geleneksel yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hâkim olması, hiyerarşi kültürünün baskın olması ve yenilikçi kültürü destekleyecek strateji eksikliği nedenleriyle yenilikçi örgüt kültürü oluşturulamadığından yenilikçi yönetim ve hizmet yapısı da geliştirilememektedir” biçiminde oluşturulan araştırma hipotezine bağlı olarak çalışma kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır;

- 1) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme anlayışı nasıldır?
- 2) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçilik faaliyetlerini engelleyen etkenler nelerdir?
- 3) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde hâkim olan örgüt kültürü tipi hangisidir ve yenilikçi örgüt kültürüne ne düzeyde yakınlık gösterilmektedir?
- 4) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin “*baskın özellikler*”, “*örgütsel liderlik*”, “*çalışanların yönetimi*”, “*örgütsel bağ*”, “*stratejik önem*” ve “*başarı kriterleri*” kapsamlı özellikleri mevcut ve hedeflenen durumlar açısından hangi örgüt kültürü anlayışına yakınlık göstermektedir?
- 5) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması için geliştirilecek ulusal bir stratejide hangi adımlar izlenmelidir?

Araştırma için 27.12.2019 tarihli, 838841 sayılı Hacettepe Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır.

6. Bulgular ve Değerlendirme

6. 1. İl Halk Kütüphaneleri Personeline (Yönetici ve Kütüphaneci) Uygulanan Anket Aracılığıyla Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, çalışmaya katılan kütüphane personelinin demografik özelliklerine, görev yaptıkları kurumun mevcut yönetim ve hizmet geliştirme anlayışına ilişkin algı ve yaklaşımlarına, yenilikçiliği engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımlarına, kurumlarındaki mevcut ve hedeflenen/olması gereken örgüt kültürüne ve bu örgüt kültürünün alt boyutlarına ilişkin yaklaşımlarına yönelik değerlendirmeler yapılmaktadır.

6. 1. 1. Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri

Bu bölümde katılımcıların demografik verileriyle birlikte hizmet verdikleri bölgelere ilişkin veriler sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	96	52,7
	Erkek	86	47,3
	Toplam	182	100
Yaş	23-32 yaş	68	37,4
	33-42 yaş	57	31,3
	43-52 yaş	49	26,9
	53 yaş ve üzeri	8	4,4
	Toplam	182	100
Statü	Yönetici	56	30,8
	Kütüphaneci	126	69,2
	Toplam	182	100
Birim	İdari Hizmetler	63	34,6
	Teknik Hizmetler	64	35,2
	Okuyucu Hizmetleri	34	18,7
	Teknik ve Okuyucu Hizmetler	11	6,0
	Tüm Birimler	10	5,5
	Toplam	182	100
Mezuniyet	Ankara Üniversitesi	62	34,1
	İstanbul Üniversitesi	57	31,3
	Hacettepe Üniversitesi	47	25,8
	Marmara Üniversitesi	10	5,5
	Atatürk Üniversitesi	5	2,7
	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	1	0,5
	Toplam	182	100
Kurumda geçirilen süre	1 yıldan az	14	7,7
	1-5 yıl	76	41,8
	6-10 yıl	57	31,3
	11-15 yıl	16	8,8
	16 yıl ve üzeri	19	10,4
	Toplam	182	100
Meslekte geçirilen süre	1 yıldan az	2	1,1
	1-5 yıl	47	25,8
	6-10 yıl	43	23,6
	11-15 yıl	34	18,7
	16 yıl ve üzeri	56	30,8
	Toplam	182	100
Hizmet verilen bölgeler	İç Anadolu Bölgesi	46	25,3
	Karadeniz Bölgesi	32	17,6
	Marmara Bölgesi	26	14,3
	Akdeniz Bölgesi	23	12,6
	Ege Bölgesi	19	10,4
	Doğu Anadolu Bölgesi	19	10,4
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	17	9,3
	Toplam	182	100

Tablo 1. Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, cinsiyet dağılımının neredeyse eşit olduğu, üçte ikilik bir kısmın (%68,7; n=125) 23-42 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %69,2 (n=126)'sinin kütüphaneci pozisyonunda görev yaptığı, katılımcıların önemli bir kısmının idari hizmetler (%34,6; n=63), bir diğer önemli kısmının ise teknik hizmetler (%35,2; n=64) biriminde görev yaptığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların önemli bir kısmının Ankara Üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir (%34,1; n=62). Kurumda geçirilen süre ve meslekte geçirilen toplam süreye bakıldığında

katılımcıların yarısının en az altı yıldır aynı kurumda çalıştığı anlaşılmaktadır (%50,5; n=92). Meslekte geçirilen toplam süreye bakıldığında katılımcıların üçte ikilik bölümünün en az altı yıldır kütüphanecilik sektöründe olduğu görülmektedir (%73,1; n=133). Bu çalışma sürelerinin, çalışılan kurumun sahip olduğu örgüt kültürünü anlayabilme ve değerlendirebilme açısından kütüphane personeline fikir verebileceği düşünülebilir. Katılımcıların bölgesel dağılımına bakıldığında %25,3 (n=46)’lük oranla en yüksek katılımın İç Anadolu Bölgesi’ne ait olduğu anlaşılmaktadır.

6. 1. 2. Kütüphane Personelinin Halk Kütüphanelerinde Mevcut Hizmet Geliştirme ve Mevcut Yönetim Anlayışına İlişkin Algı ve Yaklaşımları

Bu bölümde, çalışmaya katılan il halk kütüphanesi personelinin görev yaptıkları kurumlardaki mevcut hizmet geliştirme ve yönetim anlayışlarına yönelik yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Tablo 2’de il halk kütüphanelerindeki *hizmet geliştirme* sürecine ilişkin ifadeler desteklenme durumları (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum sütunlarının toplamına göre) en yüksek orandan en düşük orana doğru sıralanmaktadır.

Hizmet geliştirme süreci ile ilgili görüşler	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Hizmetlere ilişkin istatistikler kayıt altına alınmaktadır.	69	37,9	78	42,9	18	9,9	5	2,7	12	6,6	182	100
Hizmetlere yönelik tanıtım faaliyetleri (sosyal medya, gazete, tv vb.) gerçekleştirilmektedir.	58	31,9	81	44,5	22	12,1	15	8,2	6	3,3	182	100
Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınmaktadır.	61	33,5	70	38,5	24	13,2	10	5,5	17	9,3	182	100
Kütüphanemde hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkılmaktadır.	54	29,7	73	40,1	14	7,7	26	14,3	15	8,2	182	100
Hizmetler kullanıcı odaklı tasarlanmaktadır.	44	24,2	83	45,6	29	15,9	17	9,3	9	4,9	182	100
Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınmakta ancak son kararı bağımlı olduğum yönetim vermektedir.	44	24,2	78	42,9	16	8,8	28	15,4	16	8,8	182	100
Çalıştığım birim hizmet geliştirme sürecinin dışında kalmama neden olmamaktadır.	52	28,6	66	36,3	30	16,5	19	10,4	15	8,2	182	100
Kütüphane personeli hizmet sunma konusunda isteklidir.	35	19,2	83	45,6	36	19,8	15	8,2	13	7,1	182	100
Hizmetlere ilişkin sonuçlar kurum personeli ile paylaşılmaktadır.	38	20,9	75	41,2	35	19,2	18	9,9	16	8,8	182	100
Farklı kişi ve kurumlarla işbirliği yapılarak da hizmet geliştirilmektedir.	35	19,2	75	41,2	31	17,0	28	15,4	13	7,1	182	100
Kurumumda, sunulan hizmetlerin sonuçları raporlanmaktadır.	28	15,4	79	43,4	31	17,0	28	15,4	16	8,8	182	100
Kütüphane personeli hizmet geliştirme konusunda isteklidir.	36	19,8	70	38,5	39	21,4	23	12,6	14	7,7	182	100
Üniversitede aldığım eğitimi kurumumda uygulama olanağı bulmaktayım.	32	17,6	73	40,1	34	18,7	31	17,0	12	6,6	182	100
Teknolojik olanaklar hizmetler açısından yeterlidir (bilgisayar sayısı, e-posta ile bilgilendirme vb.).	28	15,4	74	40,7	16	8,8	40	22,0	24	13,2	182	100
Kurumum, hizmetler açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	29	15,9	73	40,1	37	20,3	26	14,3	17	9,3	182	100
Hizmet geliştirme faaliyetleri örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.	22	12,1	79	43,4	44	24,2	27	14,8	10	5,5	182	100
Kullanıcı profili kütüphaneyi sürekli hizmet geliştirme konusunda teşvik etmektedir.	30	16,5	65	35,7	40	22,0	37	20,3	10	5,5	182	100
Kurumumda hizmet geliştirme isteklendirilmekte/özendirilmektedir.	20	11,0	67	36,8	37	20,3	33	18,1	25	13,7	182	100
Hizmetlere ilişkin kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak alınmaktadır.	19	10,4	67	36,8	48	26,4	34	18,7	14	7,7	182	100
Kurumumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı hizmetleri olumlu etkilemektedir.	17	9,3	63	34,6	55	30,2	36	19,8	11	6,0	182	100
İş yükümün fazlalığı hizmet gerçekleştirme sürecimi olumsuz etkilememektedir.	19	10,4	57	31,3	25	13,7	42	23,1	39	21,4	182	100
Mevcut hizmet politikası/anlayışı, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamada yeterlidir.	12	6,6	52	28,6	56	30,8	41	22,5	21	11,5	182	100
Toplumdaki kütüphaneci algısı hizmet geliştirme sürecimi olumlu etkilemektedir.	31	17,0	33	18,1	47	25,8	48	26,4	23	12,6	182	100
Kütüphanenin fiziki şartları hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda yeterlidir/uygundur.	25	13,7	35	19,2	17	9,3	36	19,8	69	37,9	182	100
Kütüphane hizmetleri için özel kişi ve kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.	12	6,6	47	25,8	35	19,2	44	24,2	44	24,2	182	100
Kurum çalışanlarına, hizmet geliştirme konusunda sürekli hizmet içi eğitim verilmektedir.	11	6,0	36	19,8	27	14,8	60	33,0	48	26,4	182	100
Hizmet tasarımı ve sunma kapsamında emeği geçen personel ödüllendirilmektedir.	5	2,7	30	16,5	36	19,8	53	29,1	58	31,9	182	100
KYGM'den kütüphaneye ayrılan bütçe sunulan hizmetler için yeterlidir.	5	2,7	26	14,3	41	22,5	55	30,2	55	30,2	182	100

Tablo 2. Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Hizmet Geliştirme Sürecine İlişkin Yaklaşımları

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde özellikle ve öncelikle; il halk kütüphanelerine ayrılan bütçe olanaklarının iyileştirilmesi (%17,0; n=31) ve bu bağlamda doğrudan kullanıcı hizmetlerine yönelik bütçe ayrılması, hizmet tasarlama ve sunma konusunda emek veren personelin ödüllendirilmesi (%19,2; n=35) ve bu ödüllendirme sisteminin maddi ödüllendirmeden ziyade mesleki gelişime olanak tanıyacak şekilde tasarlanması, hizmet geliştirme konularında sürekli hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi (%25,8; n=47) ve bu sayede personelin dünyadaki ve Türkiye’deki farklı gelişmelerden haberdar edilerek, bilgilerinin güncel tutulması, hizmet faaliyetleri kapsamında farklı kişi ve kurumlarla işbirliği gerçekleştirilerek, finansal destek sağlanması (%32,4; n=59) ve bu sayede halk kütüphanelerinin işbirliği ağının gelişmesine ve kurumsal farkındalık ve etkinliğin daha geniş alanlara yayılmasına olanak sağlanması ve kütüphanelerin fiziki şartlarının daha da iyileştirilerek, hem hizmetler hem de kullanıcılar için daha rahat ve kullanışlı alanların yaratılması gerekmektedir (%32,9; n=60). Bunların yanında; Genel Müdürlüğe sunulacak olması nedeniyle hizmetlere ilişkin istatistiksel verilerin kayıt altına alınması (%80,8; n=147), sosyal medya platformlarının çeşitlenmesi ve kütüphane personelinin sosyal medya araçlarını kullanma eğilimi göstermesi nedeniyle hizmetlere ilişkin reklam ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (76,4; n=139), özellikle KYGM’nin son yıllarda gerek fiziki gerek bütçe gerekse personel sayısının artırımına ve halk kütüphanelerini canlandırmaya yönelik girişimleri sonucunda kurumlarda yenilikçi fikirlerin dikkate alınması (%72,0; n=131) gibi konular il halk kütüphaneleri tarafından en çok özen gösterilen konular olarak dikkat çekerken, katılım oranlarına bakıldığında bu konularda dahi birtakım eksikliklerin bulunduğu gözlenmektedir. Katılımcıların yaklaşık üçte birinin (%35,2; n=64) mevcut hizmet politikasının/anlayışının, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yeterli olduğuna katılması ise mevcut hizmet anlayışının/politikasının gözden geçirilerek, yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Mevcut hizmet geliştirme yaklaşımına ilişkin memnuniyet oranları göz önüne alındığında bu durumun mevcut örgüt kültüründen bağımsız düşünülmesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile hizmet anlayışının ilişkisel boyutta ele alınması kaçınılmazdır.

