TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM POLİTİKALARININ KURUMDA ÇALIŞAN KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Mehmet ÇETİN

Yüksek Lisans Tezi
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı
Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ
2020
Her Hakkı Saklıdır

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Mehmet ÇETİN

TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM POLİTİKALARININ KURUMDA ÇALIŞAN KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZ YÖNETİCİSİ
Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ

ERZURUM - 2020

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Türkiye'deki Devlet Üniversitesi Kütüphanelerinin Yönetim Politikalarının Kurumda Çalışan Kütüphanecilerin Mesleki Gelişimi Üzerindeki Rolü" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☒ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay,** patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

27/11/2020
Aslı ıslak imzalıdır
Mehmet ÇETİN

---

* **LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü tezle ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir**.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ danışmanlığında, Mehmet ÇETİN tarafından hazırlanan bu çalışma 27/11/2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Doç. Dr. Güler DEMİR	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ	İmza: Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi	: Dr. Öğr. Üyesi Nermin ÇAKMAK	İmza: Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **VIII**
ABSTRACT ..... **IX**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **X**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **XIII**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **XIV**
ÖNSÖZ ..... **XV**
GİRİŞ **1**
I. ARAŞTIRMANIN KONUSU **2**
II. ÇALIŞMANIN AMACI **4**
III. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ **4**
IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ **4**
A. Araştırmanın Modeli 5
B. Araştırmanın Evreni ve Örneklem 5
C. Veri Toplama Aracı 6
D. Verilerin Toplanması 6
E. Veri Analizi 6

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM POLİTİKASI

1.1. YÖNETİM **8**
1.1.1. Yönetimin Genel Özellikleri 9
1.1.1.1. Beşeri Özelliği 9
1.1.1.2. Grup Özelliği 10
1.1.1.3. Sanat, Bilim ve Meslek Özelliği 11
1.1.1.4. Yönetimin Evrenselliği Özelliği 11
1.1.2. Yönetim İlkeleri 12
1.1.2.1. Amaç İlkesi 12
1.1.2.2. İki Yönlü Süreç Olma İlkesi 12
1.1.2.3. Rasyonellik İlkesi 13
1.1.2.4. İletişim İlkesi 13

1.1.2.5. İş Bölümü İlkesi 14
1.1.2.6. Otorite İlkesi 15
1.1.2.7. Disiplin - Gözetim İlkesi 15
1.1.2.8. Kumanda Birliği İlkesi 16
1.1.2.9. Yürütme Birliği İlkesi 16
1.1.2.10. İstisnalarla Yönetim İlkesi 16
1.1.2.11. Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi İlkesi 17
1.1.2.12. Personel Ücreti İlkesi 17
1.1.2.13. Merkeziyet İlkesi 18
1.1.2.14. Hiyerarşi İlkesi 19
1.1.2.15. Düzen İlkesi 19
1.1.2.16. Hakkaniyet – Eşitlik İlkesi 20
1.1.2.17. Memurlarda İstikrar İlkesi 20
1.1.2.18. Teşebbüs Fikri İlkesi 21
1.1.2.19. Çalışanlar Arasında Birlik İlkesi 21
1.2. YÖNETİM GELİŞİM SÜRECİ VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI 22
1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem 22
1.2.2. Bilimsel Yönetim Dönemi 24
1.2.2.1. Klasik Dönem (Geleneksel Yönetim Kuramı) 24
1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach) 25
1.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Theory) 28
1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı 30
1.2.2.2. Neo-Klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı/Davranışsal Yönetim ve Örgüt Kuramı) 31
1.2.2.2.1. Neo-klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı) Araştırmaları 32
1.2.2.2.1.1. Hawthorne Araştırmaları 32
1.2.2.2.1.2. Harwood Araştırmaları 33
1.2.2.2.1.3. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması 34
1.2.2.2.1.4. Yankee City Araştırması 35
1.2.2.2.1.5. Tavistock Enstitüsü Araştırmaları 36
1.2.2.2.2. Neo-Klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı) Kuramları 37
1.2.2.2.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı 37

1.2.2.2.2.2. Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı 39
1.2.2.2.2.3. Chris Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı 41
1.2.2.2.2.4. George Casper Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı 42
1.2.2.2.2.5. Kurt Lewin'in Güç Alanı Yaklaşımı 43
1.2.2.3. Modern Dönem Yönetim Yaklaşımları 44
1.2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı 44
1.2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı 48
1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Uygulamaları 49
1.2.2.4.1.Toplam Kalite Yönetimi 49
1.2.2.4.2. Deming Çevrimi 51
1.2.2.4.3. Kaizen (Sürekli Gelişme) 52
1.2.2.4.4. Z Yaklaşımı 52
1.2.2.4.5. Kıyaslama/İşletmeler arası Karşılaştırma (Benchmarking) 53
1.2.2.4.6. Personeli (Çalışanı) Güçlendirme (Empowerment) 54
1.2.2.4.7. Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing) 56
1.2.2.4.8. Değişim Mühendisliği (Reengineering) 56
1.2.2.4.9. Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances) 56
1.2.2.4.10. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations) 57
1.3. YÖNETİMİN AMAÇ VE İŞLEVLERİ 57
1.3.1. Planlama 58
1.3.2. Karar Verme 59
1.3.3. Örgütleme/Organizasyon 61
1.3.3.1. Örgütlenme İlkeleri 61
1.3.3.1.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi 62
1.3.3.1.2. Hiyerarşik Yapı İlkesi 62
1.3.3.1.3. Amaç Birliği İlkesi 63
1.3.3.1.4. Emir-Komuta Birliği İlkesi (Kumanda Birliği İlkesi) 64
1.3.3.1.5. Sınırlı Denetim Alanı İlkesi 64
1.3.3.1.6. Yetki ve Sorumluluk Denkliği ilkesi 65
1.3.3.1.7. Yetki Devri İlkesi 66
1.3.3.1.8. İstisnalarla Yönetim İlkesi 66
1.3.3.1.9. Denge İlkesi 67

1.3.3.1.10. Verimlilik ve Etkinlik İlkesi....67
1.3.3.1.11. Basit ve Anlaşılır Olma İlkesi....68
1.3.3.1.12. Esneklik (Değişim) İlkesi....68
1.3.3.1.13. Açıklama İlkesi....69
1.3.3.1.14. Yönetim Birliği İlkesi....69
1.3.3.1.15. Hakkaniyet İlkesi....70
1.3.3.1.16. Girişim İlkesi....70
1.3.4. Yürütme/Yöneltme....71
1.3.4.1. Yürütme İşlevinin Temel İlkeleri....71
1.3.4.2. Yürütme/Yöneltme işlevinde önemli görülen kavramlar....72
1.3.4.2.1. Güdüleme (Motivasyon)....72
1.3.4.2.2. Liderlik....73
1.3.4.2.3. İletişim (Haberleşme)....74
1.3.4.2.4. Örgütsel İklim....75
1.3.5. Eşgüdümleme/Koordinasyon....76
1.3.6. Denetim (Kontrol)....76
1.3.6.1. Etkin Bir Denetim Sisteminin İlkeleri....77

İKİNCİ BÖLÜM
ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ

2.1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİ....78
2.1.1. Üniversite Kütüphanelerinin Temel Unsurları....80
2.1.1.1. Derme....80
2.1.1.2. Kullanıcı....80
2.1.1.3. Personel....81
2.1.1.4. Bütçe....83
2.1.1.5. Bina....84
2.1.1.6. Teknoloji....85
2.1.2. Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri....86
2.2. MESLEKİ GELİŞİM....87
2.2.1. Mesleki Gelişimin Amacı ve Gerekliliği....89

2.2.2. Etkili Mesleki Gelişimin Özellikleri 90
2.2.3. Mesleki Gelişim Yaklaşımları 91
2.2.3.1. Temel Yaklaşımlar 91
2.2.3.1.1. Yetişkin Eğitimi olarak Mesleki Gelişim Yaklaşımı 91
2.2.3.1.2. Yeterlik Yaklaşımı 93
2.2.3.1.3. Bütüncül Yaklaşım 94
2.2.3.1.4. Dinamik Yaklaşım 94
2.2.3.2. Farklı Yaklaşımlar 95
2.2.3.2.1. Akran Koçluğu ve Mentorluk (Danışmanlık) 95
2.2.3.2.2. Meslektaş Gözlemleri 96
2.2.3.2.3. Eylem araştırmaları 97
2.2.3.2.4. Mesleki Diyalog ve Çalışma Grupları 97
2.2.3.2.5. Çalıştay, Konferans ve Seminerler 98
2.2.3.3. Mesleki Gelişimde Yeni Yaklaşımlar 99
2.3.3.3.1. Kişisel Gelişime Dayalı Mesleki Gelişim Yaklaşımı 99
2.3.3.3.2. Performans Temelli Mesleki Gelişim Yaklaşımı 99
2.2.3.3.3. Eklektik Mesleki Gelişim Yaklaşımı 100
2.2.4. Mesleki Gelişim Etkinlik Türleri 100
2.3. KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ 101
2.3.1. Kütüphanecilerin Mesleki Gelişimine Etki Eden Unsurlar 103
2.3.1.1. Meslek Birlikleri 103
2.3.1.2. Üniversite Kaynakları 103
2.3.1.3. Kütüphane Kaynakları 104
2.3.1.4. Yönetimsel Destek 104
2.3.2. Kütüphaneciler İçin Mesleki Gelişim Uygulamaları 105
2.3.2.1. MOOCs (Massive Open Online Courses) 106
2.3.2.2. Kongre, Konferans, Çalıştay, Sempozyum 107
2.3.2.3. Webinars 107
2.3.2.4. Hizmet İçi ve Hizmet Dışı Eğitim 108
2.3.2.5. Sosyal Medya 109
2.3.2.6. Profesyonel Öğrenme Ağları (PLN: Professional Learning Networks) 110
.3.2.7. Süreli Yayınlar ve Kitaplar 110

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.1. BETİMSEL VE AÇIKLAYICI İSTATİSTİKLER VE YORUMLANMASI 112
3.1.1. Demografik Frekans Analizleri 112
3.2.1. Kütüphanecilerin, Kütüphanene Yönetim Politikalarına Yönelik Görüşlerinin Frekans Analizi 118
3.2. TANIMLAYICI İSTATİKSEL ANALİZLER 131
3.2.1. Betimleyici İstatistik 131
3.2.2. Bağımsız Tek Örneklem T Testleri 135
3.2.2.1. Cinsiyete Göre 135
3.2.2.2. Medeni Duruma Göre 141
3.2.2.3. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre 147
3.2.3. Tek Yönlü Anova Testi Uygulaması 154
3.2.3.1. Yaşa Göre 155
3.2.3.2. Eğitim Durumuna Göre 157
3.2.3.3. Katılımcıların Meslekteki Tecrübeleri Açısından Verdikleri Cevapların Anova Testiyle İncelenmesi 160
3.2.3.4. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Oluşturulan Grupların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi 162
3.2.3.5. Katılımcıların Kurumsal Pozisyonuna Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi 165
3.2.3.6. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyondaki Hizmet Yılına Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi .. 168
3.2.3.7. Katılımcıların, İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Katılım Sıklığına Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi 171

3.2.3.8. Katılımcıların, Kütüphanede Yaptığı İşlere Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi 174

SONUÇ VE ÖNERİLER 177
KAYNAKÇA 183
ÖZGEÇMİŞ 194

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE'DEKİ DEVLET ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNİN YÖNETİM POLİTİKALARININ KURUMDA ÇALIŞAN KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Mehmet ÇETİN

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ

2020, 194 sayfa

Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ
Doç. Dr. Güler DEMİR
Dr. Öğr. Üyesi Nermin ÇAKMAK

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan kütüphanecilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının yöneticileri tarafından dikkate alınarak, bu ihtiyaçların giderilmesi için desteklenip desteklenmediğini belirlemektir.

Araştırma kapsamında genel durum tespiti yapabilmek için web sitesi araştırması, telefon görüşmesi ve anket uygulaması yapılmıştır. Anket, Ağustos 2018 ve Temmuz 2019 tarihleri arasında tüm devlet üniversitelerinde çalışan 600 kütüphaneciye e-posta yoluyla uygulanmıştır. Kütüphanecilerin konu hakkındaki yaklaşımlarının ve genel durumun sayısal verilerle objektif olarak ölçülebilmesi, ilişkili ve bağımsız değişkenler açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığının değerlendirilmesine imkân vermesi nedeniyle, araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır. Araştırma sonuçları SPSS istatistik hesaplama programıyla, frekans analizi, betimsel ve açıklayıcı istatistikler, T testi ve tekyönlü Anova testi uygulanarak değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucu genel olarak değerlendirildiğinde Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan kütüphanecilerin mesleki gelişimleri açısından, yönetimsel desteğin yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Üniversite kütüphaneleri, Mesleki gelişim, Kütüphaneciler

ABSTRACT

MASTER'S THESIS

THE ROLE OF STATE UNIVERSITY LIBRARIES MANAGEMENT POLICIES ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF LIBRARIANS IN TURKEY

Mehmet ÇETİN

Advisor: Assist Prof. Malik YILMAZ

2020, Page: 194

Jury: Assist. Prof. Dr. Malik YILMAZ
Assoc. Prof. Dr. Güler DEMİR
Assist. Prof. Nermin ÇAKMAK

The main purpose of this study is to determine whether the librarians working in state universities in Turkey are supported for their professional developments and their needs are fulfilled by their managers.

Within the scope of the research, web site research, telephone call and questionnaire application were carried out in order to determine the general situation. The questionnaire was administered via e-mail to 600 librarians working at all state universities between August 2018 and July 2019. The quantitative method was used in this study, since librarians' approaches about the subject and the general situation can be measured objectively with numerical data and it allows to evaluate whether there is a significant difference in terms of related and independent variables. The results of the research were evaluated by using frequency analysis, descriptive and explanatory statistics, T test and one-way Anova test with SPSS statistical calculation program.

When the research results are generally evaluated in terms of professional development of librarians working in state universities in Turkey, it has emerged as administrative support was insufficient.

Keywords: Management, University libraries, Professional development, Librarians

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. X ve Y Kuramının Temel Yaklaşımları 39
Tablo 1.2. Chris Argyris'in Olgunluk Yaklaşımına Göre, Olgun Olan Ve Olgun Olmayan Birey Özellikleri 42
Tablo 3.1. Cinsiyet Frekans Tablosu 112
Tablo 3.2. Yaş Aralığı Frekans Tablosu 112
Tablo 3.3. Medeni Durum Frekans Tablosu 113
Tablo 3.4. Eğitim Durumu Frekans Tablosu 113
Tablo 3.5. Meslekteki Toplam Hizmet Yılınız Frekans Tablosu 113
Tablo 3.6. Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılınız Frekans Tablosu 114
Tablo 3.7. Kurumsal Pozisyonunuz Frekans Tablosu 115
Tablo 3.8. Çalışmakta Olduğunuz Pozisyondaki Hizmet Yılınız Frekans Tablosu 115
Tablo 3.9. İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Ne Sıklıkla Katılabiliyorsunuz? Frekans Tablosu 116
Tablo 3.10. Kütüphanede Yaptığınız İşler Frekans Tablosu 116
Tablo 3.11 Üst yönetici (Daire Başkanı veya dengi) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mudur? Frekans Tablosu 118
Tablo 3.12. A1-Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar. 119
Tablo 3.13. A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir. 119
Tablo 3.14. A3 - Kütüphanecileri motive eder. 120
Tablo 3.15. A4 - Karar verme sürecinde kütüphanecilerin görüşlerini alır. 120
Tablo 3.16. A5 - Demokratik davranış sergiler. 120
Tablo 3.17. A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir. 121
Tablo 3.18. A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır. 121
Tablo 3.19. A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar. 122
Tablo 3.20. A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır. 122
Tablo 3.21. A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar. 122
Tablo 3.22. A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer. 123

Tablo 3.23. A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur. 123
Tablo 3.24. A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır. 124
Tablo 3.25. A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır. 124
Tablo 3.26. A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder. 124
Tablo 3.27. A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur. 125
Tablo 3.28. A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir. 125
Tablo 3.29. A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar. 126
Tablo 3.30. A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır. 126
Tablo 3.31. A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder. 126
Tablo 3.32. A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.. 127
Tablo 3.33. A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır. 127
Tablo 3.34. A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir. 128
Tablo 3.35. A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir. 128
Tablo 3.36. A25-Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır. 128
Tablo 3.37. A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.. 129
Tablo 3.38. A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler. 129
Tablo 3.39. A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler. 130
Tablo 3.40. A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler. 130
Tablo 3.41. A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler. 131
Tablo 3.42. Betimsel İstatistiler Tablosu 134
Tablo 3.43. Cinsiyete Göre Sorulara Verilen Grup İstatistikleri Tablosu 135
Tablo 3.44. Cinsiyete Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu 138
Tablo 3.45. Medeni Duruma Göre Sorulara Verilen Grup İstatistikleri Tablosu 141
Tablo 3.46. Medeni Duruma Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu 144
Tablo 3.47. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden

Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre Grup İstatistikleri Tablosu 148
Tablo 3.48. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi Ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik Veya Dokümantasyon Ve Enformasyon Bölümlerinden Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu 151
Tablo 3.49. Yaş grupları açısından verilen cevapların Anova Testi Sonuçları Tablosu 155
Tablo 3.50. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuç Tablosu 157
Tablo 3.51. Katılımcıların Meslekteki Tecrübeleri Açısından Verdikleri Cevapların Anova Testi Sonuç Tablosu 160
Tablo 3.52. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Oluşturulan Grupların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu 163
Tablo 3.53. Kurumsal Pozisyonları Farklı Olan Katılımcıların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu 165
Tablo 3.54. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyondaki Hizmet Yılına Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu 168
Tablo 3.55. Katılımcıların Hizmet Dışı Eğitimlere Katılım Durumu Gruplarına Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu 171
Tablo 3.56. Katılımcıların Kütüphanede Yaptığı İşlere Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu 174

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Sistem 4 Yaklaşımının Öngördüğü Örgüt Yapısı ve "Linkingpin" 41
Şekil 1.2. İnsan Grubu İletişim Yapısı.....43
Şekil 1.3. Sistem Yaklaşımı.....45
Şekil 1.4. Sistemin Unsurları 46
Şekil 1.5. Örgütsel Sistem.....46
Şekil 1.6. Sistem Yaklaşımına Göre Örgütsel Kararlarda Kullanılan Karmaşık İlişkiler Modeli 47
Şekil 1.7. Örgüt Yapılarını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler 48
Şekil 1.8. Toplam Kalite Yönetimi'nde Tedarikçiler, Müşteriler ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı Müşteri İlişkileri Sistem.....50
Şekil 1.9. Deming Çevrimi 51
Şekil 1.10. Kaizen ve Batı Tarzı Gelişim ve İlerleme Karşılaştırması 52
Şekil 1.11. Japon ve Amerikan Değer Yargıları Karşılaştırması.....53
Şekil 1.12. Z-Yaklaşımının Amerikan ve Japon Sistemleri İle Karşılaştırılması.....53
Şekil 1.13. Benchmarking Sistem Mantığı 54
Şekil 1.14. Bütünsel Personel Güçlendirme Süreci 55

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ACRL : The Association of College and Research Libraries (Üniversite ve Araştırma Kütüphaneleri Derneği)

ANKOS : Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu

ALA : American Library Association (Amerikan Kütüphane Derneği)

ASME : American Society of Mechanical Engineers (Amerikan Makine Mühendisleri Derneği)

CLA : Canadian Library Association (Kanada Kütüphane Derneği)

IFLA : International Federation of Library Associations (Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu)

KKK : Kara Kuvvetleri Komutanlığı

KTKD : Kıbrıs Türk Kütüphaneciler Derneği

LİBER : Ligue des Bibliothèques EUROPEENNES de Recherche (Avrupa Araştırma Kütüphaneleri Derneği)

MOOCs : Massive Open Online Courses (Kitlesel Açık Çevrimiçi Dersler)

OECD : The Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)

PLN : Professional Learning Networks (Profesyonel Öğrenme Ağları)

SPSS : Statistical Package for the Social Science

TALIS : Teaching and Learning International Survey (Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Araştırması)

TDK : Türk Dil Kurumu

TKD : Türk Kütüphaneciler Derneği

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)

ÜNAK : Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği

YÖK : Yüksek Öğretim Kurumu

ÖNSÖZ

Bu çalışma; Türk kütüphanecilerinin mesleki gelişimlerinin sürekliliğinin sağlanamadığı ve bu konuda yönetimsel destek göremediği üzerine yapılan araştırmanın bilimsel verilerini sunmaktadır. Araştırma sırasında yapılan anket çalışmasının tamamlanması ne yazık ki yaklaşık bir yıl sürmüştür. Bu da bize ülkemiz genelinde, mesleki gelişimlerinin sürekliliğinin sağlanabilmesi için meslektaşlarımızın gayretlerinin de yeterli düzeyde olmadığı düşündürmektedir.

Mesleki gelişimime ve akademik çalışmama katkılarından dolayı tüm meslektaşlarıma, hocalarıma, aileme, arkadaşlarıma, dostlarıma teşekkür ederim. Ancak bazı güzel insanları tek tek anmak istiyorum. Öncelikle; gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen Danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Malik YILMAZ'a, analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ve metin kontrolleri sırasında değerli zamanını ayıran Arş. Gör. Burcu AYDEMİR ŞENAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamın en başından beri her ihtiyacım olduğunda yanımda olan, çok değerli dostlarım Okan DEMİR'e, Murat KÖSE'ye, Dr. Öğr. Üyesi Ersin DİKER'e, Öğretim Görevlisi Çağlayan DOĞAN'a, Arş. Gör. Ömer ÇİNTAY'a ve özellikle kendisini sık sık rahatsız ettiğim, tatillerinde bile bana vakit ayıran Arş. Gör. Hikmet AKYOL'a ve zamanlarından aldığım sevgili eşi Ayşe AKYOL hanımefendiye çok teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan, çalışmam sırasında bunaldığımda beni motive eden ve tekrardan çalışmamın başına geçmeme vesile olan, bana akademik koçluk yapan, arkadaşlığımızı yılların eskitemediği ve hatta kuvvetlendirdiği sevgili arkadaşım ve meslektaşım Öğr. Gör. Ayşe OKTAN SEPETÇİOĞLU'na müteşekkirim.

Bu çalışmada nerdeyse benim kadar yorulan, bunca zaman yemek masasını çalışma masam olarak kullanmama katlanan, madden manen hep yanımda olan, sevgisiyle, hoşgörüsüyle bu zor zamanlarda, sabırla bu günü bekleyen Güzel Karım Raziye ÇETİN hanımefendiye ne kadar teşekkür etsem azdır.

Çalışmam süresince, kendisiyle olan oyun ve etkinlik vakitlerinden kısmak zorunda kaldığım ancak yine de en büyük destekçim olan, "başarabilirsin babacığım,

sana güveniyorum, başarabilirsin" diye yüzümü güldürüp beni teşvik eden, "Evimin Gülü, Tadı, Balı, Sultanı" canım kızım Türkan ÇETİN'e çok çok çok teşekkür ederim.

Son olarak kendilerine ne kadar teşekkür etsem az olan, haklarını ödeyebilmeme imkân dahi olmayan ancak sürekli haklarını helal eden, daha Dünya'ya gelmeden başlayarak, hep yanımda olan, bu yaşıma kadar ne yaparsam yapayım, desteklerini hem madden hem manen asla esirgemeyen canım babam Mehmet ÇETİN'e ve canım anacığım Mavili Türkan ÇETİN'e sonsuz teşekkürler ederim.

Çalışmamın bittiğine babacığım şahit oldu ancak uzun zamandır beklediği bu sonucu eli öpülesi, ayağına paspas olunası canım anam, Mavişim göremedi… Ben de bu çalışmayı ona atfediyorum…

Mavişime…

Rahmet ve Minnetle…

Erzurum 2020 **Mehmet ÇETİN**

GİRİŞ

Yönetim insanlık tarihinin başlangıcından itibaren varlığını sürdüren bir etkinliktir. İki ya da daha fazla insanın olduğu yerde yönetimin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Öyle ki anne, baba ve çocuklardan oluşan çekirdek bir ailede bile yönetimin varlığından söz edilebilir. Hatta yönetimin oluşabilmesi için bir tek kişinin varlığı dahi yeterli kabul edilmektedir. Çünkü her birey, kendi hayatının yöneticisidir. Bu demek oluyor ki insanın olduğu her yerde bir şekilde yönetim kendisini göstermektedir.

Yönetimin bir bilim olarak kabul edilmesi Frederick W. Taylor ile başlar. Taylor, yönetimin tarihsel süreci içerisinde bilinen ilk bilimsel çalışmayı yapması ve 'Bilimsel Yönetimin İlkeleri'ni oluşturması nedeniyle bilimsel yönetimin babası olarak kabul edilir. Bu ve sonraki çalışmalar genellikle kâr amacı güden işletmeler açısından değerlendirilmiş olsa da zamanla, kâr amacı güden ya da gütmeyen işletmelerde, hatta diğer örgütsel yapılarda da bilimsel yönetim çalışmalarıyla karşılaşılmaktadır. Yönetim ilke ve kavramları, kâr amacı güden örgütlerde olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen örgütlerde de uygulanır (Boone ve Kurtz, 2013).

Üniversite kütüphaneleri, bulundukları üniversitenin amaçları doğrultusunda sahip olduğu basılı ve elektronik bilgi kaynakları ve sundukları bilgi hizmetleri ile kullanıcıların bilgi ihtiyacını gideren bilgi merkezlerdir. Üniversite kütüphaneleri de diğer tüm kütüphane türleri gibi kâr amaçlı değil, toplumsal fayda odaklı hizmet örgütleridir. Bilimsel bilgi sunulması öncelikli olmakla birlikte, kullanıcılarının, kültürel, sosyal, sanatsal ve eğitsel tüm bilgi ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için bazı unsurların varlığı kaçınılmazdır. Etkili ve verimli bir bilgi hizmeti için kütüphanenin geniş, nitelikli ve kullanıcı kitlesine uygun dermeye sahip olması, dermenin geliştirilebilmesi ve kütüphaneye yeterli bütçe ayrılması gerekir. Bir kütüphanenin varlığı fiziki ya da sanal bir mekâna sahip olmasıyla ortaya çıkar. Ayrıca tüm kullanıcıların rahatlıkla ulaşabileceği ve araştırma yapmasına uygun konforlu bir bina da bilgi hizmeti için önemlidir. Bununla birlikte etkin, sosyal, pratik çözüm üreten, kütüphaneciler başta olmak üzere, kütüphanenin diğer çalışmalarını yürütecek çalışanlar da bilgi hizmetleri için gerekli unsurlardandır.

Sürekli artan ve çeşitlilik gösteren, bilgi ve bilgi kaynakları, üniversite kütüphanelerini sürekli gelişmeye zorlamaktadır. Bu yüzden kütüphanecilerin bilgi hizmetleri alanındaki yetkinliklerini devam ettirebilmeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmelerine uyum sağlayabilmeleriyle orantılıdır.

Mesleki gelişim kavramı, yaşam boyu öğrenme, sürekli eğitim, sürekli mesleki eğitim ve gelişim gibi kavramlarla aynı ya da yakın anlamlı olarak kullanılmaktadır. Kişinin bir meslek seçerek, bu meslekte temel bilgilerin verildiği bir eğitim kurumundan mezun olması onu meslek sahibi yapmaktadır. Ancak zaman geçtikçe bilim ve teknolojinin de ilerlemesiyle her mesleğin, varlığını devam ettirebilmek için, gelişime ayak uydurmak zorunda kaldığı görülmektedir. Mesleki gelişim kavramı, alanında ya da ilgili alanlarda tüm gelişmelerin yakından takip edilmesi, mesleki bilgi ve becerilerin arttırılması olarak ifade edilebilir.

Mesleki gelişimin, çalışanın bireysel isteğini ve çabasını gerektirdiği kabul edilse de yönetim tarafından desteklenmediği sürece bu yetersiz kalacaktır. Çalışan(lar) isteksiz olsa dahi mesleki gelişim etkinliklerine katılımın yönetim tarafından teşvik edilmesi gereklidir. Mesleki gelişim, çalışanın bireysel yetkinliğini arttırarak motivasyonunu olumlu etkileyeceği gibi, ayrıca bireysel yaşam kalitesi ile birlikte kurumun hizmet verdiği alanda etkinliğini ve başarı oranını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bu bağlamda bir üniversite kütüphanesinde bilgi hizmetlerini düzenleme ve sunma ile görevli olan kütüphanecilerin yetkinliklerinin, devam edebilmesi için mesleki gelişim bir gerekliliktir.

Bilimsel bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi amacına hizmet eden üniversitelerin, kalbi kütüphaneleridir. Kütüphanelerin bilimsel üretime katkısı özellikle kütüphanecilerin etkinliğiyle ilişkilendirilebilir. Kütüphaneciler sadece mesleki bilgiye sahip olmakla yetinmemeli, bilimsel üretime katkı sağlayabilecekleri alanlarda kendilerini geliştirmeli, kullanıcılara eğitim verebilmeli, sunum yapabilmeli, sosyal yönü güçlü, araştırmacılarla, öğrencilerle ve kurumlarla iletişim kurabilmelidir.

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu, Türkiye'deki devlet üniversitesi kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin mesleki gelişimlerine yönetim politikaların ve yöneticilerin etkisinin

neler olduğunu ortaya koymak ve değerlendirmektir. Türkiye'de ve dünyada yapılan mesleki gelişim araştırmalarının genellikle öğretmenlere, daha sonra ise sağlık çalışanlarına ve mühendislere yönelik olduğu görülmektedir. Kütüphanecilerin mesleki gelişimine dair bilinen ilk çalışma 1968 yılında 'Kütüphanecilerin Mesleki Gelişimine İlişkin Bazı Faktörlerin İncelenmesi' (A Study of Some Factors Related to The Professional Development of Librarians) başlıklı teziyle, Elizabeth W. Stone tarafından yapılmıştır (Woolls, 2005).

Son yıllarda dünyada kütüphanecilik üzerine mesleki gelişim alanında çalışmalar yapılmaya başlasa da (Lundin, Burns, Massey, ve Russell, 2002; Woolls, 2005; Pan ve Hovde, 2010; Harvey, 2012; Mallan vd., 2014) ülkemizde bu çalışmalar çok kısıtlıdır. Türkiye'de yapılan araştırmaların bazıları şöyledir:

Nazan Özenç Uçak (1995), "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim" başlıklı makalesinde, Ankara'daki bazı üniversite ve diğer araştırma kütüphaneleriyle kurum kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin sürekli eğitim gereksinimleri üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma, Türk kütüphanecileri üzerine yapılan ilk mesleki gelişim çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mantar (2003) tarafından hazırlanan "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim: Ankara'da Bulunan Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir İnceleme" başlıklı yüksek lisans tezinde kütüphanecilerin mesleki gelişim gerekliliği ve yöntemleri incelenmiştir.

Holt ve Kızılaslan (2004) tarafından hazırlanan "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği" başlıklı makalede, kütüphanecilikte mesleki gelişim uygulamaları incelenmiş ve bu bir vakıf üniversitesi bünyesinde değerlendirilmiştir.

Özel (2007) tarafından hazırlanan "Üniversite Kütüphanelerinin Kataloglama Birimlerinde Çalışan Kütüphanecilerin Eğitim Gereksinimleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinde, belirli bir alanla sınırlandırılmış olsa da, kütüphanecilerin mesleki gelişim ihtiyacı ele alınmıştır.

Dalkıran (2014) tarafından hazırlanan "Hizmet İçi Eğitimde Türk Kütüphaneciler Derneği'nin (TKD) Rolü" başlıklı makalede ise, kütüphanecilerin mesleki gelişimi açısından, hizmet içi eğitimin ve mesleki gelişimde Türk kütüphaneciler Derneği'nin öneminden bahsedilmiştir.

II. ÇALIŞMANIN AMACI

Üniversite kütüphaneleri sahip oldukları basılı ve elektronik bilgi kaynaklarını en kısa sürede ve en etkili biçimde kullanıcılara sunabilecek ve ayrıca diğer bilgi hizmetlerini yürütebilecek mesleki açıdan yetkin kütüphanecilere gereksinim duyar. Kütüphanecilerin mesleklerine hâkim olabilmeleri, mesleki ve bilimsel gelişmeleri takip edebilmeleri, bilimsel ve teknolojik gelişmelere vâkıf ve mesleki yeterliliğe sahip olabilmeleri mesleki gelişimleriyle doğrudan ilişkilidir.

Kütüphanecilerin mesleki gelişimleri için bireysel olarak istekli olmaları gerekir. Bununla birlikte imkânları dâhilinde mesleki gelişim yöntemlerini kullanarak mesleki bilgi ve becerilerini arttırmaya çalışabilirler. İhtiyaç halinde yöneticilerinden destek ve eğitimlere katılmak için imkân talep edebilirler. Bu çalışmanın amacı, kütüphanecilerin mesleki gelişimlerinin üzerinde, yöneticinin ve yönetim uygulamalarının rolünün ne olduğunu belirlemektir.

III. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırmanın hipotezi, "Türkiye'deki devlet üniversitelerinin kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerine yöneticinin ve yönetim politikalarının olumlu bir rolü olmamaktadır" şeklinde belirlenmiştir.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle basılı ve elektronik bilgi kaynakları kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür (Arslan, 2012). Nicel araştırma yöntemi, kavramsal çerçevenin belirlenmesi, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin karşılaştırılması gibi temel değerlendirmeler yaparak araştırmayı aktif olarak değerlendirme imkânı sunar (Punch, 2014). Nicel araştırma yöntemi, araştırma sonuçlarının ölçülmesini sağlayan değişkenler arasındaki etkileşimi de kapsar. Başka bir ifadeyle değişken türleri ve bu değişkenlere göre araştırma verilerini ölçen yöntem olarak da ifade edilebilir (Bridgmon ve Martin 2012). Araştırma sonucunda elde

edilecek verilerin, belirli değişkenler açısından değerlendirilebilmesine imkân sağlaması nedeniyle, bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır.