Katılımcıların mevcut hizmet geliştirme yaklaşımlarına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında istatistiklerin kayıt altına alınması (%89,3; n=50), hizmetlerde gelenekselin dışına çıkılması (%85,7; n=48), yenilikçi fikirlerin dikkate alınması (%80,3; n=45) ön plana çıkarken kütüphanecilerde ise istatistiklerin kayıt altına alınması (%77,0; n=97), tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (%74,6; n=94) ve yenilikçi fikirlerin dikkate alınması (%68,3; n=86) ön plana çıkmaktadır.

Tablo 3’te ise il halk kütüphanelerindeki *yönetim* sürecine ilişkin ifadeler desteklenme durumları (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum sütunlarının toplamına göre) en yüksek orandan en düşük orana doğru sıralanmaktadır.

Yönetim süreci ile ilgili görüşler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunum.	27	14,8	75	41,2	43	23,6	20	11,0	17	9,3	182	100
Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	29	15,9	72	39,6	37	20,3	29	15,9	15	8,2	182	100
Kurumun yönetim açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	27	14,8	70	38,5	37	20,3	27	14,8	21	11,5	182	100
Kurumunun sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunum.	26	14,3	64	35,2	44	24,2	34	18,7	14	7,7	182	100
Kurumda özlük hakların (görevde yükselme, görev dağılımı, maaş, yetki, sorumluluk vb.) adaletli bir şekilde sağlanmaktadır.	23	12,6	58	31,9	33	18,1	33	18,1	35	19,2	182	100
Mevcut örgüt/kurum kültürü kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	19	10,4	61	33,5	58	31,9	30	16,5	14	7,7	182	100
Kurumundaki teknolojik altyapı yönetsel uygulama/faaliyetler için yeterlidir.	17	9,3	53	29,1	39	21,4	46	25,3	27	14,8	182	100
Kurumunun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, hizmetleri olumlu etkilemektedir.	18	9,9	46	25,3	49	26,9	36	19,8	33	18,1	182	100

Tablo 3. Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Yönetim Sürecine İlişkin Yaklaşımları

Tablo 3'teki veriler incelendiğinde, özellikle hiyerarşik ve bürokratik yapının hizmetlere de olumsuz yansıdığı, teknolojik alt yapının yetersizliği, mevcut örgüt kültürünün kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından yetersizliği ön plana çıkarılırken yönetsel yaklaşımların tamamında önemli oranda memnuniyetsizlik söz konusudur. Özellikle mevcut yönetim (%56,0; n=102) ve mevcut örgüt kültürü anlayışlarından duyulan memnuniyet oranlarının (%49,5; n=90) göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu oranlar, mevcut durumun ortaya konulması, kurumsal süreklilik ve verimliliğin sağlanması ve uygun örgüt kültürü yapısının halk kütüphanelerinde oluşturulması gerektiğini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Öte yandan, yönetim anlayışının da tıpkı hizmet geliştirme yaklaşımı gibi örgüt kültüründen bağımsız düşünülmesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü ve hedefledikleri örgüt kültürü yaklaşımları ortaya konulmakta ve gerekli olan kültürel değişimin hangi yöne doğru ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin yaklaşımlar tartışılmaktadır.

Katılımcıların mevcut yönetim anlayışına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında esnek yönetim anlayışı (%74,9; n=42) ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliği (%73,3; n=41) ön plana çıkarken kütüphanecilerde ise mevcut yönetim anlayışından duyulan memnuniyet (%51,6; n=65) ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliği (%47,6; n=60) ön plana çıkmaktadır.

6. 1. 3. Kütüphane Personelinin Yenilikçiliği Engellenen Etkenlere İlişkin Yaklaşımları

Bu bölümde, çalışmaya katılan il halk kütüphanesi personelinin yenilikçi faaliyetleri engelleyen etkenlere karşı yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Tablo 4'te, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetleri engelleyen etkenler "Aşırı derece" etki oranına göre sıralanmaktadır.

Engelleyici etkenler	Aşırı derecede		Kısmen		Çok az		Hiç		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Personel niteliğinin yetersizliği	121	66,5	35	19,2	12	6,6	14	7,7	182	100
Fiziki şartların (bina) yetersizliği	108	59,3	41	22,5	24	13,2	9	4,9	182	100
Bütçe olanaklarının yetersizliği	101	55,5	56	30,8	18	9,9	7	3,8	182	100
Personel sayısının yetersizliği	89	48,9	61	33,5	17	9,3	15	8,2	182	100
Personelin isteksizliği	82	45,1	61	33,5	28	15,4	11	6,0	182	100
Yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliği	77	42,3	65	35,7	26	14,3	14	7,7	182	100
Ödüllendirme vb. teşvik sistemlerinin olmayışı	66	36,3	62	34,1	34	18,7	20	11,0	182	100
İş yükü dağılımındaki dengesizlik	54	29,7	72	39,6	35	19,2	21	11,5	182	100
Halk kütüphanelerinin merkezi idare ile yönetilmesinin getirdiği zorluklar	53	29,1	56	30,8	40	22,0	33	18,1	182	100
Teknolojik olanakların yetersizliği	50	27,5	71	39,0	42	23,1	19	10,4	182	100
Hiyerarşik yapının engelleyiciliği/zorlayıcılığı	52	28,6	59	32,4	36	19,8	35	19,2	182	100
Yenilikçiliğin önemsenmemesi	49	26,9	55	30,2	37	20,3	41	22,5	182	100
Bağlı olunan yönetimin/yöneticinin olumsuz tutum ve yaklaşımı	46	25,3	39	21,4	32	17,6	65	35,7	182	100
Yenilikçilikle ilgili algı ve farkındalık artırıcı bir rehberlik/yönlendirme yapılmaması	45	24,7	81	44,5	39	21,4	17	9,3	182	100
İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği	41	22,5	74	40,7	41	22,5	26	14,3	182	100
Hizmetlere ilişkin reklam/pazarlama/tanıtım olanaklarının yetersizliği	40	22,0	79	43,4	44	24,2	19	10,4	182	100
Kütüphanenin sahip olduğu örgüt/kurum kültürünün yenilikçiliği desteklememesi	37	20,3	45	24,7	41	22,5	59	32,4	182	100
Özlük haklarıyla ilgili yaklaşım ve uygulamalardaki adaletsizlik	37	20,3	38	20,9	54	29,7	53	29,1	182	100
Kurum içi iletişimin yetersizliği	33	18,1	65	35,7	46	25,3	38	20,9	182	100
Kurumun, içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının yenilikçiliğe teşvik etmemesi	33	18,1	68	37,4	47	25,8	34	18,7	182	100
Kütüphanenin yönetim anlayışının yeni olandan ziyade geleneksel olana yatkın olması	32	17,6	64	35,2	36	19,8	50	27,5	182	100
Toplumda oluşan olumsuz kütüphaneci algısı	23	12,6	47	25,8	61	33,5	51	28,0	182	100
Hata yapma endişesi	20	11,0	52	28,6	67	36,8	43	23,6	182	100
Kullanıcıların yeni hizmetler kapsamındaki isteksizliği	13	7,1	44	24,2	71	39,0	54	29,7	182	100

Tablo 4. İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Hizmet ve Faaliyetleri Engelleyen Etkenler

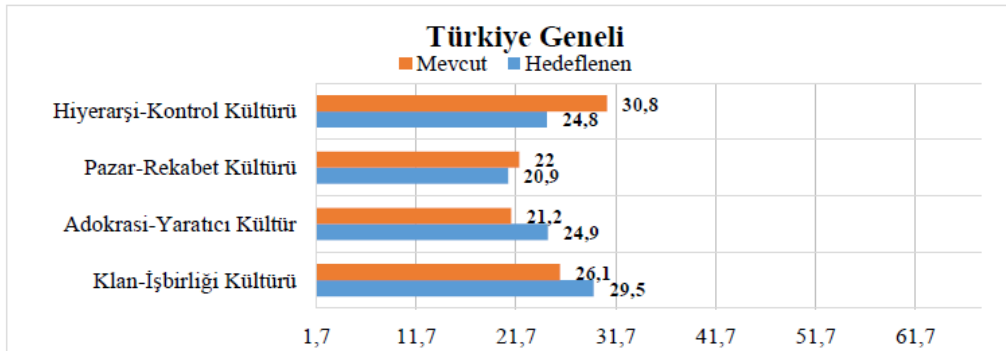
Tablo 4'teki veriler incelendiğinde, personel niteliğinin yetersizliği (%66,5; n=121), fiziki şartların yetersizliği (%59,3; n=108), bütçe olanaklarının yetersizliği (%55,5; n=101) halk kütüphanelerinde yenilikçi uygulama ve faaliyetlerin önündeki en önemli engelleyici etkenler olarak dikkat çekmektedir. 2020 yılı itibari ile ataması gerçekleştirilen, üniversitelerin BBY bölümlerinden mezun olmuş 500 kütüphanecinin burada gözlemlenen personel niteliği sorununa olumlu yansımaları olacağı, öte yandan, Türkiye genelinde son yıllarda başlanmış ve halen devam etmekte olan fiziki yenilenme sürecinin de yakın gelecekte Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yaşanan fiziki sorunlara olumlu yönde katkı sağlayacağı ön görülmektedir. KYGM'nin bütçe konusunda yine son yıllarda gerçekleştirdiği proje ortaklıkları ve işbirliği girişimlerinin de finansal kaynak sağlama konusunda olumlu gelişmelere ortam hazırlayacağı düşünülmektedir. Bu üç önemli etkeni sırasıyla personel sayısının yetersizliği (%48,9; n=89), personel isteksizliği (%45,1; n=82) ve yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitim eksiklikleri takip etmektedir (%42,3; n=77). Tablo 4'te yer alan tüm etki unsurlarının bir şekilde/düzeyde yenilikçilik sürecine olumsuz etkisi olduğu ise göz ardı edilmemelidir.

Katılımcıların, kurumlarında yenilikçi hizmet geliştirme sürecine olumsuz etki eden faktörlere katılım düzeyleri statüye göre karşılaştırıldığında “aşırı derece” etki etme sıralamasına göre yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında personel niteliğinin yetersizliği (%62,5; n=35), fiziki şartların yetersizliği (%60,7; n=34), bütçe olanaklarının yetersizliği (%53,6; n=30), kütüphanecilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında personel niteliğinin yetersizliği (%68,3; n=86), fiziki şartların yetersizliği (%58,7; n=74), bütçe olanaklarının yetersizliği (%56,3; n=71) birbirine yakın oranlarda ön plana çıkmaktadır.

6. 1. 4. Kütüphane Personelinin İl Halk Kütüphanelerinde Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürüne İlişkin Genel Yaklaşımları

Bu bölümde, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin örgüt kültürü yapılarına ilişkin şekiller sıralanmaktadır. Halk kütüphanelerinde mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışının ne düzeyde farklılık gösterdiği, hangi örgüt kültürüne daha yakın olduğu ve hangi örgüt kültürünün hedeflendiği ortaya konulmaktadır. Mevcut ile hedeflenen kültür profili arasında gözlenen 5-10 puanlık farklar kültürel değişime duyulan gereksinimin boyutunu gösterirken aynı zamanda değişimle ilgili yoğun çaba gösterilmesi gerektiği anlamına da gelmektedir (Cameron ve Quinn, 2017, s. 68).