A. Araştırmanın Modeli

Anket verileri Tarama Modeli kullanılarak değerlendirilmiştir. Tarama modeli, "geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır" (Karasar, 1998).

B. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm devlet üniversitelerinde çalışan kütüphaneciler ve öğretim görevlileri[1] (akademik uzmanlığa sahip kütüphaneciler) oluşturmaktadır. Ağustos 2018 ve Temmuz 2019 tarihleri arasında tüm devlet üniversitelerinde çalışan 478 kütüphaneci ve 182 öğretim görevlisi (uzman kütüphaneci) toplam 600[2] kütüphaneci araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

$$n = \frac{n_0}{1+\frac{n_0-1}{N}},\ n_0=(t^2PQ)/d^2$$

P belli bir özelliğe sahip olma, Q olmama oranını yansıtmaktadır. Evren için P tahmini yoksa P=Q=0.5 alınabilir ve bu durumda varyans (PQ) en yüksek değeri (.25) alır ve bu şekilde en büyük örneklem büyüklüğüne ulaşılır (Büyüköztürk vd., 2014). Buna göre; %5 hata oranı ve %98 güven aralığında örneklem sayısı 285 olarak belirlenmiştir. Anket, belirlenen örneklem grubuna e-posta yoluyla gönderilmiştir. E-postadan yanıt alınmayan katılıcılara telefonla ulaşılmıştır. E-posta ve telefonla ulaşılan katılımcı sayısı 269'dur. Kabul edilebilir hata oranı %5.27 olarak belirlenmiş ayrıca araştırmanın güven aralığı ise %98 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma ilk önce Türkiye'deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan kütüphanecileri ve Bilgi ve Belge Yönetimi ile Kütüphanecilik Bölümü mezunu olduğu halde farklı unvanlarla kütüphanede çalışan tüm personeli kapsayacak şekilde

[1] 7100 Sayılı Yükseköğretim Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. Maddeleri uyarınca bahsi geçen unvanlarda değişiklik yapılması kapsamında "uzman" kadroları "öğretim görevlisi" kadrolarına dönüştürülmüştür.

[2] Bu sayılar, belirtilen tarih aralığında, üniversitelerin resmi web siteleri tek tek incelenerek elde edilmiştir. Ayrıca her kütüphane tek tek aranarak ilgili kişilerle görüşülerek onaylanmıştır.

hazırlanmıştır. Anketin uygulanması sırasında yaşanan zorluklar ve zaman yetersizliği nedeniyle araştırma devlet üniversiteleriyle sınırlandırılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamında, sadece kütüphaneci ve öğretim görevlisi olarak çalışan, ilgili bölüm mezunu kütüphaneciler değerlendirilmeye alınmıştır.

C. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, devlet üniversitelerindeki kütüphane yöneticisi davranışlarının, kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerine etkisi öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda daha önce, Karamahmutoğlu (2014) tarafından oluşturulmuş mesleki gelişim anketi, çalışmamız kapsamında, kütüphanecilerin mesleki gelişimine yöneticilerin rolünü tespit etmeye uygun şekilde uyarlanmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılardan konuya ilişkin görüşlerini almak için 30 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Öğretmenler üzerine yapılan benzer bir araştırmada kullanılan anket, üzerinde çalışılarak kütüphanecilere yönelik olarak uyarlanmıştır.

D. Verilerin Toplanması

Anket yukarıda da belirtildiği gibi Ağustos 2018 ve Temmuz 2019 tarihleri arasında tüm devlet üniversitelerinde çalışan, toplam 600 kütüphaneciye (478 kütüphaneciye ve 182 öğretim görevlisi kadrosunda bulunan uzman kütüphaneciye) e-posta aracılığıyla gönderilmiştir. Ayrıca tüm kütüphaneciler telefonla aranarak anketin yanıtlanması istenmiştir. Buna karşın 269 kütüphaneci ve öğretim görevlisi kütüphaneci anketi yanıtlamıştır. Bu yanıtların tamamı değerlendirilmeye alınmıştır.

E. Veri Analizi

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi frekans analizi, betimsel ve açıklayıcı istatistikler, T testi ve tek yönlü Anova testi uygulanarak yapılmıştır. Frekans analizi, katılımcıların demografik özellikleri ve bazı araştırma sorularına verilen yanıtların sayısal olarak dağılımlarının betimlemesine imkân sağlar. Betimsel ve açıklayıcı istatistikler, sorulara verilen yanıtların ortalamalarını alarak, katılımcıların araştırma konusu hakkındaki genel görüşlerini değerlendirme olanağı sunar. Bağımsız Tek Örneklem T-Testi, ilişkili iki değişken gruba göre cevapların karşılaştırılarak bu iki

değişken açısından anlamlı farklılık olup olmadığının ölçülebilmesi için yapılan tanımlayıcı bir analiz yöntemidir. Diğer bir tanımlayıcı analiz yöntemi olan Anova testi, ikiden fazla değişken grubun cevaplarının, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğin ölçülmesini sağlayan analiz yöntemi olarak kullanılabilir (Büyüköztürk, 2007).

Tarama yönteminde kullanılmasına uygun olması nedeniyle söz konusu testler uygulanarak elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu testler, araştırmanın bilimsel olarak değerlendirilmesine katkı sağlamıştır. Veri analizleri, bilgisayar ortamında, SPSS istatistik programı kullanılarak yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM POLİTİKASI

1.1. YÖNETİM

Yönetim kısaca kaynak kullanarak amaçlara ulaşma etkinliği şeklinde tanımlanabilir. Yönetim ile ilgili yapılan tanımlamalara bakıldığında birçok tanımla karşılaşılmaktadır. Bazı tanımlarda yönetim bir bilim olarak kabul edilirken; bazılarında ise bilim olarak kabul edilmediği görülmektedir. Bunun nedeni farklı bilim dallarının yönetimi kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleridir (Bolat vd., 2009; Can, 2005; Ertürk, 2013; Koçel, 2014). Bu çalışmada üniversite kütüphaneleri bağlamında yönetim kavramı örgütsel açıdan değerlendirilmiştir. Yönetim kavramı ile ilgili pek çok tanım ve açıklama yapılmıştır. Bunlardan bazısı aşağıda yer almaktadır.

Yönetim, "örgütsel yapı içerisindeki insanların birlikte çalışmasını ve koordine olmasını sağlayan faaliyetlerin tamamını ifade eder" (Mankan, 2011).

Ülgen ve Mirze'ye (2007) göre yönetim, işletmenin veya örgütün elindeki kaynaklarını (insan kaynakları, doğal kaynaklar, hammadde, sermaye, araç-gereç vs.) planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi sürecidir.

Bolat vd. (2009) yönetimin yöneten ve yönetilenler olarak bir grup/kademe şeklinde örgütlenmeyi ifade ettiğini belirterek, yönetimi birbiriyle bağlantılı fonksiyonların birlikte meydana getirdiği bir süreç ve ayrıca bir bilim, meslek ve sanat olarak değerlendirmiştir.

Yönetimi bir bilim olmanın yanı sıra bir sanat ve süreç olarak kabul eden Genç'e (2012) göre örgütsel hedeflere en yakın sonuçların alınması için planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetim işlevlerinin oluşturduğu bütüne yönetim denir. Hodgetts'e (1997) göre ise yönetim birbirleri ile bağlantılı işlevsel bir süreçtir.

Yönetim, belirlenen ortak hedeflere en kısa ve en etkili şekilde ulaşmak için insanların grup şeklinde hareket etmeleridir (Akşit, 2008).

Başka bir tanıma göre yönetim, planlama aşamasında belirlenen amaçlar doğrultusunda, insan kaynakları başta olmak üzere parasal kaynakları, araç-gereçleri, hammaddeyi, ek malzemeleri ve zamanı etkili şekilde kullanmaya yönelik karar verme ve bunları uygulamaya yönelik süreçlerin tümünü içeren bir işleyiştir (Şimşek, 2008).

Taylor'a (2007) göre en iyi yönetim, bir kurum olarak açıkça tanımlanmış ilkeler kurallar ve kanunlara dayalı gerçek bir bilimdir. Bilimsel yönetimin önde gelen isimlerinden Fayol'a (2008) göre ise yönetim, geleceği tahmin etme, planlama, örgütleme, koordinasyonu sağlama ve kontrol etmedir.

Yönetimin farklı alanlarda farklı tanımlarının olmasına rağmen, işletme bilimi açısından yapılan tanımların benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu tanımlar ve benzeri diğer tanımlardan hangisi kullanılırsa kullanılsın, Hodgetts'in (1997) de ifade ettiği gibi binlerce yıldır bireylerin olduğu kadar uygarlıkların da başarısı için gerekli olan anahtar faktör yönetimdir.

1.1.1. Yönetimin Genel Özellikleri

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak yönetimin dört genel özelliğinden bahsedilebilir, bunlar;

- Beşeri özelliği,
- Grup özelliği,
- Sanat, bilim ve meslek olma özelliği,
- Yönetimin evrenselliği özelliği.

1.1.1.1. Beşeri Özelliği

Yönetim kuşkusuz insan dışındaki birçok unsuru içinde barındırır, fakat yönetim işlevlerinin gerçekleşebilmesi için ana unsur olan insana gerek vardır. Şimşek'e (2009) göre, yöneten ve yönetilen arasında ilişki şu açılardan değerlendirilebilir:

- Yöneten insan, yönetilen araç-gereç ve/veya benzer cansız malzeme ise yapılan işte kullanmadır,
- Yöneten insan, yönetilen hayvansa yapılan işte gütmedir,
- Yöneten de yönetilen de insansa yapılan işte ise yönetim söz konusudur.

Bu değerlendirmeye göre yönetimin temel unsuru insandır (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009). Yönetimin insana yönelik bir faaliyet olması onun beşeri özelliğini ifade eder (Şimşek, 2009). Şimşek ve Çelik'e (2009) göre bundan dolayı 'yönetim' konusuna birçok yönetim bilimci, 'insan kaynakları yönetimi' olarak bakma eğilimindedir. Bingöl (2014), yönetimin iç çevresinde önemli olan insan faktörünün, yönetimin dış çevresi açısından da etkin olduğundan bahseder. Örgütün bulunduğu toplumun, din, dil, ırk, gelenek-görenek, bireysel ve toplumsal yaşam şekilleri vb. unsurlar da örgütsel faaliyetlerin oluşturulmasında etkilidir. Yönetim gerçekleşirken işlerin yapılması işgücü gerektirdiğinden, yönetim dış işgücü ihtiyacı açısından da insan ve insani münasebetler açısından önem arz etmektedir. Yönetim, yukarıda bahsedildiği gibi çalışan, kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm işletmelerde verimlilik için önem arz eden bir unsurdur. İşgörenin verimli çalışabilmesi için işin gerektirdiği yeterliğe sahip olması, işi isteyerek yapması, kendini geliştirmeye uğraşması ve çalışkan olması gerekirken; yönetim açısından bu özelliklerin terfi, aidiyet, ücret, sorumluluk, sosyal haklar vb. ile korunmasının ve geliştirilmesinin, işletme faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında etkili olduğu söylenebilir (Bingöl, 2014). Yönetme işinde, yöneten de yönetilen de insan olduğu gerçeği kabul edildiğinde, beşeri ihtiyaçlar ve beklentiler hem işgören, hem iş gördüren hem de örgütsel verimlilik açısından önemlidir.

1.1.1.2. Grup Özelliği

Yönetimden bahsedebilmek için en az bir yöneten ve bir yönetilen en az iki kişiden oluşan bir grubun varlığı gereklidir. Bu da yönetimde grup özelliği olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009). Eren (2009), yönetimi tanımlarken yönetimin bir işbirliği ve insanların ortak bir amaç için bir araya getirilerek koordine edilmesi olarak tanımlarken, yönetimin grup olma özelliğine vurgu yapmıştır.

Yönetimin başarılı olabilmesi, grup içi organizasyonun başarısına bağlıdır (Aydın, 2010). Tüm birimlerin kendi içlerinde ve diğer birimlerle uyumlu olarak sorumluluklarını yerine getirecek şekilde çalışma yapmasının gerekliliği (Efil, 2009), grup özelliğinin bir göstergesidir. Taylor (2007), bilimsel yönetim ilkelerinden bahsederken yönetimde iş birliği gerekliliğinden de bahsetmiştir. TDK sözlüğünde iş birliği kavramı, "Amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı, teşrikimesai" (TDK Güncel Türkçe Sözlük, 2014) olarak tanımlanmaktadır. Yönetimde

iş birliğinin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde birden fazla kişinin ortak amaçlar etrafında bir grup faaliyeti yürütmesi, yönetimde grup özelliğidir.

1.1.1.3. Sanat, Bilim ve Meslek Özelliği

Yönetimin doğuştan gelen bir yetenek olarak ortaya çıktığı durumlar yönetimin sanat özelliğini; öğrenilebilir ve öğretilebilir olması bilim özelliğini; yönetimin yetenek ve bilgi birikimiyle bu alanda özel bir uzmanlaşmaya sahip olunması mesleki özelliğidir (Şimşek ve Çelik, 2009). Sanatsal yeteneğin, bilimsel bilgiyle ustaca uygulanması gerekliliğini savunan düşünceye göre yönetim; bir sanat, bir bilim ve bir meslek özelliği gösterir (Genç, 2012).

Yönetimin bir yetenek işi olması yönetimin sanatsal özelliğini, yeteneklerin bilimsel bilgi ve ilgili bilimsel disiplinler ile olan ilişkileri ise bilimsel özelliğini gösterebilir. Herhangi bir işin meslek olarak kabul edilebilmesi için, o iş ile ilgili bilgi birikiminin olması ve işin bilgiye dayalı olarak yapılması gerekir. Ayrıca belirli disiplinlerle öğrenilebilmesi ve öğretilebilmesi o işin meslek olarak kabul edilebilmesini sağlar. Yönetim bu açıdan da bir meslek olma özelliğine sahiptir (Acuner, 2017).

1.1.1.4. Yönetimin Evrenselliği Özelliği

Yönetimin, işleyişi ve uygulaması açısından farklı coğrafyalarda ve farklı örgütlerde bazı özel şartlardan kaynaklanan değişiklikler olsa da yönetim sürecinin tüm dünyada benzerlik göstermesinden ötürü evrensel özellik gösterir (Şimşek ve Çelik, 2009). Acuner'e (2017) göre yaşamlarını, işlerini, derslerini, evlerini, işletmelerini vs. yönettikleri için insanın olduğu her yerde yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Lisan, düşünce, anlayış, kültür, gelenek-görenek vb. toplumsal farklılıklara karşın yönetim ihtiyacının ve uygulamalarının tüm toplumlarda ortaya çıkması, yönetimin evrensel olma özelliği olarak gösterilebilir.

Tarihi süreç içerisinde farklı zamanlarda, farklı coğrafyalarda, farklı şekillerde de olsa insanın olduğu her yerde, zamanda ve belli koşullarda bir şekilde yönetim faaliyeti ile karşılaşılmaktadır. Toplumsal düzenin gerekliliği için, doğal bir oluşum olsa da her toplumda yönetimin varlığından bahsedilirken, yönetimin evrenselliği özelliğinin ön plana çıktığı söylenebilir.

1.1.2. Yönetim İlkeleri

Sosyal yapının sağlıklı ve iyi işlemesini, ilke, kanun vb. kelimelerle ifade edilen bir takım şartlara bağlı olduğunu iddia eden Fayol'a göre (2008), "yönetim alanında sert ve kesin hiçbir şey yoktur; her şey bir ölçü meselesidir". Hal ve şartların, insanların ve yönetimin daha başka unsurlarının çeşitlilik ve değişiklik durumları daima dikkate alınmalıdır. Yönetimin çok yönlü, sürekliliği ve amaçları olan, dinamizme sahip koordinasyonu yerine getirme özelliği bulunan, değişime ayak uydurabilmesi gerekliliği gibi bazı özellikleri olduğu söylenebilir (Genç, 2012). Bundan yola çıkan Fayol (2008), belirlediği ilkeleri sert ve kesin hükümlere dayandırmadan her ihtiyaca uygun olacak şekilde ortaya koymuştur. Bu ilkeler ve bunlara diğer yönetim bilimcilerin de eklediği bazı ilkeler şunlardır.

1.1.2.1. Amaç İlkesi

Örgütsel yönetim etkinliğinin başlayabilmesi için, öncelikle ulaşılması gereken bir hedef doğrultusunda önceden belirlenmiş bir amacının olması gerekmektedir (Genç, 2012; Şimşek ve Çelik, 2009). Yönetimin tanımlarında da görüldüğü gibi, bir organizasyonda yönetimin olabilmesi öncelikle bir amacın belirlenmesine ve bu amaç etrafında iş görenleri ve yöneticileri bir araya getirme gerekliği söz konusudur.

Örgütsel amacı belirlenmemiş bir organizasyonda yapılacak işlerin belirlenmesi, planlanması, iş bölümü, karar verme, yürütme, kontrol gibi yönetimin diğer fonksiyonlarının oluşması beklenmemelidir. Hedefi olmayan bir örgütsel yapı, hareket dinamiği olmayan, durağan ve yönetsel bir işlevin kendisinde bulunmadığı bir yapı olarak kabul edilebilir.

Örgütsel yönetimi bir sistem olarak ele aldığımızda, sistemin genel bir amacının olması ve diğer tüm unsurların bu temel amaca yönelik amaç birliğinin sağlanması gerekmektedir (Şenol ve Tekin, 2007).

1.1.2.2. İki Yönlü Süreç Olma İlkesi

Karar alma ve uygulama süreci olarak iki yönlü bir yapısı olan yönetimin, alınan kararları uygulama olanağının olması ve uygulama sonuçlarının izlenebilmesi

gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009). Karar alma sürecinden sonra yürütme işlemi devam ederken ve/veya belirlenen amaca ulaşıldığında, yönetim süreci denetleme ve kontrol mekanizması tarafından incelenir. Hedefe ulaşılmış olsa bile elde edilen sonuç değerlendirilerek süreç içerisinde sondan başa doğru bir geri bildirim yapılması gereklidir. Bu durumda amaçtan karar verme hatta amacın belirlenmesine kadar geri bildirim sürecinden bahsedilebilir (Şenol ve Tekin, 2007). Geri bildirim, örgütün amaçlarına ne derece ulaşabilme başarısı elde edebildiğini görmeye yardım eden bir kontrol mekanizması olarak kabul edilebilir (Koçel, 2014).

1.1.2.3. Rasyonellik İlkesi

Yönetim işlevleri açısından etkinlik ve verimlilik dikkate alınmalıdır (Genç, 2012). Akılcılığın önemine dikkat çeken bu ilke, amacın en az kaynak kullanımı ile en etkili bir şekilde gerçekleşmesi gerektiğini ifade eder (Şimşek ve Çelik, 2009). Örgütün her kademesinde yönetim amaca uygun, akılcı ve fayda odaklı olmalıdır. Ortaya konulan emek, harcanan para, kullanılan zaman gibi çalışma giderleri, elde edilen kazanımdan fazla olmamalıdır (Şenol ve Tekin, 2007). Rasyonellik ilkesi belirlenen amaç, yöntem, çalışan gibi unsurlar da dikkate alınarak gerçekçi hedeflerin saptandığı ve bunlara uygun gerçekçi unsurların tespit edilerek uygulamaya konulduğu yönetim ilkesidir.

Yönetim uygulamaları esnasında oluşabilecek her problem için akılcı ve bilime dayalı çözümlerin gerekliliğini belirtebilecek bir ilke olarak rasyonellik ilkesi, sistem yaklaşımında da belirgin bir şekilde kendisini göstermektedir. Sistem yaklaşımı, örgütün başarısının, örgüt içindeki başarı düzeyi en düşük birimin başarı durumuyla aynı ölçüde başarılı kabul edileceği gerçeği daha rasyonel ve doğru değerlendirmeye imkân sağlar (Tortop vd. 2007). Buna göre rasyonellik ilkesi sistem yaklaşımıyla daha da anlam kazanmaktadır.

1.1.2.4. İletişim İlkesi

Bir örgütün yönetiminde aynı kademede çalışanlar ve üst-ast kademeler arasında iletişime önem verilmelidir (Genç, 2012). Etkili bir iletişim sisteminin oluşturulamadığı örgütlerde hedeflenen sonuçların elde edilmesi büyük oranda güçleşir (Şimşek ve Çelik,

2009). İletişimin, bir göndericinin iletişim kanallarından biriyle alıcı ya da alıcılara gönderilen mesajın ulaşmasından ibaret olduğunu söylemek doğru olmaz (Ertürk, 2009). Çünkü gönderilen mesajın alıcı ya da alıcıları tarafından anlam ifade ederek bu doğrultuda davranış sergilemelerine katkı sağladığında, iletişimin amacına ulaşır. Tabi ki bu evrede bürokrasiyi artıracak, işleri yavaşlatacak ya da hızlanmasını engelleyecek derecede gereksiz iletişimden de kaçınmak gerekir (Şenol ve Tekin, 2007). İletişimin hızlı olması ve mümkün olduğu kadar az kanaldan geçmesi, örgütsel yönetimin veya örgütün amaçları doğrultusunda yapılacak iş ya da üretimin hızlı, etkin ve verimli olması açısından ciddi öneme sahiptir.

1.1.2.5. İş Bölümü İlkesi

Fayol (2008), işbölümü ile hedeflenen beklentinin, aynı emekle daha fazla verim elde etme olduğunu ifade etmektedir. Genç'e (2012) göre her iş onu en iyi yapabileceklere verilmek suretiyle iş bölümü yapılmasını gerektirir. "Yönetimde her kişiye en etkili biçimde yapabileceği tek bir iş verilmeli ve kişinin o işte uzmanlık kazanmasına ve işin özüne nüfuz etmesine çalışılmalıdır" (Şimşek ve Çelik, 2009). Sürekli aynı işi yapan çalışanlar ve aynı konular üzerinde çalışan yöneticiler, kazandıkları tecrübe ve beceri sayesinde daha çok verimli olurlar (Fayol, 2008).

İş bölümünü, yönetim için 'maddi ve teknik temel' olarak ifade eden Şenol ve Tekin (2007), örgütün hizmet ya da ürün üretimi, başka bir ifadeyle farklı birimlerin ortak hedef için ayrı ayrı ama iletişim halinde olarak iş görmelerinin gerekliliğinden bahseder. Belirli alanlarda işgörenleri uzmanlaştırmak ve böylelikle, verimliliğin artması açısından iş bölümünün önemli bir yönetim ilkesi olduğu söylenebilir. Ayrıca bu uzmanlaşma ve iş bölümü ilkesi örgütün her kademesindeki birimine de uygulanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). İşletme içinde birimler, verdikleri hizmetin yapısı, hizmet verilen kişilerin (müşteri) özellikleri, belirli bir coğrafi alan, teknik kabiliyet ve bilgi gerektiren işler açısından uzmanlaşabilirler (Tortop vd., 2007). Uzmanlaşmış çalışanın örgütte kabiliyet açısından katacağı olumlu destekler örgütsel verimliliğe katkı sağlayacaktır.

1.1.2.6. Otorite İlkesi

Kumanda edebilme hakkı ve kendine itaat ettirebilme gücü olan otorite kavramı, yöneticinin kişisel yönetim becerilerinin, yasal yönetim gücüyle bir bütün olarak kullanması gerekliliğini ifade eder (Fayol, 2008). İş bölümü ve ast üst ilişkisinin olduğu tüm durumlarda otoritenin mevcudiyetinden bahsedilebilir (Şenol ve Tekin, 2007). Yönetim sürecinde bazı işler iş bölümü, yetki devri vb. şekillerde yürütülürken bu işlerin yürütülmesi ve yürütülme şekliyle ilgili asıl kararı vermede ve yönetim politikasını oluşturmada yetkin olan kişi ya da kurul otoriteyi temsil eder.

Otorite, merkezi yönetim ilkesiyle de ilişkilendirilebilir. Nitekim otorite, yetki ve yürütmeden birinci derecede sorumlu olan ve organizasyonun işleyişinde son sözün kendisine ait olduğu karar mekanizmasını temsil eder. Otoritenin varlığı organizasyon içerisindeki diğer birimlerin varlığını yok saymak manasına gelmediği gibi, diğer birim ve çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmayı da gerektirir. Otoritenin varlığı karar alma ve uygulama sırasında çok başlılığı engelleyerek, eldeki bilgi ve görüşler doğrultusunda tutarlı bir yönetim sergilenmesine katkı sağlar.

1.1.2.7. Disiplin - Gözetim İlkesi

Disiplin, emre uygun hareket, süreklilik, davranışlarda uyum ve düzen, örgütle çalışanlar arasındaki sözleşmeye uygun gerçekleşen saygının somut işareti olarak değerlendirilmektedir. En üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar örgütün bir unsuru olan herkes bununla sorumludur. Disiplin yöneticinin sosyal yeterliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Disiplinsizliğin oluştuğu örgütlerde olumsuzluğun temel nedeni yönetici kaynaklıdır. Ayrıca disiplinin oluşturulabilmesi için çalışanları ve yöneticileri bağlayan yazılı sözleşmelerin varlığı da önemlidir (Fayol, 2008).

Disiplinin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi için, her kademede sosyal yönü güçlü, iyi yöneticilerin olması, tüm çalışanlar için adil uygulamaların yapılması ve hem yönetici hem de iş görenler tarafından kabul gören sözleşmenin oluşturularak buna uygun hareket edilmesinin sağlanması gerekir. Bu esaslara dikkat edildiği takdirde çalışanların sadece disiplini değil isteyerek itaat etmesi sağlanabilirken, sadakatleri de kazanılabilir (Fayol, 2008).

1.1.2.8. Kumanda Birliği İlkesi

Bu ilkeye göre hangi şartlarda olursa olsun, her çalışan sadece bir amirden emir almalıdır. Bu ilke ihlal edildiği takdirde disiplinde gevşeme, memurlarda kararsızlık görülmeye başlar ve yönetimde düzen bozulur (Fayol, 2008). Çalışanın bir tek amirden emir alması işi hızlı ve verimli yürütmeye katkı sağlarken, birden fazla amirden emir aldığında ki özellikle farklı emirlerin verilmesi durumunda, iş hem yavaşlar hem de koordinasyon bozukluğuna neden olur. Bu gibi durumlarda tutarsızlık olabileceğinden iş görenin motivasyonu dolayısıyla verimliliği düşebilir (Tortop vd., 2007). Ayrıca farklı amirlerin farklı emirler vermesi, hangi emrin uygulanacağı konusunda tutarsızlıkla karşılaşan çalışanın kararsız davranış sergilemesine neden olurken, örgüt ya da işletmede karışıklığa neden olur (Ertürk, 2009).

1.1.2.9. Yürütme Birliği İlkesi

Şimşek ve Çelik'in (2009), yönetimin 'bireyci özelliği' olarak ifade ettiği bu ilke, yönetim organlarının gayretlerini aynı hedefe yönlendirmek ve yöneticilik görevinin yerine getirilebilmesi için, yetkinin bir kişinin elinde toplanması gereğini ifade eder. Fayol (2008), aynı hedef için belirlenen işlerin, tek bir program çatısı altında ve tek bir yöneticinin kontrolünde yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Yürütme birliği ilkesi, komuta birliği ilkesiyle karıştırılabilir. Ancak, yürütme birliğinin oluşabilmesi, işletmenin sağlıklı bir şekilde oluşabilmesiyle sağlanırken, komuta birliği çalışanların tekbir amirden emir alması şekliyle oluşur (Fayol, 2008). Başka bir deyişle yürütme birliği ilkesi, örgütün tüm birimlerinin, bir tek üst yönetici tarafından yönetilmesi gerekliliği olarak ifade edilebilir. Kumanda birliği ilkesinde ise tek bir üst yöneticiye bağlı alt birimler ve bu birimlerin alt birimleri şeklinde oluşan yapılarda her astın sadece bir üstten emir almasını ifade eder. Ayrıca yürütme birliği, örgütün tüm birimlerinin ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetlerinin planlanarak tek bir kişi tarafından yönetilmesidir (Bolat vd., 2009).

1.1.2.10. İstisnalarla Yönetim İlkesi

Stratejik öneme sahip işlerin üst yöneticiler tarafından yapılırken, rutin işlerin astlara bırakılmasını ifade eden ilkedir (Şimşek ve Çelik, 2009; Ertürk, 2013; Can ve

Güney, 2011; Türkmen, 1999). Bununla birlikte üst yönetici, kendi astı konumunda olan tüm alt yöneticilerin yaptıkları işlerden de sorumlu olduğunu unutmamalıdır (Ertürk, 2009). Yetki devredilse de sorumluluğun devredilmesi durumu oluşmaz. Yöneticinin astları tarafından da olsa birimiyle ilgili tüm işlerden dolayı sorumluluğu aynen devam ettiğinden, yönetici bazı işleri astlarına bıraksa da kontrol ve denetime devam etmelidir (Can ve Güney, 2011; Türkmen, 1999).

Can ve Güney (2011), uzmanlık isteyen işlerin uzmanlaşmış çalışanlara devredilebilecekken, sıradan hale gelmiş rutin işlerin ise astlara bırakılmasında sakınca olmadığını ifade etmişlerdir. Her yönetici kendi emri altında çalışan yönetici konumunda olsun ya da olmasın tüm çalışanların yaptıkları işten sorumlu sayılsa da işleyişle ilgili olağan işlerin astlara bırakılması üstün iş yükünü hafifletir. Böylelikle üst yönetici daha stratejik önem arz eden diğer işlere yönelir ve örgütsel verimlilik açısından olumlu bir sonuç alınabilir.

1.1.2.11. Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Tercih Edilmesi İlkesi

Bu ilkeye göre bir kişi veya bir grubun çıkarı değil örgütün çıkarı öncelikli olmalıdır (Fayol, 2008). Fayol (2008), özellikle kişilerin çıkarlarına yönelik insani bazı arzu ve isteklerin grubun çıkarlarının önüne geçirebileceğine vurgu yapar. Bu nedenle yönetici pozisyonunda olan kişilerin, diğer çalışanlara iyi birer örnek olması ve adil şekilde oluşturulmuş yazılı kurallar ve denetim çok önemlidir (Fayol, 2008). Şenol ve Tekin (2007) de sistem yaklaşımı içerisinde amaç bütünlüğünden bahsetmektedir. Bu ilke örgütsel ana amaca hizmet eden alt grup amaçları da dâhil olmak üzere tüm amaçların örgütün genel amacına uygun olmak şartıyla gerçekleştirilmesini ifade eder. Çalışanların bireysel çıkarları da birimin, daha genelde de örgütün genel çıkarlarına ters düşmemek kaydıyla kabul edilebilir. Çalışanların genelinin çıkarına olan durumlarda da çalışanın değil çalışanların genel çıkarı gözetilir.

1.1.2.12. Personel Ücreti İlkesi

Çalışanın yaptı iş karşılığında aldığı ücret hem çalışanları hem de işletmeyi memnun edecek şekilde olmalıdır (Fayol, 2008). İşletme kâr amacı güdüyorsa maliyeti azaltmak için çalışana ücretlerini de en düşük seviyede vermeye gayret edebilir.

Çalışanlar yaşam standartları açısından olabilecek en yüksek ücreti almak isteyebilir. Bu bağlamda yöneticiler tarafından ücret belirlenirken bazı ilkelere uyulması beklenebilir (Şenol ve Tekin, 2007). Bu ilkeler şunlardır;

- Eşit işe eşit ücret,
- Hem örgütü hem de personeli gözetecek dengeli ücret,
- Piyasa durumu dikkate alınarak ücret oluşturma,
- Kıdemle doğru orantılı mutlak ücret artışı,
- Bütünlüğü temsil eden ücret, ayrım yapılmaksızın (kayırma ya da hoşlanmamama gibi durumlara göre değişmeyen) objektif değerlendirmeye uygun ücret,
- Yapılan iş, kıdem vb. şartlara göre belirlenmiş ve herkesin açıkça bilgisi dâhilinde olan şeffaf ücret ilkeleridir.

1.1.2.13. Merkeziyet İlkesi

Yöneticilerin verdiği emirlerin doğrudan alt kademelerdeki çalışanlara ulaştığı bir örgütte merkeziyet kaçınılmaz olarak ifade edilebilir. Merkeziyetin iyi ya da kötü olarak değerlendirilemeyeceğini belirten Fayol'a (2008) göre her çalışan aldığı talimatları yerine getirirken kendinden bir şeyler katar, makine gibi hareket etmez. İzlenecek yol her çalışanın bilgi ve tecrübesinden mümkün olduğu nispette yararlanabilmektir. Fayol (2008) yöneticinin zekâsı, kabiliyeti, tecrübesi ve idraki faaliyet sahası genişletmeye ne kadar uygun ise, merkeziyeti o kadar uzağa taşır görüşündedir. Böylelikle kendi yardımcılarını icra aracı haline getirirler ve bununla birlikte yardımcılarının fikir ve tecrübelerine danışmayı da gerçekleştirirse geniş ölçüde bir âdemimerkeziyet oluşturulur (Fayol, 2008).

Merkezileşme, yöneticilerin alt birimlerde çalışan yöneticilere bazı karar ve yürütme yetkilerini kademelerine göre dağıtarak verimliliği arttırmaya çalışmakla birlikte yönetimin tek bir merkezde toplanması ile oluşabilir. Tüm yönetim yetkilerinin bir tek merkezde toplanması durumunda organizasyondan bahsedilemediği gibi, yönetim yetkisinin çoğunluğunun devredilmesiyle de merkezi yönetimden bahsedilemez ve kontrol mekanizması da zayıflar (Ertürk, 2009).