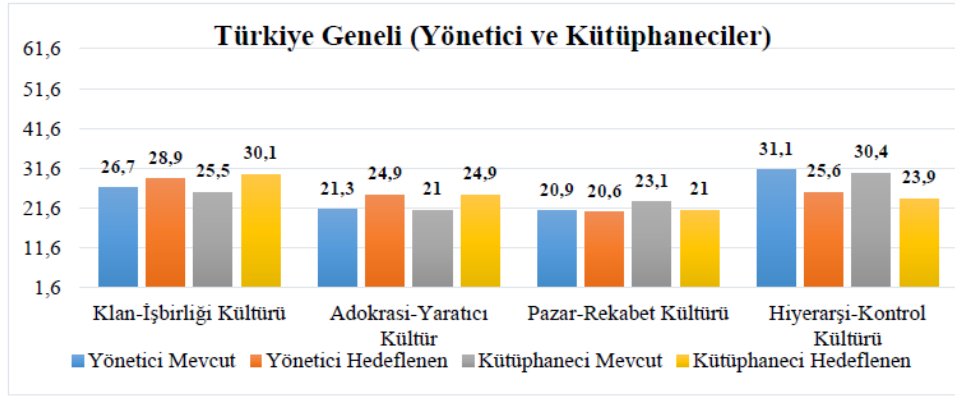
Şekil 1'de, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürlerine ilişkin genel ortalamaları verilmektedir.



Şekil 1. Türkiye genelinde il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı

Türkiye genelinde, mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,8 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (29,5 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültürlerinde mevcuttan hedeflenene doğru puan kaybı yaşanırken klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının adokrasi/yaratıcı kültürde 3,7 puan, klan/işbirliği kültüründe 3,4 puan olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2'de, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan personelin statü kapsamında mevcut ve hedeflenen örgüt kültürlerine ilişkin genel ortalamaları verilmektedir.



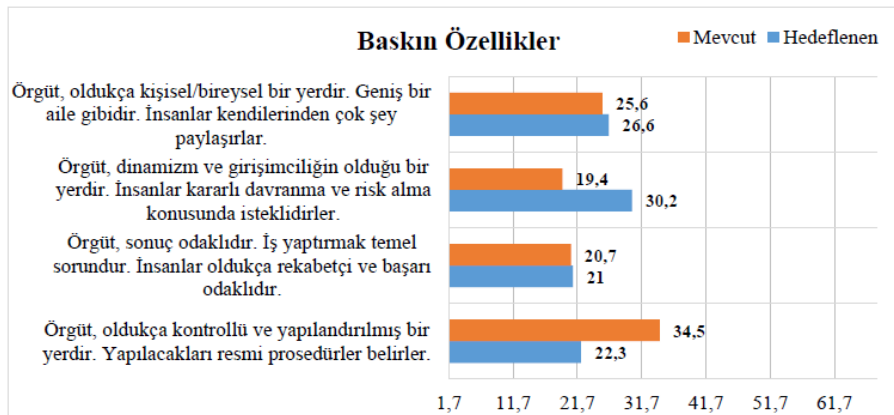
Şekil 2. Türkiye genelinde il halk kütüphanesi yöneticilerinin ve kütüphanecilerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı

Türkiye genelinde, yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,1 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (28,9 puan) varlığını ortaya koyarken kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (30,4 puan), hedeflenen örgüt kültüründe klan/işbirliği kültürünü (30,1 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrazi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 3,6, kütüphanecilerde ise 3,9 puanlık artış göstermiştir. Kütüphanecilerin adokrazi/yaratıcı kültüre geçiş isteklerinin kısmen fazla olduğu anlaşılmaktadır.

6. 1. 5. Kütüphane Personelinin İl Halk Kütüphanelerinde Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Yaklaşımları

Bu bölümde, ÖKDÖ’de yer alan altı alt boyutun (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem, başarı kriterleri) Türkiye geneli mevcut ve hedeflenen durumlarına ilişkin puan ortalamaları şekiller aracılığı ile verilmektedir. Her şekilde yer alan dört ifade, dört farklı örgüt kültürü türünün (klan/işbirliği, adokrazi/yaratıcı, pazar/rekabet ve hiyerarşi/kontrol) özelliği niteliğindedir. Şekillerde birinci sırada yer alan ifadeler klan/işbirliği, ikinci sırada yer alan ifadeler adokrazi/yaratıcı, üçüncü sırada yer alan ifadeler pazar/rekabet ve dördüncü sırada yer alan ifadeler ise hiyerarşi/kontrol kültürü ile ilişkilidir.

Şekil 3’de, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin baskın özellikler bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.

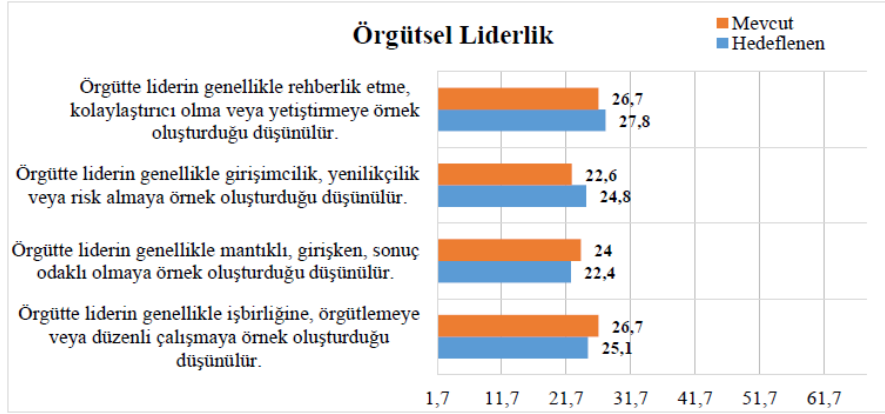


Şekil 2. “Baskın Özellikler” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 3’teki veriler incelendiğinde Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin kontrollü ve yapılandırılmış birer kurum olduğu ve yapılacak işlerin prosedürlerle belirlendiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım hiyerarşi/kontrol kültürüne özgü bir yaklaşımdır. Baskın özellikler kapsamında mevcut durumda ortaya çıkan bu sonuç Türkiye’deki il halk kütüphanesi mevcut yönetim sistemi ve hizmet anlayışı ile ilgili ipucu sunmaktadır. Öte yandan, il halk kütüphanelerinde dinamizm ve girişimciğe yeterince ortam yaratılmadığı ve risk almaktan çekinildiği mevcut durumda en düşük oranda desteklenen yaklaşımdır. Bu ifade, adokrazi/yaratıcı kültüre has bir ifade olduğundan mevcut durumda, il halk kütüphanelerinde

adokrasi/yaratıcı kültürüne ilişkin gereklerin yeterince yerine getirilemediği anlaşılmaktadır. Ancak, hedeflenen durum incelendiğinde il halk kütüphanelerinin daha dinamik, girişimci ve risk alma konusunda istekli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, baskın özellikler konusunda hedeflenen örgüt kültürünün adokrasi/yaratıcı kültür olduğu, mevcut durumdan hedeflenen duruma en fazla artışın da yine adokrasi/yaratıcı kültür (10,8 puan) kapsamında yaşandığı gözlenmektedir. Gözlenen bu puan artışı, il halk kütüphanelerinin baskın özellikler konusunda muhtemel bir örgüt kültürü değişimine ihtiyaç duyduğunu ciddi anlamda ortaya koymaktadır. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı yöneticilerde 11,1, kütüphanecilerde ise 10,5'tir.

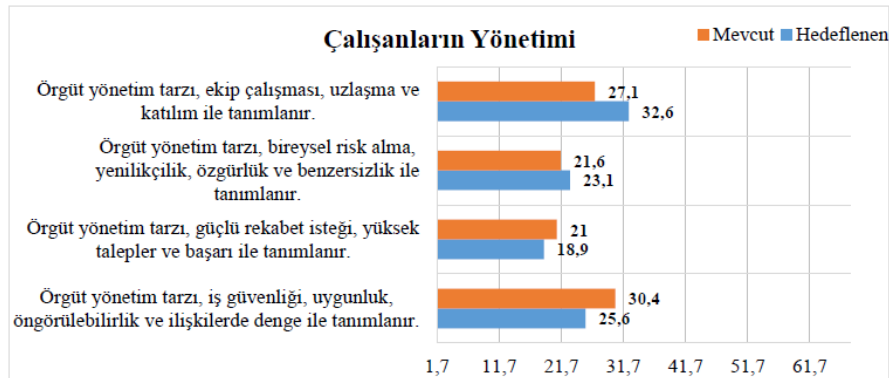
Şekil 4'te, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin örgütsel liderlik bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.



Şekil 43. "Örgütsel Liderlik" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 4'teki veriler incelendiğinde, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde liderlerin/yöneticilerin mevcut durumda rehberlik etme, kolaylaştırıcı olma ve personeli yetiştirme gibi klan/işbirliği kültürü özellikleri ile işbirliği, örgütlenme ve düzenli çalışma gibi hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleri sergiledikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, hedeflenen durumda ise rehberlik etme, kolaylaştırıcı olma ve personeli yetiştirme gibi klan/işbirliği kültürü özelliklerinin yanında girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı da daha fazla teşvik etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, personele rehberlik etme, süreci kolaylaştırma ve personeli yetiştirmenin yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma unsurları çerçevesinde şekillendirilmesi, bir bakıma klan/işbirliği kültürü ile adokrasi/yaratıcı kültürün sentezlenebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel liderlik konusunda her ne kadar klan/işbirliği kültürünün özellikleri baskın olsa da mevcuttan hedeflenene en yüksek puan artışının adokrasi/yaratıcı kültürde (2,2 puan) yaşandığı göz ardı edilmemelidir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı yöneticilerde 2,1, kütüphanecilerde ise 2,3'tür.

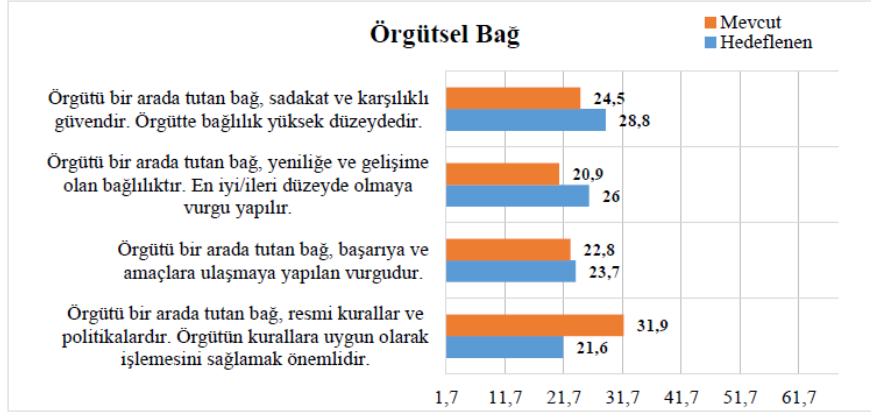
Şekil 5'te, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin çalışanların yönetimi bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.



Şekil 5. "Çalışanların Yönetimi" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 5’teki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin yönetim tarzının mevcut durumda iş güvenliği, öngörülebilirlik ve denge özelliklerini taşıyan hiyerarşi/kontrol kültürüne yakınlık gösterdiği ancak hedeflenen durumda ise ekip çalışması, uzlaşma ve katılım gibi klan/işbirliği kültürü özellikleri taşıdığı anlaşılmaktadır. Rekabet ve başarı gibi pazar/rekabet kültürüne ait özellikler ve risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik gibi adokrazi/yaratıcı kültür özellikleri ise mevcut durumda üzerinde en az durulan özelliklerdir. Mevcuttan hedeflenen yönetim yaklaşımına doğru adokrazi/yaratıcı kültürde puan artışı yaşandığı (1,5 puan), katılımcıların yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik kavramlarını az da olsa hedefledikleri gözlenmektedir. Adokrazi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı yöneticilerde 1,6, kütüphanecilerde ise 1,3’tür.

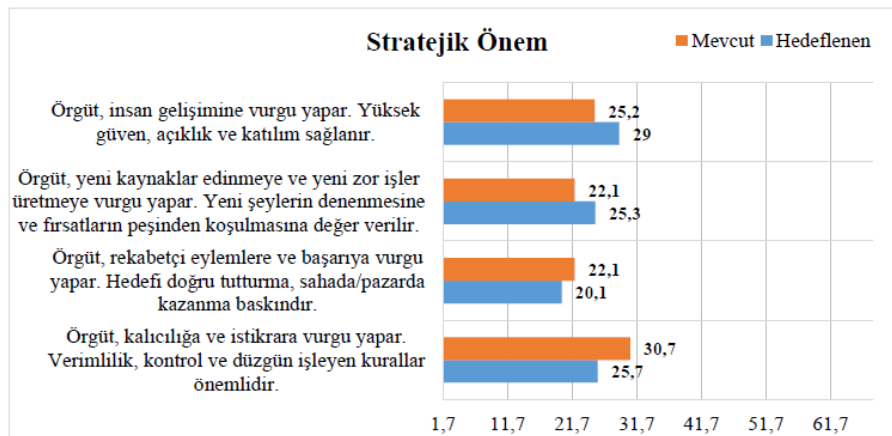
Şekil 6’da, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin örgütsel bağ bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.



Şekil 4. “Örgütsel Bağ” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 6’daki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanesi çalışanlarını bir arada tutan bağın mevcut durumda resmi kural ve politikalar olduğu gözlenmektedir. Bu özellikler hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleridir. Öte yandan mevcut durumda yeniliğe ve gelişime olan bağlılık gibi adokrazi/yaratıcı kültür özelliklerinin geri planda kalması kurumsal süreklilik ve verimlilik ile ters düşen bir durum olarak değerlendirilebilir. Katılımcılar hedeflenen durumda her ne kadar klan/işbirliği kültürü özelliklerini ön plana çıkarsa da puan artışının en yüksek oranda adokrazi/yaratıcı kültür özelliğinde yaşandığı (5,1 puan) göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda katılımcıların, yeniliğe ve gelişime olan bağa dikkat çektikleri ve kurumsal anlamda en iyi olmaya vurgu yaptıkları da anlaşılmaktadır. Öte yandan, hedeflenen durumda hiyerarşi/kontrol kültürüne ait ifadenin ciddi oranda puan kaybetmiş olması da katılımcıların resmi prosedür ve kurallardan uzaklaşma ve kendilerine daha esnek, rahat ve geniş çalışma alanları yaratma eğilimde olduklarını göstermektedir. Adokrazi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı yöneticilerde 4,3, kütüphanecilerde ise 5,9’dur.

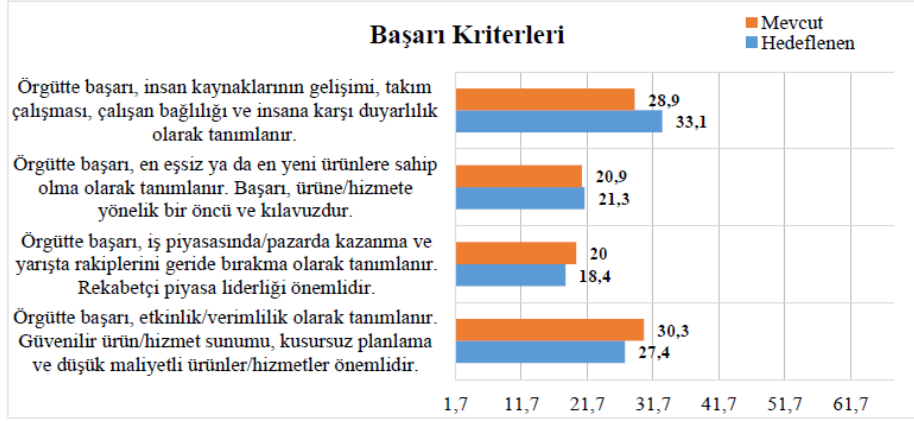
Şekil 7’de, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin stratejik önem bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.



Şekil 7. “Stratejik Önem” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 7’deki veriler incelendiğinde, il halk kütüphanelerinde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün bir özelliği olan kalıcılığa ve istikrara vurgu yapıldığı gözlenmektedir. Mevcut durumda yeni işlerin denenmesi ve fırsatların peşinden koşulması gibi adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri geri planda kalmıştır. Hedeflenen durumda ise klan/işbirliği kültürünün özelliği olan insan gelişimine ve adokrasi/yaratıcı kültürün özelliği olan yeni işlerin denenmesi ve fırsatların peşinden koşulmasına önem verildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi ve yaratıcılığın il halk kütüphanelerinin stratejik öncelikleri arasında yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı yöneticilerde 3, kütüphanecilerde ise 3,5’tir.

Şekil 8’de, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin başarı kriterleri bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin puan ortalamaları sunulmaktadır.



Şekil 5. “Başarı Kriterleri” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu

Şekil 8’deki veriler incelendiğinde, başarının mevcut durumda etkinlik ve verimlilik kavramları ile tanımlandığı; güvenilir hizmet sunumu, kusursuz planlama ve düşük maliyetin ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Bu özellikler hiyerarşi/kontrol kültürünün özelliğidir. Hedeflenen durumda ise başarı kriterleri daha çok insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışana bağlılık ve insana karşı duyarlılık ile ilişkilendirilmektedir. Bu özellikler ise klan/işbirliği kültürünün özelliğidir. Adokrasi/yaratıcı kültür özelliği olan eşsiz ve yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, hizmetler konusunda öncü olmak mevcut durumda başarı kriteri olarak ön plana çıkmaya da bu konuda mevcuttan hedeflenene doğru az da olsa puan artışının yaşandığı (0,4 puan) görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 1,1 puanlık artış, kütüphanecilerde ise 0,3 puanlık düşüş yaşanmıştır.

Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu örgüt kültürüne ilişkin alt boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde, her alt boyutta mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürüne ait özelliklerin ön planda olduğu gözlenirken her alt gruba ait hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımında ise hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşıldığı anlaşılmaktadır. Baskın özellikler kapsamında mevcuttan hedeflenene klan/işbirliği (1 puan), adokrasi/yaratıcı (10,8 puan) ve pazar/rekabet (0,3 puan) kültürlerinde, örgütsel liderlik kapsamında klan/işbirliği (1,1 puan) ve adokrasi/yaratıcı (2,2 puan) kültürlerde, çalışanların yönetimi kapsamında klan/işbirliği (5,5 puan) ve adokrasi/yaratıcı (1,5 puan) kültürlerde, örgütsel bağ kapsamında klan/işbirliği (4,3 puan), adokrasi/yaratıcı (5,1 puan) ve pazar/rekabet (0,9 puan) kültürlerinde, stratejik önem kapsamında klan/işbirliği (3,8 puan) ve adokrasi/yaratıcı (3,2 puan) kültürlerinde ve başarı kriterleri kapsamında da yine klan/işbirliği (4,2 puan) ve adokrasi/yaratıcı (0,4 puan) kültürlerde puan artışı yaşandığı görülmektedir. Özellikle adokrasi/yaratıcı kültür kapsamında yaşanan artış baskın özellikler, çalışan yönetimi ve başarı kriterleri alt boyutlarında yöneticilerden, örgütsel liderlik, örgütsel bağ ve stratejik önem alt boyutlarında ise kütüphanecilerden kaynaklanmaktadır. Adokrasi/yaratıcı kültür kapsamında yaşanan puan artışlarına bakıldığında en büyük farkın “baskın özellikler” kapsamında yaşandığı, en düşük farkın ise “başarı kriterleri” kapsamında yaşandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde olası bir örgüt kültürü değişim sürecinde örgüt kültürü alt boyutlarından özellikle hangilerinin üzerinde daha fazla durulması ve hangi statüde bulunan katılımcıların hangi açılardan geliştirilmesi ve farkındalıklarının artırılması gerektiği anlaşılmaktadır.

6.2. Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü Yöneticileriyle Gerçekleştirilen Görüşmeden Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Bu bölümde, KYGM’de yönetici statüsünde görev yapmakta olan yedi katılımcı ile (Genel Müdür Yardımcısı¹, Kütüphaneler Daire Başkanı², Personel ve Mali İşler Daire Başkanı³, Stratejik Yönetim Daire Başkanı⁴, Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürü⁵, Personel Şube Müdürü⁶, Stratejik Planlama Şube Müdürü⁷) gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeye ilişkin veriler genel hatlarıyla analiz edilmiştir. Her bir katılımcıya 21 soru yöneltilmiştir. Görüşme sorularının anket sorularına paralellik göstermesine özen gösterilmiştir. Bu sayede orta ve üst kademedeki bulunan yöneticiler ile sahada görev yapmakta olan katılımcıların benzer konulardaki yaklaşımlarının karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin yönetimi, örgüt kültürü, hizmet anlayışı, yenilikçilikle ilgili durum ve yaklaşımları açısından genel hatlarıyla değerlendirilmektedir.

KYGM yetkililerine göre Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde gelenekselden moderne evrilen bir yönetim anlayışı hâkimdir. Son yıllarda bu değişim için yoğun çaba harcandığı ifade edilmekle birlikte mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliği kısmen desteklediği ileri sürülmektedir. Bunun yanında, yenilikçilik hizmet ve örgüt kültürü kavramları ile de ilişkilendirilmektedir. Yönetici ve kütüphanecilerden alınan geri bildirimler ise Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde ağırlıklı olarak geleneksel yaklaşımların hâkim olduğuna işaret etmektedir. Bu veriler, yenilikçiliğin henüz il halk kütüphanesi yönetim anlayışına tam anlamıyla yansımada olmadığını göstermektedir. Halk kütüphanelerinin hizmet geliştirme anlayışı ise daha çok yenilikçi olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan yönetici ve kütüphaneciler ise hizmet anlayışı kapsamında daha çok geleneksel yaklaşımların hâkim olduğunu ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada, KYGM ve kütüphane çalışanlarının fikirlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Mevcut örgüt kültürü açısından bakıldığında, KYGM yetkilileri halk kütüphanelerinde mevcut durumda klan/işbirliği kültürünün hâkim olduğunu düşünmektedirler. Öte yandan, kütüphane personeli ise hiyerarşi/kontrol kültürünün daha baskın olduğuna dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü bağlamında da KYGM yetkilileri ve halk kütüphanesi personeli arasında görüş ve anlayış farkının olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber, yenilikçiliğin de halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmeye çalışıldığına vurgu yapılmaktadır. Bu durum aynı zamanda halk kütüphanelerinde yenilikçilik odaklı bir dönüşümün başlamış olduğunu da ortaya koymaktadır. Ancak bu noktada, halk kütüphaneleri için dikkat çekilen zayıf yönler ve yenilikçiliği engelleyen etkenler önem taşımaktadır. Merkezi yönetim ve geleneksel hizmet anlayışı gibi etkenler halk kütüphanelerinin zayıf yönlerinden bazıları olarak ileri sürülmektedir. Yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülemediği olması, geleneksel yönetim anlayışı, yönetici tutumu ve mevzuatın yetersizliği ise halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin engelleri arasında gösterilmektedir. Mevcut mevzuatın yenilikçilik açısından eksik olması ve yenilikçi odaklı strateji unsurlarının eksikliği ise bu süreçte dikkat çekilen iki diğer önemli noktadır. Strateji unsurları açısından yenilikçi odaklı stratejilere gereksinim duyulduğu da savunulmaktadır. Bu sonuç aynı zamanda ortaya konulan bu çalışmanın önemine ve gerekliliğine de işaret etmektedir. KYGM yetkilileri, yenilikçiliğin kullanıcı memnuniyeti, kurumsal etkinlik, personel niteliği ve kurumsal verimlilik gibi açılardan önem taşıdığına, bunun için hizmet içi eğitimler planlandığına, bilimsel etkinliklere daha fazla kütüphaneci katılımının sağlanmaya çalışıldığına, sosyal medyanın etkin kullanımına teşvik edildiğine ve ödüllendirme yaklaşımlarının planlandığına dikkat çekilmektedir. KYGM’nin bu süreçte itici bir güç olduğu, teşvik ettiği, rol model olduğu ileri sürülmektedir.

Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin yenilikçilik odaklı bir değişim sürecine girdiği ancak henüz bu yaklaşımın halk kütüphanelerine yeterince yansıtılmadığı, sürecin henüz başlangıç aşamasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, özellikle strateji unsuru eksikliği dikkat çekerken bu çalışma kapsamında ortaya konulan yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisinin bu eksikliği kapatacağı ve

¹ A. Odabaş (kişisel iletişim, 13 Ocak 2020).

² A. Aldemir (kişisel iletişim, 06 Ocak 2020).

³ A. Özekmekçi (kişisel iletişim, 13 Ocak 2020).

⁴ T. Beyoğlu (kişisel iletişim, 17 Ocak 2020).

⁵ A. A. Büyüksan (kişisel iletişim, 05 Şubat 2020).

⁶ M. Şimşek (kişisel iletişim, 05 Ocak 2020).

⁷ S. Demirçin (kişisel iletişim, 03 Ocak 2020).

yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerine yansıtılabilmesi sürecinde yol haritası niteliği taşıyacağı öngörülmektedir.

7. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak, ortaya çıkarılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmaktadır. Öte yandan, bu çalışma kapsamında özellikle dikkat çekilen yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisine ise takip eden bölümde ayrıca yer verilmiştir.