1.1.2.14. Hiyerarşi İlkesi

Hiyerarşiyi, otoritenin kademeli hali olarak ifade eden Şenol ve Tekin'e (2007) göre her kademedeki iş ve iş görenin bir üst kademe tarafından denetimi gereklidir. Yönetim birlikte çalışabilme etkinliği olduğuna göre, çalışanların, bazılarının üst bazılarının da ast olması yani yöneten ve yönetilen sınıfının oluşması kaçınılmazdır (Genç, 2012). Bu ilkeyle hareketin yönetim sürecini kısaltmadığının farkında olmasına karşın, Fayol (2008)'a göre kumanda birliğinin temini ve emirlerin iletilmesinin güvenli olması için gerek duyulan bir yapıdır. Fayol (2008) işleyiş için hiyerarşik sistemin gerekli olmasının yanında hantallığının da dikkate alınması ve bu olumsuzluğun ortadan kaldırılması için köprü/geçit yönteminin kullanılması gereğini belirtmektedir.

Köprü/geçit yöntemine göre aynı kademedeki memurlar birbiriyle doğrudan görüşerek çok kısa sürede halledebilecekleri işleri bu yöntemle görürler. Böylelikle hiyerarşik yapının kalıpları içerisinde çok daha uzun ve/veya masraflı yoldan görülecek olan işler daha az masrafla ve daha kısa sürede görülebilir. Çalışanlar kendi inisiyatifleriyle köprü yöntemini zaman zaman kullanırlar, ama bu en üst düzey amir tarafından telkin ve/veya emir edilirse uygulanma sıklığı artar. Gereksiz yere hiyerarşinin terk edilmesi hatalı bir davranış olurken, ihtiyaç halinde köprü yönteminin kullanılmaması ciddi zararlara meydan verebilir. Özellikle kamu kurumlarında çalışanlar kamu işlerindeki karışık yapıdan dolayı, çoğu kez kamu yararına, inisiyatif alma durumuyla karşılaşır ama inisiyatif alarak memurun kamu çıkarını gözetebilmesi için gerekli bilgi ve tecrübenin yanında cesarete de ihtiyacı olduğu söylenebilir. Memurun bu cesareti gösterebilmesi için, amirlerinin onları daha önceden bu duruma hazırlanması ve onlara örnek olabilmesi gerekmektedir (Fayol, 2008).

1.1.2.15. Düzen İlkesi

Bu ilkeye göre, her şeyin belirli bir yerinin olması ve her şeyin kendi yerinde bulunması gerekir. Fayol (2008), Düzen İlkesini, Maddi Düzen ve Sosyal Düzen olarak iki şekilde açıklamıştır.

Maddi Düzen: Maddi düzenden her şeyin bir yerinin olması ve her şeyinde yerinde olması gerekir ama yeterli değildir. Fayol'a (2008) göre, düzenin amacı, zaman ve malzeme kaybını önlemektir. Bu amaca tam olarak ulaşabilmek için her şeyin

yerinde ve doğru şekilde tanzim edilmiş olması yeterli değildir. Bu açıdan Maddi Düzen'de, malzemenin ve zamanının her türlü faaliyeti kolaylaştıracak şekilde seçilmesi gereklidir.

Sosyal Düzen: Sosyal Düzen'den her çalışanın kendine ayrılmış özel ve doğru bir yerinin olması gerekir. Fayol (2008) bunu "The right man in the right place"(s.46) yani "Doğru yerde doğru kişi" formülüyle açıklamıştır. Fayol (2008)'a göre Sosyal Düzen'in bu şekilde anlaşılması, yönetimin en büyük sorunun çözülmüş olması manasına gelir. Örgütte sosyal düzenin sağlanması demek örgütün yönetilmesi için gerekli görevler ile bu görevleri icra edebilecek kabiliyete ve yetkinliğe sahip memurlar seçilmesi ve uygun yerlerde çalışmaya başlaması demektir. Fayol'un (2008) ifadesiyle, "Herkese bir yerde ve herkes kendi yerinde" formülü örgüt işlerinde uygulandığında önemli bir rahatlama sağlanır.

1.1.2.16. Hakkaniyet – Eşitlik İlkesi

Çalışma alanlarında tüm iyi niyetlerin ve örgütsel bağlılıkların gösterilmesine yardımcı olacak güdüleme için çalışanlar, kendilerine, hakkaniyetle güzel davranılmasını beklerler (Fayol, 2008). Şimşek ve Çelik (2009) tarafından 'demokratik olma özelliği' olarak ifade edilen hakkaniyet, iyilik ve adaletin bir araya gelmesinden meydana gelir (Fayol, 2008). Şimşek ve Çelik'e (2009) göre aşırı derecede otorite ve zor kullanma yoluna gidilmesi, yönetim sürecinin insancıl kısmını zayıflatmaktadır. Hâlbuki hakkaniyet, faaliyet ve güç açısından herhangi bir sorun meydana getirmez. Fayol'a (2008) göre her örgüt yöneticisi, asıl ilkeleri dikkate almak ve genelin çıkarlarına riayet etmek suretiyle, tüm yöneticilik kabiliyetlerini kullanarak, her düzeydeki memura hakkaniyet hissini benimsetmeye çalışmalıdır.

Hakkaniyet ve eşit uygulama, aynı statüde çalışanların hem birbirlerine hem de yönetime yönelik bakış açılarının objektif düzeyde olmasına ve tutarlılığın sağlanarak olumlu bir örgüt kültürüne katkı sağlamasına olanak sunar.

1.1.2.17. Memurlarda İstikrar İlkesi

Bir memurların/çalışların işe başlamasının ardından o işe alışmaları ve tam olarak kavramaları ciddi zaman gerektirdiğinden, henüz işi tam kavrayamadan veya hiç

kavramadan yerlerini değiştirmek, o memurlardan verim almayı güçleştirirken bunun sık sık tekrarlanması verim almayı imkânsız hale getirecektir (Fayol, 2008). Taylor'a (2007) göre işler planlanarak çalışanlar yapacakları işlere göre eğitilmeli, o işte uzmanlaştırılmalı ve bu şekilde verimliliğin artırılması hedeflenmelidir.

Yapılacak işler için uygun olduğu düşünülen çalışanın seçilip bu işi verimli olacak şekilde öğrenmesi zaman almakla birlikte işi henüz öğrenmişken, işten ya da çalıştığı birimden ayrılması istikrar ilkesine aykırıdır. Bazen doğal nedenler ve/veya işten ayrılma gibi durumların olmasının kaçınılmaz olduğunu ifade eden tüm ilkeler gibi, çalışanların istikrarı ilkesi de ölçülü olmalıdır (Fayol, 2008). Zaman zaman çalışanların yerlerinin değiştirilmesi gerekliliği söz konusu olsa da bu değişikliklerin süreklilik arz etmesi verimliliğin düşük seyretme sürecini uzatır.

1.1.2.18. Teşebbüs Fikri İlkesi

Teşebbüs fikri, bir konuda düşünebilme ve düşündüğü şeyi yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Düşünülen şeyi teklif etme ve uygulama yeteneği de birer teşebbüs fikri sayılabilir. Tüm örgüt türlerinde çalışanların girişimcilikleri, onların çalışkanlıklarını ve gayretleri artırır (Fayol, 2008).

Bu ilke, üstlerle saygı ve denetim çizgisini dikkate alarak her çalışanın teşebbüs fikrine motive etmek için çok dikkatli olunması gereğini ifade etmektedir. Yöneticinin, emri altında çalışanların teşebbüs yeteneğini, ortaya çıkarmaya yardımcı olmak ve teşebbüs yeteneğinin takdir edildiğini göstermek için, gururundan taviz vermesi gerekebilir (Fayol, 2008). Başarılı bir yönetim, yönetici ve çalışanların yeni fikirler üretmelerini ve bunları ortaya koymalarını sağlayacak özellikte olmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2009).

1.1.2.19. Çalışanlar Arasında Birlik İlkesi

Şimşek ve Çelik'e (2009) göre, işbirliği yapmayanların hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmaları mümkün değildir. Örgüt içindeki çalışanların arasındaki uyumun ve birliğin örgüt için büyük bir güç olduğunu savunan Fayol (2008), bu konuda başarılı olunabilmesi açısından 'Kumanda Birliği İlkesi'nin doğru kavranması ve şu iki tehlikeye dikkat edilmesi gerektiğini belirtiyor.

- *"Memurları ayrımcılığa düşürmemek gerekir"*: Fayol (2008), düşman kuvvetleriyle karşılaşıldığında onları bölmek ve aralarında husumet çıkarmanın iyi bir stratejik hamle olabileceği, fakat kendi çalışanları arasında böl-parçala-yönet taktiğinin çok hatalı olduğunu vurgulamaktadır. Memurlar veya çalışanlar arasında ihtilaf oluşturmanın zor olmadığını belirten Fayol, tüm çalışanların gayretlerini arttırmak, yeteneklerinden yararlanmak, aralarında kıskançlık oluşturmadan ve ilişkilerinin düzenini bozmadan çalışanlar arasında birlik oluşturmak için gerçek bir yeteneğe ihtiyaç olduğunu ifade eder.

- *"Yazılı emir vermenin kötüye kullanımı"*: Fayol'a (2008) göre, sözlü iletişim kullanılarak çözülebilecek ihtilaf ve anlaşmazlıklar yazılı iletişimle tamamen karışabilir, ama bu ve benzeri durumlarda, yazılı iletişim yerine sözlü iletişimin kurulması daha basit ve çabuk sonuç elde etmeyi sağlar.

Örgütün hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmak için, yönetimin bir parçası olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda işbirliği yapmaları gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009).

1.2. YÖNETİM GELİŞİM SÜRECİ VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetimin gelişim süreci, bilimsel dönem öncesinden başlayarak, bilimsel dönenim evreleriyle birlikte ele alınmıştır. Bilimsel dönem; klasik dönem, neo-klasik dönem, modern dönem ve çağdaş yönetim yaklaşımları ve kuramları altında incelenmiştir.

1.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Sümer tabletlerinde bulunan, rahipler tarafından yazılmış yönetsel ilke ve kurallar, Mısır medeniyetinde kullanıldığı tespit edilen sulama sistemleri ve piramit yapımında kullanılan iş ve personel yönetimi, Hammurabi'nin Babil'i yönetmek için çıkardığı kanunlar, Romalılar, Persler, Hunlar, Selçuklular ve daha sonra Osmanlılar hâkim oldukları geniş topraklarda, yetersiz teknolojisi ve haberleşme sistemleri ile coğrafi ve yönetimsel bölgelere ayırarak yetki devri ve yerinden yönetim ilkeleriyle yüzyıllarca başarı ile yönetmiş olmaları, insanlığın var olduğu zamanlardan beri yönetim uygulamalarının olduğunun önemli örnekleridir (Eren, 2009). Büyük Hun

İmparatorluğu'nun kurucusu Metehan, tahta geçtiği M.Ö. 209 yılında kurduğu ilk düzenli orduyu kendi oluşturduğu 10'lu sisteme göre yöneterek, askeri bir örgüt olan orduda yönetimle ilgili başarılı bir çalışma yapmıştır (K.K.K.lığın Tarihçesi, 2014). Bu teşkilatlanma modelinin Büyük Hun İmparatorluğu'ndan günümüze kadar, Türk Devletleri tarafından kullanılmaya devam ettiği ve özellikle günümüzde, Türk Ordusu tarafından hala uygulandığı dikkate alındığında başarı bir örgütleme ve yönetim örneği olduğu söylenebilir. Eğer bu çalışma daha da genişletilecek olsa günümüz dünya devletlerinin genelinde, Metehan'ın askeri yönetim tarzının temel alındığı görülmektedir. Çinli filozof Sun Tzu'nun yaklaşık 2500 yıl önce yazdığı, 'Savaşmadan Kazanmak' ana fikrine sahip ve 384 savaş teorisine yer veren 'Savaş Sanatı' isimli eseri; bugün bile stratejistler, ekonomistler, politikacılar tarafından kullanılabilecek strateji, planlama liderlik vb. yönetimsel kavramlara yer vermektedir (Tzu, 2008).

'İşletme' fikrini temelini oluşturan görüşlerin bilimsel yönetimde, klasik dönem yaklaşımın öncesinde ortaya çıkan düşüncelere dayandığı söylenebilir (Eren, 2009). Adam Smith, 1776 yılında The Wealth of Nations (Milletlerin Zenginliği) isimli eserinde işbölümü kavramının üç yararından bahsederek, örgütlerde iş bölümünün ve uzmanlaşmanın önemini vurgulamıştır (Smith, 2009).

İnsan kaynaklarının önemi üzerine çalışan İngiliz işadamı Robert Owen sahibi olduğu tekstil işletmesi ve benzeri yerlerde çalışanların çalışma ortamlarını, hayat şartlarını iyileştirilmesi üzerine çalışmalarda bulundu (Can, 2005). Bununla birlikte, eğitim ve sağlık durumlarıyla ilgili hizmetleri de iyileştirerek, işçilerden alınacak verimde %100'lere kadar ulaşacak artış elde edeceklerini savunmuştur. Fakat işverenleri ikna edemeyince, fabrikalarda 10 yaş altı çocukların ve 10 yaşın üstünde de olsa gece vardiyasında çocukların çalıştırılmasının yasaklanması ve mesai saatlerinin 13 saatten 10.5 saate indirilmesi için bir öneri vermiş, fakat bu öneri şiddetle reddedilmiştir (Eren, 2009)

Smith gibi uzmanlaşmanın yararına inanan, ünlü İngiliz matematikçi Charles Babbage, hem fiziksel hem de zihinsel olarak uzmanlaşmanın mümkün olduğunu ifade ederek işte uzmanlaşma konusunda yeni bir fikir geliştirmiştir. Babbage, başarılı fikir verenlerin, teşvik primi verilerek ödüllendirilmesini öneren ilk düşünürdür. Bu fikriyle,

üretimde verimliliği arttırmak için faydalı önerileri olan işçilerin kâr payı almasına dayanan ‘Scalon Planı’nın ortaya atılmasına öncülük etmiştir (Eren, 2009).

Frederick W. Taylor’ın hocası olan makine mühendisi Henry Towne (Eren, 2009), Amerikan Makine Mühendisleri Derneği’nin (ASME) toplantılarının birinde, ‘Bir ekonomist olarak mühendis’ isimli bildirisinde derneğin, ‘yönetim’i ayrı bir araştırma alanı olarak kabul etmesini istemekle kalmamış aynı zamanda, bu derneğin resmi organı olan, ‘Transaction’ isimli dergiye, isteyenlerin yönetimle ilgili yazılar göndermelerini istemiştir (Can, 2005).

1.2.2. Bilimsel Yönetim Dönemi

19. yüzyılın sonlarında Frederick W. Taylor’un ortaya atmış olduğu düşünce ve pratiklerle başladığı kabul edilen bu dönemde bilimsel yönetimin temelleri atılmıştır. Nitekim bu dönemde Henri Fayol ve Max Weber ile onların yandaşların bilimsel yönetime olan katkıları öne çıkmaktadır. Aşağıda bu bilim adamlarına ve katkılarına değinilmiştir.

1.2.2.1. Klasik Dönem (Geleneksel Yönetim Kuramı)

1800 yıllarda Sanayi Devrimi ile başlayan sanayileşme süreci, çalışanların davranışlarını etkileyen, önemli ilke ve kuralları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan birincisi, mallarda standartlaşmaydı ki böylelikle çok fazla sayıda aynı şekilde mal üretimi satış hacmini arttırırken fiyatlarda düşüş getirdiğinden insanlar tarafından fazla önemsenmiştir. İkinci özellik, uzmanlıktır. Çalışanların belli bir işin uzmanı olmasından ötürü bu uzmanlıklar üretimin daha fazla artmasını sağlamıştır. Üçüncü özellik, çalışma birimlerini uyumlaştırmaydı. Hodgetts’in iş yerindeki tüm unsurların eşgüdümü olarak da ifade ettiği uyumlaştırma, çalışanların iş yerinde bulunmaları gereken zaman bölümlerini de meydana getirmiştir. Uyumlaştırmanın, standartlaşma ve uzmanlaşmayla bir araya gelmesi neticesinde endüstriyel birikimin artmasına olanak sağlayacak şekilde yeni bir zaman unsuru oluşmuştur. Dördüncü özellik, kaynaklarda yoğunlaştırmadır. İnsanların çiftlikleri bırakarak, başta fabrikaların bulunduğu yerler olmak üzere şehirlerde iş gücü şeklinde ve büyük firmaların, bulundukları sanayi içinde etkin konumda olmak için hammadde ve kaynakları ele geçirme çabaları neticesinde iş

alanlarında yoğunlaşma olarak iki şekilde meydana çıkmıştır. Beşinci özellik büyümedir. Şirketler büyüklüğü etkinlikle eş anlamlı olarak görmeye başladılar. Pazar paylarını arttırmak ve daha hızlı büyümek için birleşme ve küçük firmaları satın alarak büyüme yolları da tercih edilmiştir. Altıncı ve son özellik merkezileşme özelliğidir. Faaliyetlerin merkezileştirilmesi olarak da ifade edebileceğimiz bu özellik faaliyetleri alt kademelerde kontrol ederken finansal kontrol en tepeden yapılmaktaydı. Büyük firmalar faaliyetlerini sıkı kontrol altında tuttular. Merkezi yapıyla yöneticilerin uyumu sayesinde bir asırdan fazla zaman önce demiryollarının yönetimi, merkezden bir hayli uzak yerel şube yöneticileri tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Bu altı ilkenin sanayileşmeyi karakterize ettiğini ve ABD, Almanya, İngiltere, Fransa, Japonya ve Sovyetler Birliği gibi sanayi devlerinin yükselmelerinin, büyük ölçüde bu ilkelerin uygulanması sonucunda olduğunu savunmaktadır (Hodgetts, 1997).

Geleneksel yönetim kuramı incelenirken Frederick Winslow Taylor öncülüğünde gelişen, 'Bilimsel Yönetim Yaklaşımı', Henri Fayol'un ileri sürdüğü 'Yönetim Süreci Yaklaşımı' ve Max Weber'in geliştirdiği 'Bürokrasi Yaklaşımı' şeklinde üç ana başlık üzerinde durulmaktadır (Şimşek, 2008).

1.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach)

Bilimsel yönetim yaklaşımını, 19. yüzyılın sonlarında, bilimsel yönetimin öncülerinden Frederick Winslow Taylor ortaya atmıştır (Torrington ve Weightman, 1985). Taylor'un kendisinin de uyguladığı ilkeleri 1911 yılında ilk baskısı yapılan ve 2003 yılında Türkçeye 'Bilimsel Yönetimin İlkeleri' olarak çevrilen 'Principles of Scientific Management' başlıklı kitapta yayınlamıştır (Taylor, 2007). Taylor, Amerikan ekonomisinin büyümesine karşın üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı nedeniyle bu konuya yönelmiştir (Herbert, 1981).

Yönetimde, çalışanın ve işverenin maksimum refaha kavuşması olarak iki ana hedeften bahseden Taylor (2007), işçi ve işverenin gerçek çıkarlarının temelde aynı olduğu görüşündedir. Sıradan yönetimin en iyi türünü, işçinin gayretli çalıştığı, karşılığında da işverenden bazı özel mükâfatlar aldığı yönetim türü olarak ifade eden Taylor (2007) 'gayret ve mükâfat' yönteminin uygulamadaki en iyisi olmakla birlikte, bilimsel yönetimin daha iyi bir yöntem olduğunu düşünmektedir. Taylor'a (2007) göre

en iyi yönetim, bir kurum olarak açıkça tanımlanmış ilkeler, kurallar ve kanunlara dayalı gerçek bir bilimdir.

Taylor, çalıştığı fabrikanın işçilerini inceleyerek yönetime bilimsel açıdan değer katacak ilkelerini ortaya koymuştur. Bilimsel yönetimin tercihinin işçilerin verimliliğini daha da arttıracağını savunan Taylor, verimliliğin artırılmasının parça başı sisteminin geliştirilerek işçilerin daha fazla ücret alabilmek için daha fazla çalışmalarını, dolayısıyla verimliliği arttırmayı öngörmektedir. Verimliliğin arttırılması için de belirli bir standardın oluşturulması ve bunun üzerine çıkan işçinin daha fazla kazanacağı için daha fazla çalışması gerektiğini dolayısıyla hem işçinin hem de işverenin kârlı olacağını savunmuştur. Aksi durumda yani standardın altında kalan işçinin işine son verileceğinden belirlenen standart üretimin altına düşülmemesi sağlanmış olacak. Bunu çalıştığı çelik fabrikasında uygulandığında, işçi başına işverenin aldığı verimin ve işçinin aldığı ücretin daha da arttığı görülmüştür (Taylor, 2007). Çalışanların verimsizliğini etkileyen ilk nedenin doğal tembellik olduğu bununla birlikte aynı iş yerinde çalışan iki işçiden, tembel olanın, çalışan da verimliliğini azalttığını yine yaptığı bilimsel çalışmalarla tespit eden Taylor (2007) en büyük tehlike sistematik kaytarmanın çalışanların çıkarlarını nasıl artırabileceklerini dikkatle analiz etmeleriyle ortaya çıkacağını ifade eder. Metot ve zaman etüdünün önemini vurgulayan Taylor'a göre (2007) yönetim için öncelikli sorun, çalışanların tamamının en çok gayret ve verimliliğini sağlamaktır ki bu da çalışanlara her zaman aldığı ücret dışında bir şey/şeyler vermeden tam olarak sağlanamaz.

Eski yönetim sistemiyle, bilimsel yönetim sistemi arasındaki farklar şunlardır (Taylor, 2007):

- Eski yönetim sisteminde başarı, tamamen çalışana bağlanırken yine tüm sorumluluk ve iş çalışana bırakılırdı. Bilimsel yönetimde iş de sorumluluk da çalışanlar ve yöneticilere eşitlik getirir. Hatta yöneticiler daha iyi yaptığı işlerde görev ve sorumluluğu kendileri alırlar.

- Eski yönetim sisteminde çalışanlar daha önceden tecrübe edinerek öğrenmiş oldukları bilgilerle çalışırlarken her çalışan ayrı ayrı tecrübe ve bilgiye sahiptir. Bilimsel yönetim sistemi, yöneticilere tüm çalışanların iş deneyimleri ve sözlü olarak

öğrendikleri bilgileri bir araya getirerek bilimsel yöntemlerle verimliliği artırma sorumluluğu getirir.

- Geleneksel yönetimde, çalışan yapacağı işi kendisi seçerken, bilimsel yönetimde işe uygun çalışan bilimsel yöntemlerle seçilip eğitilir ve geliştirilir.

- Geleneksel yönetimde, tüm iş çalışandayken; bilimsel yönetim sisteminde yapılan tüm işlerin geliştirilmesinin bilimsel ilkelere uyumlu olması için çalışanlarla işbirliğine gidilir.

- Eski yönetim sisteminde, kişisel tecrübe sonucu belirli bir çalışanın yaptığı bütün planlama faaliyetleri; bilimsel yönetim sisteminde, tüm çalışanların kişisel tecrübelerinin bir yerde toplanarak kayıt altına alınmasını, bilginin sistematik olarak paylaşılması ve tüm çalışanların faydalanabileceği şekilde kullanılmasını sağlar.

Taylor'un yanı sıra, Frank ve Lillian Gilbert, Henry Gantt, Harrington Emerson gibi araştırmacıların görüş ve çalışmaları da Bilimsel Yönetim Yaklaşımının gelişmesinde etkili olmuştur (Eren, 2009).

İlkin tuğla döşemecisi olan Frank Gilbert işçilerinin verimsizliğini ortadan kaldırmak, aynı enerjiyle daha fazla verim elde etmeye yönelik bilimsel çalışmalarına işlerin işleyişiyle ilgili standartlar getirerek başlamış ve çalışanlar aynı enerjiyi harcayarak bir günde döşedikleri tuğla sayısını 1000'den 2700'e çıkarmışlardır. Frank ve Lillian Gilbert, bilimsel yönetim yaklaşımına, hareket ve zaman etütleri ile özellikle de mikro hareket etütleri üzerine çalışmalarla katkı sağlamıştır. Ayrıca Lillian Gilbert, bilimsel yönetim çalışmalarında, analiz ve sentez zorunluluğunun önemini belirterek yönetimde bilimselliğe katkıda bulunmuştur (Eren, 2009).

Henry Gantt, daha önce eşine rastlanmayan bir 'ücret teşvik' sistemi geliştirmiştir. Buna göre; işçiler belirli zamanda işi belirlenen standarda getirdiklerinde işçilere ek ödeme yapılırken, ustalar da işçileri hedeflenen standarda getirdikleri için primle ödüllendiriliyordu. İşinde zorlanan işçilerin eğitilmeleri için ustalarını daima özendiren Gantt, iş ve işletmecilik anlamında sosyal sorumluluklara daha fazla zaman harcamıştır. Günümüzde halen kullanılan Gantt Şemalarında planlama, zamanlama ve kontrol grafikleri verilmektedir (Eren, 2009).

Taylor'un takipçilerinden Harrington Emerson, verimlilik ilkeleri oluşturmakla birlikte kurmay ve zincir organizasyon yapıları ve kurmay-orta yönetici ilişkileri üzerinde organizasyon yapıları ilaveler yapan ilk bilimsel düşünürdür (Genç, 2012).

Bilimsel yönetim yaklaşımının ana ilkeleri şunlardır (Luthans, 1992):

- Bilimsel olarak belirlenmiş bir çalışma düzeni,
- Tanımlanarak sistemli hale getirilmiş iş yapma davranışı,
- Belirlenmiş iş akış şeması ve koordinasyon,
- Bağımsız çalışma yerine işbirliği yapılması,
- En üst düzey verimlilik,
- Çalışana göre iş değil, işe göre çalışanın seçimi ve eğitilip geliştirilmesi,
- Ek ücretlerle çalışanların teşvik edilmesi.

1.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Theory)

Taylor'un ortaya koyduğu ve savunucularının geliştirdiği bilimsel yönetim yaklaşımında iş oluşumu ve işlerin yapılması üzerinde durulurken, Henri Fayol'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşımda organizasyonun tamamı üzerinde durulmuştur (Efil, 2009).

Fayol'un örgütsel faaliyetlerin gerektirdiği işleri altı, yönetim fonksiyonlarını beş kısımda incelediği görülmektedir (Fayol, 2008). Bu fonksiyonlar şunlardır;

- Teknik İşler (ürünler, üretim, nakliye),
- Ticari İşler (alım, satım, mübadele),
- Mali İşler (sermaye bulmak ve en uygun şekilde kullanmak),
- Güvenlik İşleri (malları ve insanları korumak),
- Muhasebe İşleri (muhasebe defteri, bilanço, maliyet, fiyat vs.),
- Yönetim İşleri (Planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol).

Örgütsel faaliyetlerin gerektirdiği işleri ifade ederken yönetim fonksiyonlarının da şu beş kısma ayrıldığı görülmüştür; bunlar (Fayol, 2008):

- Planlama (Öngörme)
- Örgütleme (Organize etme)
- Yürütme (Kumanda etme)

- Koordinasyon (Uyumlaşma / Eşgüdümleme)
- Kontrol (Denetim)

Fayol'a (2008) göre, işletmelerin verimsizliği kötü yönetimden kaynaklanmaktadır. Sosyal yapının sağlıklı işleyebilmesinin bazı şartlara bağlı olduğunu ve bunları ilke olarak ifade eden Fayol hiçbir zaman aynı şartlarda aynı ilkelerin kullanılması zorunluluğunun olmadığını savunmuştur. İlkeleri sert hükümlerle dayatılmamış, ihtiyaçlar dikkate alınacak şekilde belirtilmiştir. Fayol'un yönetim ilkelerinden uygulanmasının en fazla gerektiğini düşündükleri şunlardır:

- İş bölümü
- Otorite (Güç)
- Disiplin (Gözetim)
- Kumanda birliği
- Yürütme birliği
- Genel çıkarların özel çıkarlara tercihi
- İş bedelinin ödenmesi (Personel ücretleri)
- Merkeziyet
- Hiyerarşi zinciri
- Düzen
- Hakkaniyet (Eşitlik)
- Memurlarda istikrar
- Teşebbüs fikri (İnisiyatif)
- Memurlar birliği (Çalışanlar arasında birlik)

Yönetim süreci yaklaşımına daha sonraları James D. Mooney ve Alan C. Reiley, Luther Gulick ve Lyndal Urwick gibi düşünürler de katkıda bulunmuştur (Can, 2005). İşletmenin etkinliğinin işletmede koordinasyonun başarısıyla doğru orantılı olduğunu savunan Mooney ve Reiley'e göre, yönetimin temel ilkesi koordinasyon olmakla birlikte diğer ilkeler, hedefler çevresinde işlerin koordine edilmesi esnasında ortaya çıkan ikincil derece öneme sahip ilkelerdir (Eren, 2009).

Yönetim süreci yaklaşımına katkı sağlayan düşünürlerden Gulick, Fayol'un; planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol olmak üzere beş başlık altında incelediği yönetim fonksiyonlarına iki tane daha (raporlama ve bütçeleme) ekleyerek

yönetimin fonksiyonlarını yedi kısımda incelemiştir (Eren, 2009). Gulick bu fonksiyonların İngilizce isimlerinin baş harfleriyle "POSDCORB" (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) olarak kodlamaktadır (Şimşek, 2008). Urwick, işleyişi neden ve sonuç ilişkilerini geliştirerek, yönetim süreci fonksiyonları üzerinde çalışmıştır (Eren, 2009).

Yönetim felsefesi üzerine önemli katkılar yapan Davis, "uygulamadaki sorunları; amaçlar, yönetim ahlakı, liderli, işletme politikası ve işlevleri, fiziksel iş başarısı faktörleri, örgüt yapısı, moral, işletme usul ve yöntemleri olarak sıralamıştır" (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2009). Fayol'un fikirlerinden etkilenen matematikçi Graicunas, örgütlerde bölümler ve kısımlar arasındaki ilişkileri incelemiş ve alt kademedeki çalışanların sayısının artışıyla, bir yöneticiye sorunlar oluşturan ilişki arasındaki bağlılığı ifade eden 'Toplam İlişki Formülü'nü oluşturmuştur (Eren, 2009).

1.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Sosyolog Max Weber tarafından ileri sürülmüş ve yine sosyologlar tarafından geliştirilmiştir (Aydın, 2010). Kast ve Rosenzweig'e (1985) göre Weber, bürokrasiyi, modern toplumun gereksinim duymasından dolayı oluşan kurumların en aktif kullanabilecekleri bir yöntem olarak görüyordu. Weber (1995), toplumda insanları etkileyen ve otorite manasına da gelen yetki türlerinden; geleneksel, karizmatik ve bürokratik yetki üzerinde durmuştur.

Weber'in bürokrasi yaklaşımı, gelişi güzel ve kişiye göre değişen işleyiş yerine çizgileri net olarak belirlenmiş, her durumda aynı şekilde gelişen bir yapıdır (Weber, 2011). "Bürokrasi kavramı uzmanlaşma esasına dayalı, hiyerarşik yapıya uygun ve biçimsel ilkelere göre düzenlemelere gidilmesi anlamına gelir" (Genç, 2012).

Bürokrasi yaklaşımında öne çıkan özellikler şu şekilde özetlenebilir (Koçel, 2013):

- Belirli iş ve iş bölümlerin uzmanlaşmaya yönelik 'iş bölümü',
- Her kademede bir üst kademe tarafından kontrolün sağlanabildiği ve net bir şekilde belirlenmiş 'hiyerarşik bir yapı',
- Her fonksiyonel birimin, işleri nasıl yapacağı ile ilgili, kişiye göre olmayan genel, 'somut ilke ve yöntemler geliştirmek'.

1.2.2.2. Neo-Klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı/Davranışsal Yönetim ve Örgüt Kuramı)

İşletmelerin hızla büyümesi ve 1929 yılında Dünya Ekonomik Krizinin etkileri de hissedilirken klasik yönetim teorilerinin tam olarak karşılayamadığı yönetim politikalarının, geliştirilmesi gündeme gelmiştir (Şimşek, 2008). Klasik yönetimde de yer alan mükemmel örgüt yapısını oluşturma, belirli ilkelere uyma, verimlilik gibi konularla ilgilenmekle birlikte klasik dönemin üzerinde durmadığı insan unsurunu da inceleme alanına dâhil ederek Klasik Yönetim Yaklaşımının tamamlayıcısı olduğu söylenebilir. Yani 'Klasik Dönem Yönetim Yaklaşımı'nın sadece örgütün kendisini merkeze alan yaklaşımın yerine, 'Neo-klasik dönemde insan ve insan davranışları önemli bir yere sahiptir (Koçel, 2013). Tengilimoğlu vd.'ne göre (2009), Neo-klasik yaklaşımın örgütsel yönetime en büyük katkısı, insan davranışının incelenerek, örgüt yapısıyla davranış arasındaki ilişkiyi açıklaması olmuştur.