- İl halk kütüphanelerinin mevcut hizmet politikası/anlayışı değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılama açısından yetersizdir. Halk kütüphanesi hizmet sürecine ilişkin yaklaşımların neredeyse tamamında katılım oranları düşük ve düşündürücü düzeydedir.
- Başta mevcut yönetim anlayışı olmak üzere yönetsel yaklaşımların tamamında önemli oranda memnuniyetsizlik yaşanmaktadır.
- Personel niteliğinin ve sayısının yetersizliği, fiziki şartların ve bütçe olanaklarının yetersizliği il halk kütüphanelerinde yenilikçi uygulama ve faaliyetlerin önündeki en önemli engellerdir. Bununla birlikte, engelleyici etkenlere ilişkin yaklaşımların tamamı halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetler üzerinde bir şekilde olumsuz etkiye sahiptir.
- Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde, mevcut durumda hiyerarşi/kontrol hedeflenen durumda ise klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürler baskındır. Mevcut ve hedeflenen kültürler arasında uyumsuzluk söz konusudur. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültürlerinde mevcuttan hedeflenene doğru puan kaybı yaşanırken klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene artış yaşanmıştır. Artış farkı ise en yüksek oranda adokrasi/yaratıcı kültüre doğru yaşanmıştır. Bu durum, Türkiye’deki halk kütüphanelerinde olası bir örgüt kültürü değişimini ve bu değişimin yönünü ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yönetici ve kütüphanecilerin adokrasi/yaratıcı kültüre geçiş istekleri neredeyse eşit düzeydedir.
- Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde, örgüt kültürünün altı alt boyutunda da (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışan yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri) mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleri ağırlıktaiken hedeflenen durumda her alt grupta hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşmıştır. Adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri her alt boyutta mevcut durumdan hedeflenen duruma artış göstermiştir. Katılımcılar “baskın özellikler” kapsamında dinamizm, girişimcilik, paylaşım, kararlılık ve risk alma, “örgütsel liderlik” kapsamında girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, rehberlik etme, kolaylaştırıcılık ve eğitim, “çalışanların yönetimi” kapsamında ekip çalışması, uzlaşma, katılım, risk alma, yenilikçilik ve benzersizlik, “örgütsel bağ” kapsamında yeniliğe ve gelişime bağlılık, sadakat ve güven, “stratejik önem” kapsamında personel eğitimi, güven, açıklık, katılım, yeniyi deneme ve fırsat kovalama, “başarı kriterleri” kapsamında ise personel eğitimi, takım çalışması, mesleki bağlılık, insani duyarlılık, yeni hizmetler ve örnek alınma kavramlarına dikkat çekmektedirler.
- KYGM yetkileri ve kütüphane personeli arasında halk kütüphanelerinde yönetim, hizmet geliştirme ve örgüt kültürü bağlamında görüş farklılıkları bulunmaktadır.
- KYGM yetkilileri yenilikçilik sürecini engelleyen etkenlerin farkındadır ve yenilikçilik yaklaşımının halk kütüphanelerinin yönetimine, hizmet anlayışına ve örgüt kültürüne etki etmesi adına girişimlerde bulunulmakta, ileriye dönük plan ve programlar yapılmaktadır.
- Yenilikçilik sürecine yol gösterecek nitelikte strateji unsurları eksiktir ve bu unsurlara gereksinim duyulmaktadır.

Çalışma kapsamında varılan sonuçlardan yola çıkılarak geliştirilen öneriler aşağıdaki sıralanmıştır:

- Halk kütüphanelerinde hizmet geliştirme sürecine ve yönetim anlayışına ilişkin sorunlar ve memnuniyetsizlikler statü açısından, kurumsal ve bölgesel boyutlarda ele alınmalı kişisel, kurumsal, bölgesel çözüm önerilerine odaklanılmalıdır. Hizmetlere yönelik sorunlar kapsamında ödüllendirme mekanizması ve sürekli hizmet içi eğitim konularına özellikle dikkat edilmelidir.
- Halk kütüphanelerine yönelik ortaya konulan örgüt kültürü analizleri dikkate alınarak, iyileştirmeler yapılmalıdır. Analiz sonuçlarına dayanarak, halk kütüphanelerinde oluşturulacak adokrasi/yaratıcı örgüt kültürünün hizmet ve yönetim anlayışı üzerinde olumlu etki yaratacağı göz ardı edilmemelidir.
- Halk kütüphanesi personelinde kültür, örgüt kültürü, kurumsal süreklilik, yenilikçilik ve yenilikçi örgüt kültürü gibi kavramlara karşı kavramsal algı ve farkındalık oluşturulmalı ve sonuçtan ziyade

süreç odaklı bir anlayış geliştirilmelidir. Halk kütüphanelerinde oluşturulacak bu süreç odaklı yaklaşım, kişiler değişse de kurumsal boyutta varlığını devam ettirecek ve gerek hizmet gerekse yönetim açısından yenilikçiliğin halk kütüphanelerinde kurumsallaşmasının ve bu sayede örgüt kültürüne dönüşmesinin önü açılacaktır. Bununla birlikte, yenilikçilik, yenilikçi örgüt kültürü gibi kavramlar KYGM önderliğinde, farklı halk kütüphanelerinden, akademiden ve diğer paydaşlardan sağlanacak katılımlarla bilimsel platformlarda (çalıştay, sempozyum vb.) bütün detayları ve boyutları ile tartışılmalı ve bu konuda strateji belirlenmesi sürecine öncülük edilmelidir. Bu tartışmalar Türkiye genelinde sürekli hale getirilerek, sistematik bir şekilde yürütülmelidir.

- Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk söz konusudur. Bu uyumsuzluğa istinaden, mevcut durumda ön plana çıkan hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşarak, hedeflenen durumda ön plana çıkan adokrasi/yaratıcı kültüre eğilim gösterilmeli ve kültürel dönüşüm daha çok adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri temel alınarak gerçekleştirilmelidir. Bu süreç, KYGM öncülüğünde oluşturulacak plan, program, organizasyon girişimleri aracılığı ile ve bu çalışma kapsamında ortaya konulan strateji eylem planı esas alınarak hem KYGM bünyesindeki yetkili kişilere hem de il halk kütüphanesi personeline aktarılmalı, benimsetilmeli ve bu sayede Türkiye geleninde yaygınlaştırılmalıdır.

Kurumlarda, özellikle halk kütüphanelerinde örgüt kültürü değişiminin en zor kısmı mevcut örgüt kültürünün değişimine karar vermek değil, nasıl bir değişim sürecinin takip edilmesi gerektiğidir. Bu bağlamda, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin örgütsel değişimi için bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte strateji eylem planı önerisi amaca ulaşabilmek ve amaca ulaşırken de emek, zaman ve finansal kayıpları önlemek/en aza indirmek için dikkate alınmalıdır.

7. 1. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı Önerisi

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki il halk kütüphaneleri için ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi ortaya konulmaktadır. Bu eylem planı, halk kütüphanelerinin davranışlarını anlamak, bu davranışları değişen çevresel koşullara göre yeniden ele alabilmek ve kurumsal sürekliliği sağlayacak şekilde formüle etmek için geliştirilmiştir. Ulusal nitelikte ortaya konulan strateji eylem planı önerisinin hayata geçirilmesinde başlıca rol ve sorumluluklar KYGM’ye düşmektedir. Aşağıda, eylem planına ilişkin gerekçe ve metodolojiye, misyon ve vizyona ve temel değerlere de yer verilmektedir.

I. Gerekçe ve Metodoloji

Yenilikçi örgüt kültürü, kurumsal varlığın ve kurumsal faaliyetlere nitelikli bir şekilde devam edebilmenin ön koşullarından birisidir. Halk kütüphaneleri, hizmet niteliği ve niceliğini artırarak, toplumun değişen talep ve gereksinimlerine karşılık vermesi, geleceğe ilişkin beklenti ve kaygıları gidermesi/en aza indirmesi gereken toplumsal ve kültürel kurumlardır. Yenilikçilik ve ilgili kavramların halk kütüphaneleri açısından incelenmesi, araştırılması ve somut çıkarımlara ulaşılması yakın bir geçmişe sahip olmakla birlikte, kurumsal süreklilik, hizmet ve yönetim niteliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, ortaya konulan bu çalışma, gerek konuyu örgüt kültürü kapsamında ele almak gerekse eksikliği hissedilen ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı stratejiler kapsamında öncü olabilmek ve bu vesileyle Türkiye’deki halk kütüphanelerinin kısa, orta ve uzun vadede sürekliliğine, etkinliğine ve verimliliğine ışık tutabilecek ulusal düzeyde somut birtakım çıktılar üretebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

II. Misyon ve Vizyon

Misyon: Halk kütüphaneleri, “yenilikçi örgüt kültürü ilkelerine bağlı kalarak, ayırım gözetmeksizin kullanıcı talep ve gereksinimlerini yenilikçi hizmet ve yönetim anlayışla etkin ve hızlı bir şekilde karşılama ve aynı anlayış doğrultusunda geleceğe ilişkin kullanıcı endişelerini giderme” görevlerini yerine getirir.

Vizyon: Halk kütüphaneleri, “hizmet ve yönetim anlayışını yenilikçi örgüt kültürü temelinde oluşturarak, kurumsal sürekliliğini sağlayan, toplumsal değişime/dönüşüme uygun davranan ve her zaman ihtiyaç duyulan kullanıcı odaklı yenilikçi bir kurum olma” vizyonu ile hareket eder.

III. Temel Değerler

Temel değerler, halk kütüphanelerinin yenilikçi yönetim ve hizmet geliştirme anlayışı ve örgüt kültürü yapısını oluşturmaya rehberlik eden ilkelere dir. Temel değerler şunlardır:

Halk kütüphanesi yönetim yaklaşımına ilişkin temel değerler;

- Katılımcı yönetim ve işbirliği yaklaşımını benimseme
- Liderlik özelliklerini ve yaklaşımlarını benimseme
- Yenilikçi, özgürlükçü ve benzersizlik odaklı olma

Halk kütüphanesi hizmet geliştirme anlayışına ilişkin temel değerler;

- Kullanıcı gereksinimi ve memnuniyetine odaklı olma
- Yenilikçi yaklaşım ve uygulamalara odaklı olma
- Talep ve istekleri yenilikçi yaklaşımlarla karşılama, endişeleri aynı anlayışla giderme yaklaşımını benimseme

Halk kütüphanesi örgüt kültürüne ilişkin temel değerler;

- Girişimciliğe, risk ve inisiyatif almaya odaklı olma
- Yenilikçiliğe, gelişime ve değişime açık olma
- Öğrenen örgüt anlayışını geliştirme yaklaşımını benimseme

IV. Stratejik Plan

Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planının ana teması “yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi” dir. Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesini sağlamak için eylem planı dört ana eksenden oluşmaktadır. Bu strateji için öngörülen ana eksenler şunlardır:

1. Toplumsal değişim
2. Değişim yönetimi
3. Kurumsal süreklilik
4. Örgüt kültürünün değişimi

TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ					
ANA EKSENLER	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	EYLEMLER	EYLEM SORUMLULARI	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK KURUMLAR
TOPLUMSAL DEĞİŞİM	1. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında, toplumsal yapının (değişim ve dönüşüm açısından) bölgesel düzeyde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi yapılarak, toplumsal değişime kurumsal boyutta karşılık verilebilmesine katkıda bulunmak.	1.1. Halk kütüphanelerinin aktif ve pasif kullanıcı profilini ve hizmet sunduğu toplumsal, sosyo-kültürel yapıyı ve bu yapının istek, gereksinim ve ileriye dönük beklentilerini ortaya çıkarmak, analiz etmek ve bu sayede toplumsal değişimin yenilikçi girişim ve anlayışa engel olmasını önlemek.	1.1.1. Sürekli ve sistematik bir şekilde farklı kullanıcı gruplarıyla anket, görüşme vb. teknikler yardımıyla bilgi alışverişi gerçekleştirilecek, değişen talep ve beklentiler kapsamında elde edilen veriler daha sonra karşılaştırmalı analizler yapabilmek ve değişimi takip edebilmek için kayıt altına alınacak ve bu veriler analiz edilerek, talep ve gereksinimler kapsamında ileriye dönük eylemler planlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	Üniversiteler
			1.1.2. Kullanıcı yaklaşımları gözlem tekniğiyle sürekli olarak takip edilecek ve bu sayede kütüphaneci-kullanıcı etkileşiminin yenilikçi girişimlere ortam hazırlaması sağlanacaktır.	Halk kütüphaneleri	
			1.1.3. Aktif kullanıcıların yanı sıra pasif kullanıcı gruplarına da ulaşılarak, hem kütüphaneye hem de bireylerin kendi gereksinimlerine karşı farkındalık yaratılacak ve yenilikçi girişimler kapsamında pasif kullanıcıların fikirlerinden de yararlanılacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
			1.1.4. Toplumsal değişim, değişen gereksinimler vb. kavramların hem kullanıcıda hem de kütüphane personeline karşılık bulması sağlanacak ve bu sayede kullanıcı-kütüphane etkileşimi artırılırken, kullanıcının kütüphaneyi yenilikçilik konusunda sürekli teşvik eden bir unsura dönüşmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	STK'lar