Davranışsal yaklaşımın incelediği ana konular şunlardır (Koçel, 2013):

- Örgüt bünyesindeki 'insan unsurunu' anlamak,
- Çalışanların kabiliyetlerinden mümkün olduğunca faydalanabilmek,
- Örgüt yapısı ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkileri incelemek,
- Örgüt bünyesindeki çalışanların bir araya gelmesiyle oluşan, gayri resmi ilişkileri ve sosyal grupları anlamak,
- Grupların özelliklerini ve örgütsel manada işleyişe etkilerini incelemek,
- İletişim, algı, liderlik, isteklendirme, değişim, anlaşmazlık ve çatışmalar, ihtiyaç ve yetkilerin değişmesi ile davranışların değişmesi arasındaki ilişkileri anlamak,

Neo-klasik yaklaşımın öncüleri; psikoloji, sosyoloji, antropoloji, sosyal psikoloji alanlarında çalışan düşünürlerdir (Ertürk, 2009). Neo-klasik yönetim yaklaşımına öncülük eden, katkıda bulunan bilim insanlarının genel olarak davranış bilimcilerden olmaları, bu yaklaşımı 'insan ilişkileri yaklaşımı' özelliği kazandırarak geliştirmiştir (Genç, 2012). Bu yaklaşımın önde gelen isimleri şunlardır (Koçel, 2013): Elton Mayo, Fritz Roethlis Berger, Dougles McGregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard ve Chrish Argyris. Koçel'e göre (2013), Neo-Klasik Dönem

yaklaşımı ya da başka bir deyişle, Davranışsal Yaklaşımın dönüm noktası Hawthorne Araştırmaları'dır.

1.2.2.2.1. Neo-klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı) Araştırmaları

Klasik dönem bilimsel yönetim yaklaşımlarıyla, yönetimin bir bilim olarak incelenmesi daha ziyade Taylor gibi mühendisler tarafından yapılmıştır. Neo-klasik dönem araştırmacıları ise psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji gibi beşeri bilimlerle yönetim arasındaki ilişki üzerinde durdukları ve araştırmalarını, insan ilişkilerin örgütte verimliliğe etkisi üzerine yaptıkları görülmektedir (Ertürk, 2013). Bu araştırmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

1.2.2.2.1.1. Hawthorne Araştırmaları

İlk başta Klasik Yaklaşım uygulaması olarak başlayan Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçlarından sonra yeni bir yaklaşım olan ve Davranışsal Yaklaşım ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013). Elton Mayo ve arkadaşları tarafından, Western Elektrik Şirketinin Hawthorne fabrikasında yapılan bu araştırmada, ışık şiddetindeki değişiklik, mola süreleri, çalışma sürelerinin azaltılması, teşvik primi vb. gibi fiziksel değişimlerin verimlilik üzerine etkileri araştırılmıştır. Ancak, başarılı sonuçlar elde edeceklerini düşündükleri bu araştırma sonucunda verimliliği arttıran nedenlerin daha insani yaklaşımlarla olabileceği sonucuna ulaşmışlardır (Eren, 2009). Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları bu araştırma şu başlıklar altında özetlenebilir (Genç, 2012).

Işıklandırma Deneyleri: Oluşturulan test ve kontrol gruplarında yapılan ışıklandırma artış ve azalması şeklindeki ışıklandırmanın, birimlerde çalışan personelin verimliliği üzerine etkisinin olduğunu gösteren bir sonuca ulaşılamamıştır.

Role Montaj Odası Deneyleri: Telefon cihazının unsurlarından biri olan rölenin personele göre üretim miktarı fark eden, denetlenebilir ve kaydedilebilir özelliğinden dolayı, montaj sonuçları tespit edilebileceğinden deney bu alanda yapılmış verim de artmıştır. Fakat Mayo çalışma koşullarındaki fiziki değişiklikler olamadan bu deneyi tekrar yapılmasını istemiş ve verimlilik daha da artmış. Bu da verimlilikteki artışının belirlenemeyen başka bir nedeni olduğu görüşündeki Mayo'yu doğrulamıştır.

Role Montaj Odası Deneyleri II: Röle montaj alanındaki deneyler bu kez sadece ücretlerin denekler üzerindeki etkisi araştırılmış ve ücretin verim düzeyine etkisinin yadsınamaz olması gerçeğinin yanında bu faktörün verimlilik üzerine etkisinin kısıtlı oldu kararına varmışlardır.

Mika Yarma Test Odası Deneyi: Bu deneyde de ücret farklılığı dikkate alınmadan, mola sürelerini artırarak ve çalışma sürelerini kısaltarak verimlilik artışı ölçülmek istenmiş ama bu deney de hedeflenen sonuçlara ulaşamamıştır.

Mülakat Programı: Yapılan deneylerde istenilen sonuçlara ulaşılamaması nedeniyle, işçilerle mülakat yapılmıştır. Bu mülakat neticesinde sosyal gereksinim, sosyal konum, sosyal ilişki kavramlarının ön plana çıktığı görülmüştür.

Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi: Az sayıda birçok değişkenin denekler üzerindeki etkisi incelenmiş ve bireylerin sosyal bütünün bir parçası olduğu dolayısıyla bireyin davranışları üzerine grubun etkisi fark edilmeye başlanmış. Bu sebeple sosyal grubun davranışlarının, grup içerisinde yer alan bireylerin tutum ve davranışları, fikir, duygu ve inançlarının mülakatla belirlenmesine dayalı "Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi" yapıldı. Böylelikle Hawthrone araştırmaları davranışsal yaklaşım ya da insan ilişkileri yaklaşımı da denen neo-klasik dönemin başlangıcını oluşturarak sonuçlanmıştı.

1.2.2.2.1.2. Harwood Araştırmaları

Harwood imalat işletmesi hazır giyim alanında, özellikle de pijama imalatında önemli bir konuma sahip olarak bilinen bir firmadır (Genç, 2012). Eren'e (2009) göre, bu firmanın önemli sorunlarının başında kesim ve dikim nedenleriyle, model değişikliklerinin işçiler üzerindeki olumsuz etkisi gelmektedir. Bahsi geçen olumsuzluklar işe geç gelme, devamsızlık eğilimleri ve hatta işten ayrılmada dolayısıyla da iş gücü devrinde artışlar olarak yansımaktadır. Bu araştırmada çalışanlar farklı üç gruba ayrılarak farklı üç yöntem kullanılmıştır (Eren, 2009; Genç, 2012).

Birinci grup, için kontrol grubu özelliği taşımaktadır. Çünkü normal işleyişte olduğu gibi, modeller ustabaşılar tarafından işçilere bildirilerek ve öğretilerek eski üretim modelinden yeni üretim modeline geçilmektedir. Bu uygulamadan sonra birinci grupta üretim miktarında düşüşler gözlenmiş, ayrıca işe geç gelmeler, devamsızlık yapmalar ve işten ayrılmalarda ciddi artışlar meydana gelmiştir.

İkinci grupta işçiler arasından seçilen bir heyet vardır. Bu heyet tarafından üretim miktarı ile ilgili bir standart ve parça başı ücretlerinin ustabaşı, desinatör ve personel yönetim birimi ile iş birliği yapılarak belirlenmektedir. Bu bakımdan yönetim yetkisine katılma durumu kısmen de olsa vardır. Bu uygulama sonucunda ilk başlarda ikinci grupta, model değişiminden dolayı üretimde düşüş olsa da, işçiler bu yeni duruma daha kolay uyum sağladılar. İşçiler kısa zamanda tekrar eski üretim düzeyine ulaşıldı ve ücret miktarlarında önemli denebilecek artışlar yaşandı. Bununla beraber işe devamsızlık, geç gelme ve işten ayrılma vb. gibi olumsuzluklarda belirgin bir azalma görüldü ve zamanla bitti.

Üçüncü grup tam yetkiyle üretimin ne şekilde yapılacağına ve yeni modellerin nasıl ve ne şekilde olacağına karar verme hakkına sahip gruptur. Bu grupta model değişikliğinin ardından üretim bir miktar düşmekle birlikte birkaç gün içinde tekrar eski seviyesini yakalamış, iki hafta içinde işçi gelirlerinde "%20-22" (Eren, 2009) ya da "%20-30" (Genç, 2012) civarında artışa rastlanmış. İşçi şikâyetleri olmamakla birlikte işçilerin işlerinden daha memnun oldukları ve hatta çalıştıkları işletmeye ve yöneticilerine karşı tutumlarında olumlu yönde değişimler gözlenmiştir.

Bu araştırmanın, aynı özelliklere sahip personelin üç farklı grupta, üç farklı yöntem uygulanarak, örgütsel yapının, çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasına ve böylelikle yönetimsel etkinliğin ve verimliliğin artmasında insan duygu ve davranışlarının etkisine dikkat çektiği söylenebilir.

1.2.2.2.1.3. Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Önderlik Araştırması

Yaşları 10-11 olan çocuklarda liderlik biçimleri, bunların grup ilişkileri ve verimliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma kapsamında çocuklar üç gruba ayrılmış ve bunların her biri için farklı özelliklere sahip önderler belirlenerek maske yapım işi verilmiştir. Bu gruplar ve her grup için ortaya çıkan araştırma sonuçları şöyledir (Eren, 2009):

Birinci önder tipi (Otokratik önder); yapılacak her maskenin ne şekilde yapılacağını, emri altındakilerin nasıl çalışacaklarını, kimin ne iş yapacağını ve herkesin görevlerini kendisi belirleyen yönetici tipidir. Bu gruptaki üyelerin bazıları yöneticiyi dinlemiş ve verilen görevleri yerine getirmiş, fakat bazıları da verilen görevleri

beğenmemiş, itiraz ederek açıklama beklemiş, yeri geldiğinde de yöneticisini eleştirmiştir. Sonuç olarak; bu grupta üretim çok yüksek ama kalite çok düşük olmuştur.

İkinci önder tipi (Liberal önder); grup üyelerine istedikleri maskeyi diledikleri şekilde yapabilecekleri tam bir serbesti sağlayan yönetici tipidir. Bu grupta üyeler maskeleri nasıl ve ne şekilde yapacaklarına dair tek başına karar veremedikleri, bu ve benzer konularda yeteri kadar bağımsız olamayarak liderden bilgi almak istemişlerdir. Çalışmaları esnasında üyeler birbirinden bağımsız olarak hareket etmişler ve bilgi alışverişi yapılamamış. Sonuç olarak, hem yapılan maske miktarı çok az, hem de yapılan maskelerin kalitesi çok düşük olmuştur. Bunun nedeninin ise; grup liderinin emri altında çalışan grup üyeleriyle, işin yapılışını anlatırken, duygusal manada bir kaynaşma gerçekleştirememesi olarak görülmüştür.

Üçüncü önder tipi (Demokratik önder); grup üyelerini yönlendiren, faydalı fikirlerini değerlendirerek onlara yol gösteren, demokratik ve katılımcı yönetici tipidir. Bu grupta önder özeliklerine uygun davranmış, grup içinde işbirliği ve duygusal kaynaşmayı da sağlamıştır. Grup üyeleri arasında dostane ilişkiler kurulmuş ve bu deney sonuna kadar da devam etmiştir. Sonuç olarak; üretim, yöneticisi otokratik olan birinci gruba nazaran az olmakla birlikte, iyi düzeydedir. Fakat üretilen maskelerin kalitesi ise çok daha yüksektir.

1.2.2.2.1.4. Yankee City Araştırması

Yankee şehrinde William Llyodn Warner'ın teknolojik gelişmelerin, insanlar ve insan ilişkileri üzerine etkisini incelemek amacıyla yaptığı bir araştırmadır. Ayakkabı imalatı üzerine yapılan bu araştırma sanayinin gelişmesi ve fabrikaların kurulmasıyla, sosyal statülerini mesleki tecrübe ve bilgilerine borçlu olan ayakkabı ustalarının zor durumda kaldığı tespit edilmiştir. Fabrikaların açılmasıyla çok fazla kalifiye işçiye ihtiyaç olmadığından, yaşlı ve kalifiye ustalar zor durumda kalırken, çıraklar ve kalfalar yeni tempoya çok gecikmeden ayak uydurabilmişlerdir (Eren, 2009; Genç, 2012). Zamanla fabrikaların ortaklıklar yoluyla büyümesi, bir fabrikanın birçok ortağının olmasına, bu da işyeri sahipleriyle işçiler arasında ilişkilerin zamanla azalmasına dolayısıyla da işçilerin işverenlerine olan güveni ve insani ilişkiler sayesinde oluşan

personel dayanışması yerini sendikal dayanışmaya bırakmış ve grevler ortaya çıkmaya başlamış, halk da bu grevleri desteklemiştir (Eren, 2009).

Bu araştırma neticesinde, sosyal ve teknik gelişmelerin, insan tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin dikkate alınarak, yapılacak değişiklerin, belirli bir plan dâhilinde ve belirli bir sürece yayılarak yapılması gerektiği görülmektedir (Eren, 2009; Genç, 2012).

1.2.2.2.1.5. Tavistock Enstitüsü Araştırmaları

İngiltere'de, Tavistock Enstitüsünden Eric Trist ve K. W. Bamword'un kömür ocaklarında yapmış oldukları bu araştırma sonuçları yönetimde insan unsurunun dikkate alınmasının önemini gösteren bir çalışma olarak kabul edilebilir (Genç, 2012). Bu inceleme kapsamında küçük ve birbirine rakip sayılabilecek gruplar bir araya getirilerek daha kalabalık gruplar oluşturulmuştur. Bu yeni oluşumlarda, önceki konumlarını, görevlerini, duygusal yönden çok iyi tanıdığı arkadaşlarını kaybeden çalışanlar; verimliliği azalmış, mutsuz kimseler haline gelmiş, işine ve çalıştığı yöneticisine bağlılığı, sevgisi ve ilgisi azaldı. Bu yeni gruplarda daha önceden anlaşamadığı, duygusal birlikteliğinin olmadığı diğer işçilerle birlikte çalışmak zorunda kalmaları, önceki çalışma grubundaki rahatça karar alma yetkilerinin elinde alınarak, modern makinalarla kütleler halinde üretim yapma ve çalışma biçimleri sebebiyle, sıradanlığa, zihinsel ve duygusal yorgunluğa düşen işçilerin verimliliği ve örgütsel etkinliği düşmüştür (Eren, 2009).

Bu araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre; küçük gruplarda insan ilişkileri daha çok olduğundan grupsal dayanışma daha yüksekken, teknolojik makinelerin kullanılarak kitlesel üretimin yapıldığı büyük gruplar ve fabrikalarda duygusal bağlar zayıflamakta ve verim düşmektedir (Genç, 2012). "Tavistock araştırmaları, örgütsel açıdan etkin ve verimli, psikolojik ve duygusal açıdan mutlu olan, iş gruplarında değişikliklerin yaratmış olduğu olumsuz gelişmelere güzel bir örnek oluşturmaktadır" (Eren, 2009).

1.2.2.2.2. Neo-Klasik Dönem (İnsan İlişkileri Yaklaşımı) Kuramları

Neo-klasik dönem yaklaşımında, genel itibariyle klasik dönem bilimsel yönetiminden, insan ilişkilere önem vermesi dışında pek bir farklılık olduğu söylenemez. Ancak; çalışanların da diğer insanlar gibi duygusal varlıklar oldukları dikkate alınarak, verimliliğin arttırılabileceği fikriyle, birçok kuram geliştirilmiştir. Bilimsel olarak ortaya konan bu kuramları aşağıdaki başlıklarda inceleyebiliriz (Genç, 2012).

1.2.2.2.2.1. Douglas McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas'a (2006) göre yönetimde, klasik dönem yönetim yaklaşımlarına göre yönetim düşüncesine sahip olanlar ve neo-klasik dönem insan ilişkileri yaklaşımına göre yönetim anlayışına sahip olanların durumunu X ve Y Kuramıyla açıklamıştır. Douglas'ın X ve Y kuramına göre X ve Y Kuramlarının varsayımları şu şekildedir:

X Kuramının varsayımları:

- Ortalama (vasat) bir insan elinden geldiği kadar iş yapmaktan kaçar, iş yapmaya karşı doğal bir isteksizliği vardır, yaratılışı itibariyle yeniliklerden hoşlanmaz, bu tür durumlara direnir. Ortalama insanın işten kaçamaması için tedbirler alınmalı ileriye dönük çaba harcamaya zorlamalı, yönlendirme yapılmalı, denetlemeler sıkı olmalı ve ceza ile tehdit etmeli.
- Bu tür insan sorumluluktan kaçar, yönetilmeyi tercih eder, pek hırslı sayılmazlar, kendilerini güvende hissetmek isterler. Bu nedenle örgütün alt kademelerine karar verme ve sorun çözme yetkisi devredilmemelidir.
- Bencil bir karaktere sahiptir. Kendi menfaatlerinin örgütün menfaatlerinden önde tutar, çok yakında ve sıkı bir şekilde takip edilmeleri gerekir. Maddiyata önem verdiğinden maddi açıdan ödül ile motive edilmelidir.

Y Kuramının Varsayımları:

- Ortalama insanın iş ile ilgili fiziksel ve zihinsel çaba harcaması, çalışması, oynamak veya dinlenmek kadar doğal bir durumdur. Bu insanlar işten nefret etmez, onlar için çalışmak günlük hayatın sıradan bir parçasıdır. Duruma göre iş başarı ve tatmin kaynağı olabileceği gibi ceza kaynağı da olabilir.