Tablo 5. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı

TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ					
ANA EKSENLER	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	EYLEMLER	EYLEM SORUMLULARI	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK KURUMLAR
DEĞİŞİM YÖNETİMİ	2. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında, halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen yönetim anlayışının analiz edilmesini ve bu anlayışın halk kütüphanelerini ilgilendiren farklı unsurlarla ilişkili olarak değerlendirilmesini sağlayarak, yenilikçilik ile yönetim anlayışı arasında ilişki kurulmasına ve bu sayede değişim yönetimi sürecinin kurumsal düzeyde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasına katkıda bulunmak.	2.1. Değişim ve yenilikçilik odaklı, esnek bir yönetim anlayışının geliştirilmesini sağlamak ve bu sayede yönetim anlayışının yenilikçi girişim ve anlayışa engel olmasını önlemek.	2.1.1. Halk kütüphanelerini ilgilendiren mevzuata ilişkin bilgi ve belgelerde gerekli güncellemeler yapılarak, yenilikçilik odaklı eksiklikler giderilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB STK'lar
		2.1.2. Kütüphaneci-yönetici ve üst-üst ilişkileri bağlamında kurum içi ve kurumlar arası etkin bir iletişim ağı geliştirilerek, iletişim sorumlunun yenilikçi girişimlere engel olması önlenecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	Yerel yönetimler	
		2.1.3. Kütüphane yöneticilerinin lider özellik ve yaklaşımlarına ilişkin farkındalık düzeyi artıracak ve lider özellikleri taşınmaları ve sergilemeleri sağlanarak, yönetici-lider tutumunun yenilikçiliği engellemesi önlenecektir.	KYGM	Halk kütüphaneleri	
		2.1.4. Mevcut yönetim anlayışının yenilikçilik, esneklik ve değişim odaklılık ekseninde yeniden yapılandırılması girişimi sürdürülecek, denetlenecek ve yaygınlaştırılacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri		
		2.2. Bina, bütçe, derme ve personel unsurlarının esnek yönetim anlayışı doğrultusunda yönetilmesini sağlamak ve bu sayede adı geçen unsurların yenilikçi girişim ve anlayışa engel olmasını önlemek.	2.2.1. Kütüphane hizmetleri mevcut fiziki olanaklara göre geliştirilecek ya da kütüphanelerin fiziki alanları hizmetlere göre esnetilecektir. Gerekliğinde hizmetlerin kurum dışında uygun fiziki alanlarda sunulması sağlanacak ve bu sayede iş yerinin fiziksel şartları yaratıcılığı ve yenilikçiliği destekleyecek şekilde yeniden organize edilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	Yerel yönetimler MEB
		2.2.2. Doğrudan kütüphane hizmetlerine yönelik bütçe oluşturulacak ve bütçe yetersizliğinin yenilikçi girişimleri engellemesi önlenecektir. Yenilikçi girişimlerin yeni finansal kaynaklar gerektireceği göz önünde bulundurularak, hem mevcut bütçenin hem de sağlanacak yeni kaynakların kontrollü ve etkili kullanılabilmesi için bütçe yönetimi konusunda bilgi sahibi olunacak, bütçe kullanım durumu takip edilerek, kullanılmamasının nedenlerine yönelik gerekli tedbirler alınacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri		
		2.2.3. Kütüphane hizmetlerine yönelik farklı kişi ve kurumlarla finansal işbirlikleri ve projeler geliştirilmesine ve yenilikçi girişimlerin işbirliği çerçevesinde, personel eksikliği engelene takılmadan hayata geçirilmesine olanak sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	Yerel yönetimler Üniversiteler Kalkınma ajansları STK'lar	
		2.2.4. Kütüphanelere ait dermenin sürekli olarak güncel tutulması ve nitelikli yayınlardan oluşturulmasına özen gösterilecek, derme, gelişen ve değişen teknolojik olanaklara uyumlu hale getirilerek, basılı kaynakların yanında elektronik kaynaklara ve kullanımına ilişkin farkındalık yaratılması ve kullanımın yaygınlaştırılması sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	Yaymevleri	
		2.2.5. Yenilikçi girişim ve davranışlar kişisel ve kurumsal düzeyde ödüllendirilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	STK'lar	
		2.2.6. Düşünsel ve uygulama açısından uygun çalışma ortamı yaratılarak, üniversitede alınan eğitimin, kurumsal tecrübeyle bütünleştirilerek, pratiğe dönüştürülmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri		
		2.2.7. Kurum içi rotasyon yaklaşımı ile iş yükü dengesi sağlanacak, tüm personel hizmet geliştirme sürecine dâhil edilerek, işbirliği ve dayanışma artıracak ve hizmetlere ilişkin veriler, sonuçlar tüm personelle paylaşılarak, kurumsal bütünlük sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri		
		2.2.8. Personel inceleme, analiz ve kariyer programı/programları geliştirilecek ve personelin performansı ile birlikte fiziki, sosyolojik ve psikolojik durumu ve gereksinimleri de takip edilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri		
		2.2.9. Değişim, dönüşüm, gelişim, yenilikçilik vb. güncel ve mesleki konularda okuma programları ve sürekli hizmet içi eğitimler düzenlenerek, kurumsal değişimin, dönüşümün ve yenilikçilik kavramı ile halk kütüphanelerini ilgilendiren tüm kavramların ilişkilendirilmesi, anlaşılması ve benimsenmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri Üniversiteler	STK'lar	

TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ					
ANA EKSELER	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	EYLEMLER	EYLEM SORUMLULARI	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK KURUMLAR
KURUMSAL SÜREKLİLİK	3. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında, halk kütüphanelerinin değişen kullanıcı gereksinimlerine hızlı, doğru ve yenilikçi hizmet anlayışı ve uygulamalarıyla karşılık vermesine, kullanıcı memnuniyeti ilkesine bağlı olarak yenilikçilik-kurumsal süreklilik arasında ilişki kurulmasına katkıda bulunmak.	3.1. Halk kütüphanelerinde sunulan hizmetlerin aktif kullanıcılar üzerindeki etkisini ölçmek ve elde edilen bilgiler doğrultusunda hem aktif hem de pasif kullanıcılar için ileriye dönük hizmet geliştirme ve uygulama stratejilerinin belirlenmesini sağlayarak kullanıcı odaklılığını yenilikçi girişim ve anlayışı desteklemesini sağlamak.	3.1.1. Sürekli ve sistematik bir şekilde farklı kullanıcı gruplarıyla anket, görüşme vb. teknikler yardımıyla hizmetlere yönelik memnuniyet analizleri gerçekleştirilecek ve elde edilen sonuçlara göre kullanıcı memnuniyet düzeyini artırıcı tedbirler alınacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
			3.1.2. Pasif kullanıcı gruplarına ulaşılarak hizmetlere yönelik talep ve beklentileri saptanacak ve hizmet geliştirme yaklaşımı hem aktif hem pasif kullanıcı talepleri doğrultusunda geliştirilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	MEB Yerel yönetimler
			3.1.3. Kullanıcı memnuniyetinin yenilikçi yaklaşımlarla ilişkilendirilmesi sağlanacak ve kurumsal sürekliliğin de yine kullanıcı memnuniyeti ve yenilikçilikle bağlantısı kurularak bu bağlantının gerek kullanıcı gerekse personel tarafından anlaşılması sağlanacaktır.	Halk kütüphaneleri	
			3.1.4. Sürekli ve sistematik bir şekilde farklı kullanıcı gruplarıyla anket, görüşme vb. teknikler yardımıyla bilgi alışverişi gerçekleştirilecek, hizmet niteliği ve kullanıcı memnuniyet düzeyi kapsamında elde edilen veriler daha sonra karşılaştırmalı analizler yapabilmek ve değişimi takip edebilmek için kayıt altına alınacak ve bu veriler analiz edilerek, nitelik ve memnuniyet artırmaya yönelik ileriye dönük çıkarımlar yapılacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
			3.1.5. Mevcut hizmet anlayışının yenilikçilik, esneklik ve dışa açıklık çerçevesinde yeniden yapılandırılması girişimi sürdürülecek, denetlenecek ve yaygınlaştırılacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
		3.2. Yenilikçi hizmetlere/girişimlere ilişkin etkinin ölçülmesini sağlamak.	3.2.1. Yenilikçi hizmetlere/girişimlere ilişkin etkinin ölçülebilmesi için ölçüm araçları geliştirilecek ve elde edilen sonuçların/istatistik verilerin kayıt altına alınarak değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve yeni girişimlere yol göstermesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB Üniversiteler STK’lar
			3.2.2. Kısa ve uzun vadeli başarı planları yapılarak, hizmet ve girişimlere ilişkin hedeflere ne düzeyde erişilebildiği sürekli olarak kontrol ve kayıt altında tutulacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
		3.3. Yenilikçi hizmetlere/girişimlere ilişkin tanıtım faaliyetlerinin etkin ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak.	3.3.1. Tanıtım faaliyetleri kurumsal sosyal medya hesaplarından sürekli olarak gerçekleştirilecek, başta en yaygın kullanılanlar olmak üzere birçok farklı sosyal medya platformundan (facebook, twitter, instagram vb.) ve radyo, televizyon, yerel basın, promosyon ürünleri aracılığı ile topluma iletilecek ve bu hesapların kişisel amaçlar için kullanımı önleneyecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB Yerel basın organları
			3.3.2. Tanıtım ve sosyal medya hesabı yönetimi kapsamında personelin sosyal medya yönetim becerisi artırılacak ve bu süreç için personel görevlendirilmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
		3.4. Kullanıcıların değişen talep ve gereksinimlerini karşılayabilecek, kurumsal düzeyde uygulanabilirliği olan öncelikli bir hizmet geliştirme yaklaşımının saptanmasını, benimsemesini ve ardından diğer yaklaşımlara yönelimi sağlamak.	3.4.1. Mevcut hizmetlerin geliştirilerek yeniden sunulması, mevcut hizmetlerin sunum yöntemlerinin değiştirilerek yeniden sunulması, daha önce düşünülmemiş fikirlerin hizmete dönüştürülerek sunulması ve doğrudan yerelin gereksinimleri saptanarak, orijinal hizmetlerin geliştirilerek sunulması kapsamında beş temel unsurun analizi yapılacaktır. En uygulanabilir yaklaşıma öncelik verilmesi ve sonrasında diğer yaklaşımlara yönelik eksikliklerin saptanıp giderilmesiyle diğer yaklaşımların da benimsenmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
			3.4.2. Öncelikli hizmet geliştirme yaklaşımı belirlenirken, hem ekonomik hem de insan gücü kapsamında daha nitelikli ve isabetli bir süreç yönetimi gerçekleştirilebilmek için kütüphanecileri desteklemede farklı uzmanlık alanlarından kişilerle ve farklı kurumlarla işbirlikleri yapılması sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB MEB

TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ					
ANA EKSENLER	STRATEJİK AMAÇLAR	STRATEJİK HEDEFLER	EYLEMLER	EYLEM SORUMLULARI	İŞBİRLİĞİ YAPILACAK KURUMLAR
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ	4. Yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında, halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışının farklı açılardan analiz edilmesi ve değerlendirilmesini sağlayarak, yenilikçilik ile örgüt kültürü arasında ilişki kurulmasına ve halk kütüphanelerinin öğrenen örgütlere dönüşebilmesine katkıda bulunmak.	4.1. Değişim ve yenilikçilik odaklı bir örgüt kültürü anlayışının geliştirilmesini sağlayarak örgüt kültürünün yenilikçi girişim ve anlayışa engel olmasını önlemek.	4.1.1. Halk kütüphanelerinde “baskın özellikler”, “örgütsel liderlik”, “çalışanların yönetimi”, “örgütsel bağ”, “stratejik önem”, “başarı kriterleri” alt başlıkları kapsamında örgüt kültürünün mevcut ve hedeflenen durum analizi gerçekleştirilerek ve her kurumun kültür profili ortaya konularak, kültürel değişim sürecindeki adımların daha iyi planlanması sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	Üniversiteler
			4.1.2. Yenilikçilik kültürü ile ilgili alan yazına kazandırılmış model, ilke ve stratejilerin kütüphane personeli tarafından fark edilmesi, değerlendirilmesi ve bu model, ilke ve stratejilerin analiz edilerek kendi kurumları için çıkarımlar yapabilmeleri sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	Üniversiteler STK’lar
		4.2. Halk kütüphanelerinin öğrenen örgüt yapısına kavuşmasını sağlamak ve bu yapıyı sürdürülebilir kılmak.	4.2.1. Kişilere bağlı olmayan, kurumsal ve sistematik olarak kendini sürekli yenileyen, geliştiren ve değiştiren bir örgüt kültürü anlayışı oluşturulacak ve örgüt kültürünün sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	
			4.2.2. Değişen çalışan ve yönetici rol ve sorumluluklarına karşı kütüphane personeline farkındalık yaratılması ve değişime uyum sağlamaları için içerik hazırlanarak, algı ve farkındalık artırıcı girişimlerin organize edilmesi gerçekleştirilecektir.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB
			4.2.3. Öğrenen örgütlere ilişkin yapı ve işleyiş özellikleri belirlenerek, farkındalık yaratmak ve girişimlere ortam hazırlayabilmek için içerik hazırlanarak, algı ve farkındalık artırıcı girişimlerin organize edilmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB
			4.2.4. Yenilikçi örgüt kültürünün halk kütüphanelerinde sürekliliğinin ve etkinliğinin sağlanması ve bu sayede halk kütüphanelerinin birer öğrenen örgüt yapısına kavuşturulabilmesi için KTB, KYGM öncülüğünde halk kütüphaneleri ile ilgili oluşturulan/oluşturulacak olan strateji belgelerinde yenilikçilik ve yenilikçilik ile ilgili/ilişkili kavramlara daha fazla yer verilmesi sağlanacaktır.	KYGM Halk kütüphaneleri	KTB

Ana Eksen 1: Toplumsal Değişim

Toplum, sürekli dinamizm ve değişim içindedir ve bireyler de bu dinamizm ve değişimde pay sahibidirler. İnsanın değişimi çevreyi/toplumu, çevrenin/toplumun değişimi ise kurumları değiştirmektedir. Toplumsal değişime kurumsal düzeyde ayak uydurabilmek ise bu değişimin takip edilmesini gerektirmektedir. Toplumsal yapıyı oluşturan tutum, davranış, talep ve beklentilerin takip edilmesi, saptanması ve talep ve beklentilere karşılık verilmesi kurumsal süreklilik, etkinlik ve dolayısı ile başarının da anahtarıdır.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde toplumsal değişim ana eksenine bağlı olarak bir amaç, bir hedef ve bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik dört temel eylem belirlenmiştir. Eylemlerin gerçekleştirilmesiyle kullanıcıların yeni hizmetler kapsamındaki isteksizliğinin, sosyo-kültürel yapının kurumları yenilikçiliğe yeterince teşvik edemeyişinin ve toplumsal değişime kayıtsız kalmanın halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Ana Eksen 2: Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, bilgi çağına ve bilgi toplumuna uyum sürecinin ve kurumsal sürekliliği sağlamanın kilit kavramıdır. Bu kavram sadece yönetim anlayışı ile ilişkili olmayıp bunun yanında hizmet, kültür, iş yapış yöntemleri ve kütüphaneyi oluşturan temel unsurun (bina, personel, bütçe, derme, kullanıcı) yeniden tasarımı açısından da ayrı ayrı önem taşımaktadır. Bu sayede, tüm unsurların gelenekselcilikten yenilikçiliğe doğru evrilmesi, çağın gerekleri ile uyumlaştırılması, toplumsal gereksinimlerin zamanında ve doğru bir şekilde karşılanabilmesi, değişimle gelen yeniliklere yenilikçi yaklaşımlarla karşılık verilmesi ve örgüt kültürü ve davranışlarının değişen dünya ile uyumlu hale getirilmesi sağlanabilir. Bu bağlamda, yenilikçiliğin değişim yönetimi sürecinin tamamlayıcı unsuru olduğu da göz ardı edilmemelidir.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde değişim yönetimi ana eksenine bağlı olarak bir amaç, iki hedef ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik 13 eylem belirlenmiştir. Eylemlerin gerçekleştirilmesiyle mevzuata ilişkin yetersizliğin ve güncellik sorununun, ast-üst iletişimsizliğinin, yöneticilerin olumsuz tutum ve yaklaşımlarının, kurum içi iletişim yetersizliğinin, geleneksel yönetim anlayışının, personel isteksizliğinin, ödüllendirme mekanizması eksikliğinin/yetersizliğinin, personel niteliğinin, yenilikçilik konusundaki hizmet içi eğitim yetersizliğinin, yenilikçilik konusundaki yönlendirme eksikliğinin, iş yükü dağılımındaki dengesizliğin, farklı birimlerde çalışıyor olmanın, aşırı baskıcı ve denetimci yaklaşımların, yeni mezunların güncel bilgilerini pratiğe dönüştürememelerinin, personel profilinin, halk kütüphanelerini ilgilendiren herhangi bir konunun yenilikçilikle yeterince ilişkilendirilmemesinin, algı ve farkındalık eksikliğinin, benimseme sorununun, fiziki şartların yetersizliğinin, doğrudan hizmetlere yönelik bütçe eksikliğinin/yetersizliğinin, koleksiyon yetersizliğinin/güncellik sorununun halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Ana Eksen 3: Kurumsal Süreklilik

Kurumsal süreklilik ve başarı, yenilikçi örgüt kültürünün önemli sonuçlarından olup kullanıcı memnuniyeti, kullanıcı-personel iletişiminin gücü ve dinamik kültür anlayışı ile de doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda kullanıcı memnuniyeti daha çok değişime olan yatkınlıkla paralellik gösterirken, hizmet götüren (personel) ve kabul eden (kullanıcı) iletişimi ise iki grup arasındaki dengeye bağlıdır. Sürekli ve hızla değişen toplumsal gereksinimlere karşılık verebilmek, kurumsal verimi artırmak, kurumsal sürekliliği sağlamak, yenilikçiliği benimsemek ise ancak yenilikçi örgüt kültürü gibi dinamik bir kurumsal kültür yaklaşımı ile sağlanabilir.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde kurumsal süreklilik ana eksenine bağlı olarak bir amaç, dört hedef ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik 11 eylem belirlenmiştir. Eylemlerin gerçekleştirilmesiyle, hayata geçirilen faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin değerlendirme eksikliğinin, tanıtım olanaklarının yetersizliğinin, kütüphanecilere karşı toplumda oluşan olumsuz algının, personel sayısı yetersizliğinin, işbirliği ve koordinasyon eksikliğinin, kısa, orta ve uzun vadede gelişim ve değişim planlaması eksikliğinin, yenilikçiliğin önemsenmemesinin ve hata yapma endişesinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Ana Eksen 4: Örgüt Kültürünün Değişimi

Yenilikçi yönetim ve yenilikçi hizmet yenilikçi örgüt kültürünün ürünü, yenilikçi örgüt kültürü öğrenen örgüt olabilmenin ön koşulu, kültürel değişim ise toplumsal değişimin gereğidir. Güçlü bir örgüt kültürünün örgütsel başarı, performans ve kullanıcı memnuniyeti ile ilişkili olduğu, halk kütüphaneleri adına kültürel değişim sağlanmadan ve hedeflenen kültürel doku oluşturulmadan başarı, performans düzeyi ve kullanıcı memnuniyetinin yeterince artırılamayacağı göz ardı edilmemelidir. Çalışanların bu değişim sürecine uyum sağlaması, yöneticilerin ve liderlerin de yol gösterici olması gerekmektedir. Çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikteki strateji unsurunun halk kütüphanelerinin kültürel değişimi sürecinde yönetici ve çalışanlar için kolaylaştırıcı ve özendirici olacağı bununla birlikte kurumsal düzeyde de daha sürdürülebilir, sistematik ve kalıcı adımlar atma adına alt yapı oluşturacağı düşünülmektedir.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde örgüt kültürünün değişimi ana eksenine bağlı olarak bir amaç, iki hedef ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik altı eylem belirlenmiştir. Eylemlerin gerçekleştirilmesiyle mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklememesinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kültürel değişime karar vermek kadar bu değişimin ne için, nasıl ve kimlerle gerçekleştirilebileceğine karar vermek de önem taşımaktadır. Kültürel değişimin, buna bağlı olarak da örgütsel sürekliliğin her geçen gün artan önemi, kâr amacı güden örgütler kadar, kâr amacı gütmeyen, halk kütüphaneleri gibi örgütlerin de örgütsel değişim ve sürekliliğinin nasıl sağlanacağını gündeme getirmiştir. Değişimin özellikle yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı ile ilişkilendirildiği ve yenilikçiliği merkeze alan bu çalışma kapsamında ortaya konulan yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin örgüt kültürü değişimi sürecine uzun vadede, kalıcı ve sistematik şekilde katkı sağlayacak bir nitelik taşımaktadır.

Etik Standartlar ile Uyumluluk

Çıkar Çatışması: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Etik Kurul İzni: Araştırma için 27.12.2019 tarihli, 838841 sayılı Hacettepe Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır.

Yazar Katkı Beyanı: Yazarlar makale için eşit oranda katkıda bulduklarını beyan ederler.

Finansal Destek: Yoktur.

Kaynakça

- Açıkgöz, O. ve Yılmaz, B. (2013). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin özel idarelere devri konusunda özel idare yöneticilerinin görüşleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 27(1), 136-153.
- Akın, A. (2003). Bilgi çağı işletmelerinde yeni örgütsel yapılanma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 221-238.
- Akkaya, M. A., Binici, K. ve Yıldırım, Z. (2016). Bilgi ve Belge Yönetimi alan yazınında yerel yönetimler ve bilgi hizmetleri: Bir tema analizi. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 103-120). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Akman, İ. (2004). Halk kütüphanelerinin yerel yönetimlere devri. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 73-75.
- Akman, İ. ve Akman, N. (2016). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri: Uygulama(cılar) açısından bir yaklaşım. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 449-461). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Aksakal, A. (1997). Halk kütüphaneleri yasası ve yeniden yapılanma. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 113-118). Ankara: TKD.

- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2006). Kurum kültürü türleri. Erişim adresi: http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm#_ftnref1
- Aktan, E. ve Aydınlan, B. (2016). Cameron-Freeman örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet üniversitelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Akyos, M. (2007). Kamuda inovasyon. Erişim adresi: <https://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf>
- Alaca, E. (2015). *Halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet geliştirme süreci: Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alaca, E. (2017). Ankara’daki 6 halk kütüphanesinde yenilikçi hizmet anlayışı: Kütüphane personelinin yaklaşımı üzerine bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 31(2), 211-222.
- Alaca, E. (2020). Türkiye’de halk kütüphaneleri: Yedi adımda kullanıcı merkezli yenilikçilik yaklaşımı. T. Çakmak ve B. Yılmaz (Yay. haz.). 8. *Uluslararası Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Gerçek Ötesi ve Bilgi Yönetimi, 1-3 Kasım 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 96-106). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Alaca, E. ve Yılmaz, B. (2017). Yenilikçilik ve yenilikçi hizmet: Halk kütüphaneleri açısından kavramsal bir yaklaşım. Ö. Külcü, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Kamusal alan olarak bilgi merkezleri ve yenilikçi yaklaşımlar* içinde (s. 155-178). İstanbul: Hiperyayın.
- Altay, A. (2018). Halk kütüphanelerinde yönetim ve yönetsel işlevler. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 123-153). İstanbul: Hiperyayın.
- Altay, A., Todorova, T. ve Dursun, B. (2013). Halk kütüphanelerinde çocuklara ve gençlere yönelik yenilikçi bilgi hizmetleri: Türkiye’de durum. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 186-201.
- Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 361-370.
- Anameriç, H. (2005). Bilgi merkezlerinin yönetiminde bilgi sistemlerinin rolü. *Bilgi Dünyası*, 6(1), 15-35.
- Anthony, C. A. (2014). Innovation in public libraries. Erişim adresi: <http://publiclibrariesonline.org/2014/02/innovation-in-public-libraries/>
- Arogyaswamy, B. ve Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-658.
- Ashkenas, R. (1999). Creating the boundaryless organization. *Business Horizons*, 42(5), 5-10.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ateş, M. R. (2007). *Inovasyon hayatı kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Atılğan, D. ve Arslantekin, S. (Yay. haz.). (1996). *Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Aydınlan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Baysal, J. (1970). Yeni Üniversiteler Kanunu’nda kütüphanecilik mesleği. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 19(4), 296-303.

- Baysal, J. (1991). *Kitap ve kütüphane tarihine giriş*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Bayter, M. (2018). Halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının geliştirilmesi. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller içinde* (s. 503-518). İstanbul: Hiperyayın.
- Bayter, M. (2020). Bilgi hizmetlerinde yenilikçi yönetim. T. Çakmak, B. Yılmaz (Yay. haz.). 8. *Uluslararası Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Gerçek Ötesi ve Bilgi Yönetimi, 1-3 Kasım 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 92-96). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Berelson, B. R. (1939). Library unionization. *The Library Quarterly*, 9(4), 477-510.
- Bixler, H. R. (1945). Supervisory relations and employee efficiency. *Library Journal*, 70, 202-205.
- Boaden, S. ve Clement, C. (2009). Beyond co-location to convergence: Designing and managing new model public library spaces and services. Erişim adresi: <http://sueboaden.com.au/wp-content/uploads/2018/04/IFLA-Turin-Boaden-Clement.pdf>
- Boone, M. D. (2001). Steering the cybrary into the twenty-first century: Who is the leader? *Library Hi Tech*, 19(3), 286-289.
- Brown, A. (1988). *Organisational culture*. London: Financial Times.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bundy, M. L. (1966). Conflict in libraries. *College & Research Libraries*, 27(4), 253-262.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli* (3. bs.). M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu (Çev. ed.). Ankara: Pegem Akademi.
- Campbell, H. C. (1988). *Halk kütüphanesi sistem ve hizmetlerinin geliştirilmesi*. B. Çapar (Çev.). Ankara: T. C. Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü.
- Canata, F. (2016). Belediye kütüphaneleri gerekli mi?: Bilgi toplumu bağlamında bir değerlendirme. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 213-241). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, A. (1997). Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (3): İş doyumu ve kişilik yapısı. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 171-177). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çelik, A. ve Küçük, M. E. (2015). Kültürlerarası diyalog ve halk kütüphaneleri. *Prof. Dr. İrfan Çakın'a armağan* içinde (s. 62-68). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Çelik, S. (2000). Üniversite kütüphaneleri: Amaç, görev, işlev, yönetim ve örgüt yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 52-62.
- Çelikleş, H. (2008). *İnovasyon yönetimi: Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren şirketlerde inovasyon uygulamalarının tespitine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 457-473.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.

- Demir, G. ve Güneş, A. (2016). Yerel yönetimlere bağlı kütüphanelerin hizmetleri: Kastamonu Belediyesi örneği. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 134-151). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demircioğlu, Ö. (2007). *Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Duman, H. (1988). Halk kütüphanelerinin kütüphaneci ihtiyaçları ve standartlar. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye'de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* içinde (s. 43-57). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Duman, H. (2004). Halk kütüphanelerinde yeniden yapılanma. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(4), 418-445.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edwards, R. M. (1989). Kütüphanelerin yönetimi ve kütüphanecilerin profesyonel işlevleri. S. Tuğsel (Çev.). *Kütüphanecilikle ilgili seçme metinler* içinde (s. 17-32). İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Erbay, H. (1993). *Üniversite kütüphanelerinin yönetim ve organizasyon yapıları ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 36, 73-88.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eroğlu, E. B. (2018). Halk kütüphanelerinde web hizmetleri, sosyal medya ve mobil uygulamalar. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 467-481). İstanbul: Hiperyayın.
- Faydalıgöl, Ö. D. ve Yılmaz, B. (2007). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(4), 414-439.
- Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği. (2012, 11 Ocak). *Resmi Gazete* (Sayı: 28170). Erişim adresi: <http://www.kygm.gov.tr/Eklenti/5,halkkutuphaneleri-yonetmeliği-11-01-2012-resmi-gazetepdf.pdf?0>
- Hemp, P. ve Stewart, T. A. (2009). İşler iyi gittiğinde değişime öncülük etmek. İ. Gülfidan (Çev.). *Stratejik yenilenme* içinde (s. 107-135). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Herbert, C. B. (1939). *Personnel administration in public libraries*. Chicago: American Library Association.
- The International Federation of Library Associations and Institutions. (2014). Riding the waves or caught in the tide? Navigating the evolving information environment. Erişim adresi: https://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report_v3.pdf
- The International Federation of Library Associations and Institutions. (2019). IFLA Strategy 2019-2024. Erişim adresi: <https://www.ifla.org/strategy>
- Jaffe, M. (1990). The road less traveled: An alternative to the bureaucratic model of librarianship. *Wilson Library Bulletin*, 65(4), 49-51.
- Karadere, E. (2017). Örgüt yapısı, kültürü ve geliştirme. Erişim adresi: <https://slideplayer.biz.tr/slide/10937739/>

- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 467-478.
- Karakaş, S. (1990). İşleri çekici kılma stratejileri ve güdüleme. *Prof. Dr. Osman Ersoy'a armağan içinde* (s. 75-89). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *KOCATEPE İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karcioğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Kemper, R. E. (1970). Library planning: The challenge of change. M. J. Voight (Yay. haz.). *Advances in librarianship* içinde (s. 207-239). New York: Academic Press.
- Keseroğlu, H. S. (1989). *Halk kütüphanesi politikası ve Türkiye Cumhuriyeti'nde durum*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Kılıç, S. (2016). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi* (2. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Konya, Ü. (2007). Örgütlerde yaratıcı düşüncüyü geliştirme çalışmalarında iletişimin rolü. A. Üstün ve Ü. Konya (Yay. haz.). *I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim, 25-26 Mayıs 2006, İstanbul: Bildiriler* içinde (s. 108-114). İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Krug, R. E. (1942). Staff participation in library administration. *Library Journal*, 67, 715-717.
- Kurulgan, M. (2005). Bilgi teknolojisinin yapısal ve yönetsel açılardan bilgi-belge merkezlerine getirdiği yenilikler. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 171-192.
- Kurulgan, M. (2015). *Çağdaş bilgi-belge merkezlerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Kurulgan, M. ve İspir, B. (2009). Bilgi-belge merkezlerinin yönetimi: Türkiye'deki literatüre yönelik içerik analizi. *Bilgi Dünyası*, 10(2), 205-230.
- Kuzucuoğlu, A. H. ve Şeşen, Y. (2020). *Bilgi merkezlerinde risk ve kriz yönetimi*. A. H. Kuzucuoğlu ve Y. Şeşen (Ed.). İstanbul: Hiperyayın.
- Kütüphane Hizmet Esasları. (2012). Erişim adresi: <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/4857,ek-kutuphane-hizmet-esaslari.pdf?1>
- Lacy, D. (1969). Social change and the library: 1945-1960. D. M. Knight ve S. E. Nourse (Yay. haz.). *Libraries at large: Tradition, innovation, and the national interest* içinde (s. 3-21). New York: Bowker.
- Luecke, R. (2011). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* (2. bs.). T. Parlak (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lynch, B. P. (1974). The academic library and its environment. *College & Research Libraries*, 35(2), 126-132.
- Mantar, S. (2018). Kütüphanelerde dönüşüm sürecinin yeni değişkenleri: Yeni nesil kütüphaneciler. D. Işık ve diğerleri (Yay. haz.). *Bilgi Merkezlerinde Değişim ve Dönüşüm Süreci: III. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi, 10-12 Mayıs 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 63-68). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Martin, G. (2006). *Managing people and organizations in changing contexts*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann Publications.
- Neuman, W. L. (2013). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (6. bs.). Ankara: Yayıncı.
- The New Media Consortium. (2017). *Horizon report 2017 library edition*. Erişim adresi: <https://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2017-library-edition/>

- Odabaş, H. (2018). Günümüz halk kütüphaneleri ve kütüphanecilerinin yeterlilikleri. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller içinde* (s. 75-94). İstanbul: Hiperyayın.
- Oh, T. K. (1966). New dimensions of management theory. *College & Research Libraries*, 27(6), 431-438.
- Okmeydan, C. K. (2016). Kurum kültürü ve çalışan ilişkileri. B. Öksüz ve Z. B. A. Vural (Ed.). *Kurumsal başarıya giden yolda kurum kültürü içinde* (s. 131-168). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. bs.). Ankara: TÜBİTAK.
- Öz, Z. O. (1997). *Toplumsal değişme sürecinde halk kütüphanelerinin yeri ve yeniden organizasyonu için bir model önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 112-131.
- Özgözü, S. ve Atılgan, H. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(4), 1301-1318.
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt: Örgüt ve yönetim kuramları* (4. bs.). İstanbul: Otorite Yayınları.
- Prescott, K. (1946). Personnel relations: The staff viewpoint. *Library Journal*, 71, 1289-1293.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(5), 115-142.
- Raosoft. (2004). Sample size calculator. Erişim adresi: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Reeder, J. (2011). Are maker spaces the future of public libraries? Erişim adresi: <https://www.shareable.net/blog/are-maker-spaces-the-future-of-public-libraries>
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. bs.). New York: Pearson Education.
- Sağlamtuğ, T. (1994). *Çağdaş kütüphanecilik ve düşünce özgürlüğü üzerine*. İstanbul: Yapı Tasarım Üretim.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Sevgisunar, K. (1997). Yeni bir döneme girerken yerel yönetimlerde kütüphane olgusu. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 119). Ankara: TKD.
- Shaw, R. R. (1954). Scientific management in the library. *Library Trends*, 2(3), 359-483.
- Soysal, Ö. (2007). *Türk kütüphaneciliği: Bilgi'nin yazgısı*. (Göz. geç. bs.). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Stueart, R. D. ve Moran, B. B. (2007). *Library and information center management* (7. bs.). Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler* (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi.

- Tezcan, S. (1988). Uygulamada başarılı olmanın koşulları. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye’de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* içinde (s. 149-190). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Tunçkanat, H. (1987). *Üniversite kütüphanesinin yönetiminde planlama, kontrol ve karar verme sürecinde bilgi sistemi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, A. T. (1996). Halk kütüphaneleri ve yerel yönetimler. D. Atılgan ve S. Arslantekin (Yay. haz.). *Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 28-36). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Uslu, D. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim sürecinin iş görenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada değer yaratma aracı olarak yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim* (6. bs.). İstanbul: İletişim Yayınlar.
- Wenborn, C. (2018). How technology is changing the future of libraries. Erişim adresi: <https://www.wiley.com/network/librarians/library-impact/how-technology-is-changing-the-future-of-libraries>
- Winslow, A. (1953). Staff participation in management. *Wilson Library Bulletin*, 27, 624-628.
- Xiaoming, C. ve Junchen, H. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.
- Yalvaç, M. (1996). *Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sistem analizinin önemi, uygulanabilirliği ve bir örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bağlı Birimler Bölümü’nde bir sistem analizi uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, C. ve Biz, N. (2015). *Yeniden yapılanma*. Erişim adresi: <https://silo.tips/download/bartın-nverstes-cansel-yavuz-nurgl-bz>
- Yener, M. P. (1991). *Çağdaş kütüphane anlayışı ve İstanbul’daki halk kütüphaneleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. ve Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-81.
- Yıldırım, Z. (2018). Yerel yönetimlerde halk kütüphanesi hizmetleri. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 369-386). İstanbul: Hiperyayın.
- Yıldız, A. K. (2011). *Bilgi hizmetlerinde değişim yönetimi: Süreç ve haritalar*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Yılmaz, B. (1995). *Ankara’da halk kütüphanesi kullanımı: Sosyo-ekonomik çözümleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, B. (1997). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 11(2), 113-133.
- Yılmaz, B. (2005a). Türk halk kütüphanecilerinin Almanya halk kütüphanesi sistemi üzerine yaptıkları inceleme gezisi gözlemleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(3), 356-362.
- Yılmaz, B. (2005b). Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması süreci ve halk kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(1), 56-77.

- Yılmaz, B. (2013). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Halk kütüphaneleri: Araştırmalar ve görüşler* içinde (s. 289-305). Ankara: TKD.
- Yılmaz, B. ve Bayır, D. (2004). Pulman-XT projesi ve Türk kütüphaneciliğine etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 79-84.
- Yılmaz, B. ve Cevher, N. (2015). Future of public libraries: Opinions of public librarians in Turkey. *IFLA Journal*, 41(4), 336-352.
- Yılmaz, M. (2004). Bir örgüt olarak bilgi merkezlerinde yönetim ve yönetici. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(2), 163-184.
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Yurdadoğ, B. U. (1972). Eğitim ve kütüphane. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 21(2), 21-30.
- Yurtseven, H. R. (2001). *Yaratıcı yönetim*. Çanakkale: Çanakkale Üniversitesi Yayınları.
- Zammuto, R. F. ve Krakower, J. C. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.