- Sıkı denetim ve ceza ile tehdit etmek, çalışanı örgütün amaçlarına yöneltmek için tek seçenek değildir. Kişi örgütü benimser, işi ve iş arkadaşlarını severse, yapılması kendine devredilen işleri yaparken hem kendi kendini yönetme ve denetlemeyi yapmış hem de örgütsel amaçlara hizmet etmiş olur.
- İnsan yaratılış olarak tembel değildir. Uygun ortamın oluşmasıyla çalışma zevk haline getirilebilir. Uygun koşullarda normal insan, sorumluluk almayı kabul etmekle kalmaz, sorumluluk almayı kendisi ister. Aksi şekilde davranan insanın o şekilde davranması yöneticiden kaynaklanan tecrübelerine dayanır.
- Örgütün karşılaştığı ya da karşılaşacağı sorunların çözülmesi için gerekli olan; yüksek hayal gücü, maharet ve üreticilik toplumda yeteri kadar çok vardır.

Sonuç olarak X yaklaşımı Y yaklaşımını McGregor (2006) şöyle açıklıyor: X yaklaşımının durağan, pasif ve otoriter yapısına karşılık; Y yaklaşımı, daha hareketli, etkin ve demokratiktir. X kuramına uygun yönetici, Klasik Teorinin ileri sürdüğü şekilde, insanı, organizasyonun gerçekleşmesi için, robot gibi çalışan, bencil, örgütsel amaçları önemsemeyen bir unsur gibi gören otoriter bir davranış gösterebilecektir (Koçel, 2013). Y yaklaşımına sahip bir yönetici ise; daha insancıl, insan unsurunun önemini anlayan, çalışanlarının fikirlerini değerlendiren, astlarının üzerinde otoriter bir baskı kurmaktansa onları örgütsel hedeflere yönlendirmek için güdüleyen ve kendilerini geliştirmeye olanak sağlayan ılımlı ve yapıcı bir yöneticidir (Koçel, 2013). Bu yaklaşımları ele alıp inceleyerek McGregor, insan unsurunun sırrını çözmüş, örgütlerde beşeri münasebetlerin önemini vurgulamış ve kendinden sonraki kuramcılara örnek olmuştur (Eren, 2009).

X ve Y yaklaşımının temel ayrımlarını aşağıdaki tabloda karşılaştırmalı olarak görebiliriz (Genç, 2012).

Tablo 1.1. X ve Y Kuramının Temel Yaklaşımları

X KURAMI	**Y KURAMI**
Birey, pasif ve durağandır.	Birey, etkin ve dinamiktir.
İş gören suçlanır.	Yöneten suçlanır.
Ekonomik güdüler ön plandadır.	Sosyo-psikolojik güdüler ön plandadır.
Dış denetim	Kendi kendine denetim ve yönetim
Örgütsel amaçlara yönelik yönetim	İnsani ve örgütsel amaçlara yönelik yönetim
Kararlar sadece yöneticidedir.	Kararlara katılım söz konusudur
Katı ve sert bir otorite	Esnek ve ılımlı bir otorite

1.2.2.2.2.2. Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı

Likert organizasyonları X yaklaşımından Y yaklaşımına doğru giden dört kademeye ayırmıştır (Eren, 2009). Etkin örgütsel yönetimle etkin olmayan örgütsel yönetimi birbirinden farklı kılan davranışa ve yapıya dayalı faktörlerin neler olduğuna dair araştırmalar sonucunda yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 diğer uçta Sistem 4 yaklaşımı olmak üzere şu şekilde gruplamıştır (Koçel, 2014):

- Sistem 1: Otokratik (Klasik dönem yönetim anlayışının kabul eden yönetici tipi) F. Taylor'un örgüt odaklı yaklaşımı
- Sistem 2: Ilımlı otokratik
- Sistem 3: Katılımcı yönetim (Kısmı yetki, kısmi güven)
- Sistem 4: Demokratik (Tam yetki, tam güven)

Likert'e göre örgütte yönetim şekli; Mayo ve arkadaşlarının öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler yaklaşımından esinlenerek geliştirilen Sistem 4'e yaklaştığı ölçüde yönetimde başarılı olunabilir (Eren, 2009).

Sistem 1 – Sistem 4 yaklaşımın liderlik açısından ve güdüleme gücü açısından aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir (Kaynak, 1990):

- Sistem 1:
  - Liderlik açısından;
    - Üstlerin astlara güveni yoktur.
    - Astların, üstleriyle işle ilgili tartışma özgürlüğü hiç yoktur.
    - Üstlerin işler ile ilgili sorunlarda astlardan fikir aldığı çok nadir görünür.

- Güdüleme nitelikleri açısından;
  - Korku, tehdit ve cezalandırma güdülemede öncelikli faktörken duruma göre kısmen maddi ödüllendirme söz konusudur
  - Sorumluluk üst yönetim kademelerde toplanır astlara ciddi önemi olmayan sorumluluk hiyerarşik olarak azalarak verilir

❖ Sistem 2:

- Liderlik açısından;
  - Aslara güvenmeye tenezzül eder.
  - Astların, üstleriyle işle ilgili tartışma özgürlüğü pek yoktur.
  - Üstler işler ile ilgili sorunlarda astlardan ara sıra fikir alır.
- Güdüleme nitelikleri açısından;
  - Ödüllendirme ve ciddi ceza eğilimi gösterme
  - Sorumluluk genelde üst yönetim kademelerince benimsenir. Diğer personel daha az sorumluluk hissi içindedir.

❖ Sistem 3:

- Liderlik açısından;
  - Astlara, yeterli olmayan güven söz konusudur. Üst kararları kendi elinde tutar.
  - Astlar, üstleriyle işle ilgili tartışmada epeyce özgürdür.
  - Üstler, işlerle ilgi sorunların çözümü için, genellikle astların fikirlerini alırlar.
- Güdüleme nitelikleri açısından;
  - Ödüllendirme öncelikli durumdayken, duruma göre cezalandırma ve cezanın benimsetilmesi söz konusudur.
  - Üst kademedeki çalışanlar başta olmak üzere, çalışanların büyük bir kısmı sorumluluk duyar ve genel olarak örgütsel başarı amacına yönelik davranış içerisinde olurlar.

❖ Sistem 4:

- Liderlik açısından;
  - Üstlerin, astlara tam güveni vardır.
  - Astların işlerle ilgili üstleriyle tartışmakta tam manasıyla özgürlüğü vardır.

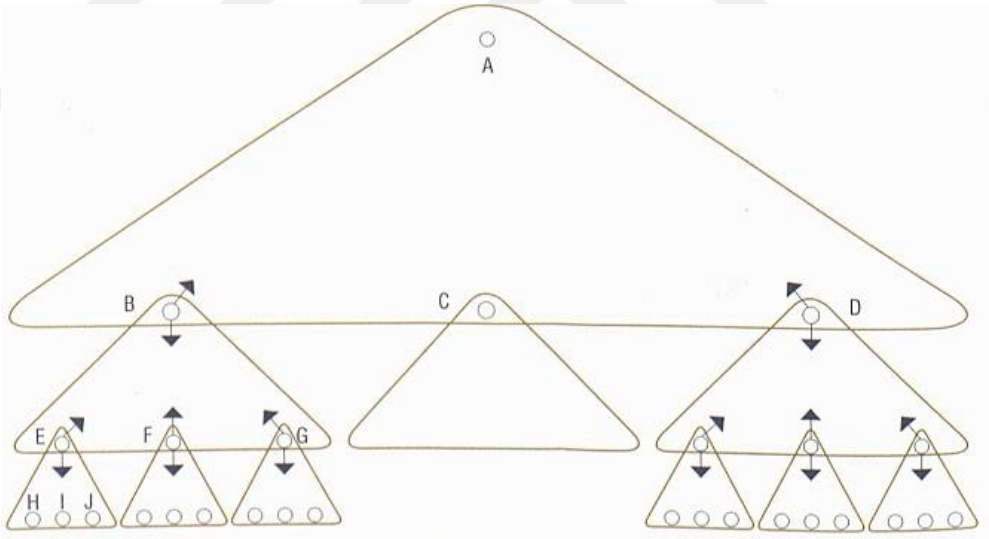
- Üstler, işlerle ilgi sorunların çözümü için, her zaman astların fikirlerini alırlar.

➢ Güdüleme nitelikleri açısından;

- Dengeli bir ekonomik ödüllendirme; hedefler ve taktikler belirlenirken ve ilerleme sağlama amacına giderken örgütün tüm çalışanlarının işi ve başarıyı benimsemesini sağlama
- En üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanlar örgütsel hedeflere yönelik ciddi sorumluluk duyar ve bu doğrultuda çalışır.

Likert; Sistem 4 yaklaşımında, örgütsel yapı içindeki iletişimin, hiyerarşik düzende üst-ast şeklindeki kişiler arası ilişkilerin bulunduğu örgütsel yapı yerine gruplar arası ilişkiler şeklinde olmasını öngörür ve gurupları birbirine bağlayan ortak eleman manasına gelen "LinkingPin" kavramı kullanır (Eren, 2009).

Aşağıdaki Şekil 1.1.'de Sistem 4 yaklaşımının öngördüğü örgüt yapısı ve "Linking Pin" gösterilmektedir (Eren, 2009; Koçel, 2013; Koçel, 2014):



Şekil 1.1. Sistem 4 Yaklaşımının Öngördüğü Örgüt Yapısı ve "Linkingpin" (Koçel, 2013)

1.2.2.2.2.3. Chris Argyris'in Olgunlaşma Yaklaşımı

Argyris'e göre insanlar önceleri olgun olmayan, zamanla olgunlaşan bir süreç yaşar ve bu durum da olgun olmayandan olgun olan bireye doğru özellikleri aşağıdaki tablodaki gibidir (Koçel, 2013; Koçel, 2014):

Tablo 1.2. Chris Argyris'in Olgunluk Yaklaşımına Göre, Olgun Olan Ve Olgun Olmayan Birey Özellikleri

Olgun Olmayan Birey Özellikleri	Olgun Olan Birey Özellikleri
Pasif →	Aktif
Bağımlılık →	Bağımsızlık
Sınırlı davranış gösterme →	Değişik davranışlar gösterebilme
Yüzeysel ilgi →	Derin ilgi
Kısa dönem bakış açısı →	Uzun dönem bakış açısı
Aslık durumu →	Üstlük durumu
Kendi duyarlılığından yoksunluk →	Kendine duyarlı olma

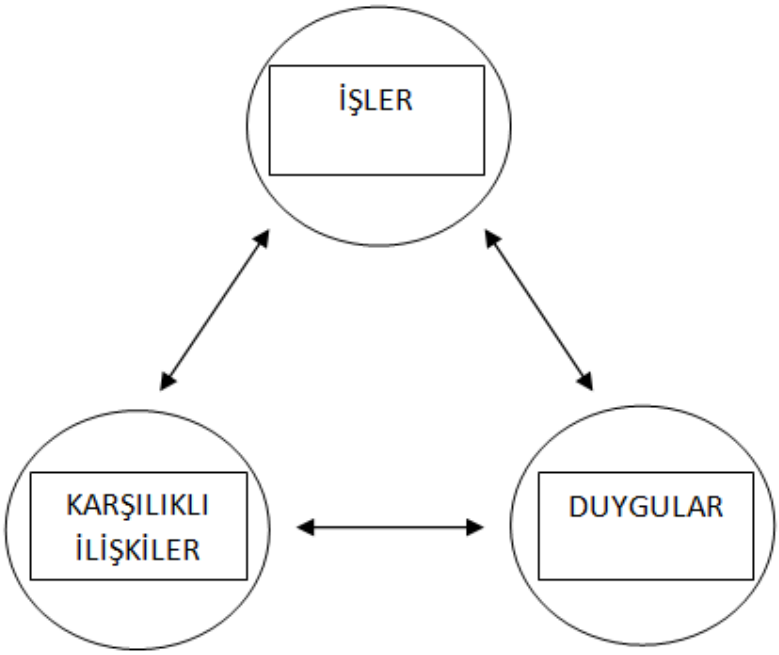
Argyris'e göre, bu özellikler X ve Y yaklaşımları gibi iki ucu temsil eder, ama insan bu iki uç arasında bir özellikte olur. Argyris bireyin gelişimi için, klasik dönemin baskıcı, alt kademede çalışanları kısıtlayıcı, cezalandırıcı ve tüm yetki ve sorumluluğu üstlere verirken alt kademedeki iş görenlerin etkinliğini kaybetmesine neden olan yaklaşımının, bireyin ihtiyacı olan olgunlaşmaya engel olmasından dolayı terk edilmesi gerektiğini savunur. Buna göre, çalışanların normal sürecinde olgunlaşması için davranışsal yaklaşım teorilerinden Y yaklaşımının yöneticiler tarafından tercih edilmesiyle, sorumluluk alan ve sosyal statüsü arttırılan çalışanlar teşvik edilme yoluyla kendilerine güven kazanırlar ve olgun bireyler olmaya doğru gelişirler. Aksi halde organizasyonda kızgınlıklar (frustrations) ve çatışmalar (conflicts) eksik olmayacaktır. Bu durum organizasyonların verimli ve uyumlu çalışmasını engelleyecektir (Koçel, 2014).

1.2.2.2.2.4. George Casper Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı

Homans'a göre (1971) örgütlerde üstler, belirli bir kalıbının olmadığı kuvvetli çalışma gruplarından endişe etmektedirler. Kendi içinde kuvvetli bağları olması bu grupları kontrol edebilme yetisini ve de dolaylı olarak verimi azaltır. Çalışma gruplarında biçimsel olmayan kuvvetli bağların nedenini, psikolojik açıdan değerlendiren Homans'ın geliştirdiği sosyal modelin faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygular şeklinde üç öğesi vardır.

Sosyal bir örgütten bahsedilebilmesi için, örgütün üyelerinin iş ile alakalı bazı faaliyetlerinin olması ve bu faaliyetleri yerine getirirken karşılıklı ilişkide bulunulması söz konusuyken bu ilişkilerin başladığı zaman duygusal sürecin de başladığı zamandır. Bu öğelerin karşılıklı olarak etkileşimlerinin bir süreç halinde devam edeceğini ve kendi

dengesini kuracağını ön görürken, zamanla bu dengenin sağlandığı gruplarda, bireylerin hangi durumlarda nasıl davranacağına dair kendi davranış modellerini geliştireceklerini düşünür. Bunun sonucunda da grup içi kontrol mekanizmasının çalışacağını ve her bireyin grubun üyesi olmaktan memnun kalacağını dolayısı ile de iş ile ilgili çalışmalara olumlu etkisinin olacağını ifade eder. Homans'ın insan grubu yaklaşımına göre örgütler; bireylerin duygusal etkileşim sistemidir. Buna göre; yöneticilerin kaygıları insan ilişkileri yaklaşımındaki fikirler dikkate alınarak, bireylere kendi amaçlarına giden yolun, örgütsel amaçlara ulaşma çabasında olduğu idraki kazandırıldığı takdirde, örgütsel gayeye ulaşmada kuvvetli bir dayanışma örneği sergilenmiş olur (Homans, 1971).



Şekil 1.2. İnsan Grubu İletişim Yapısı (Eren, 2009).

1.2.2.2.2.5. Kurt Lewin'in Güç Alanı Yaklaşımı

Güç alanı yaklaşımına göre, örgüt bünyesinde 'sürükleyici güçler' ve 'engelleyici güçler' şeklinde, birbirine zıt iki tür güç bulunmaktadır (Genç, 2012):

- Sürükleyici güçler, yöneticilerin astları üzerindeki olumlu/olumsuz etkileridir.
- Engelleyici güçler, örgütün verimli çalışmasını etkileyen unsurlardır. Doğal tembellik, işten kaçma, hata yapma korkusu vb. sebepler örgütsel verimliliği kısıtlayan örneklerdir.

Lewin, engelleyici güçlerin ortadan kaldırılmasında iki farklı yönetim şeklinin kullanılması durumundan bahsederek bunları şu şekilde belirtmiş ve değerlendirmiştir (Genç, 2012):

- Korku ve cezaya dayalı tüm yetki ve sorumluluğun üst kademede olduğu otokratik yönetim şeklinin, engelleyici güçleri ortadan kaldırmada zorlanması söz konusudur.
- Takdir edilmeye ve ödüllendirmeye dayalı güdüleme yönteminin kullanıldığı, yetki devrinin, sorumluluk paylaşımının, amaç birliğinin olduğu katılımcı yönetim şeklinde, engelleyici güçlerin ortadan kaldırılması ve verimliliğin arttırılması için daha iyi bir tercih olabilir.

Bu yaklaşıma göre klasik yönetimin korku ve cezaya yönelik uygulaması ilk etapta verimliliği arttırsa da iş görende olumsuz duygular uyandırdığından süreç içerisinde üretim ve kalite düşer, ama amaç birliğinin oluşturulduğu katılımcı yönetim sisteminde verimlilik süreç içerisinde giderek artar (Eren, 2009).

1.2.2.3. Modern Dönem Yönetim Yaklaşımları

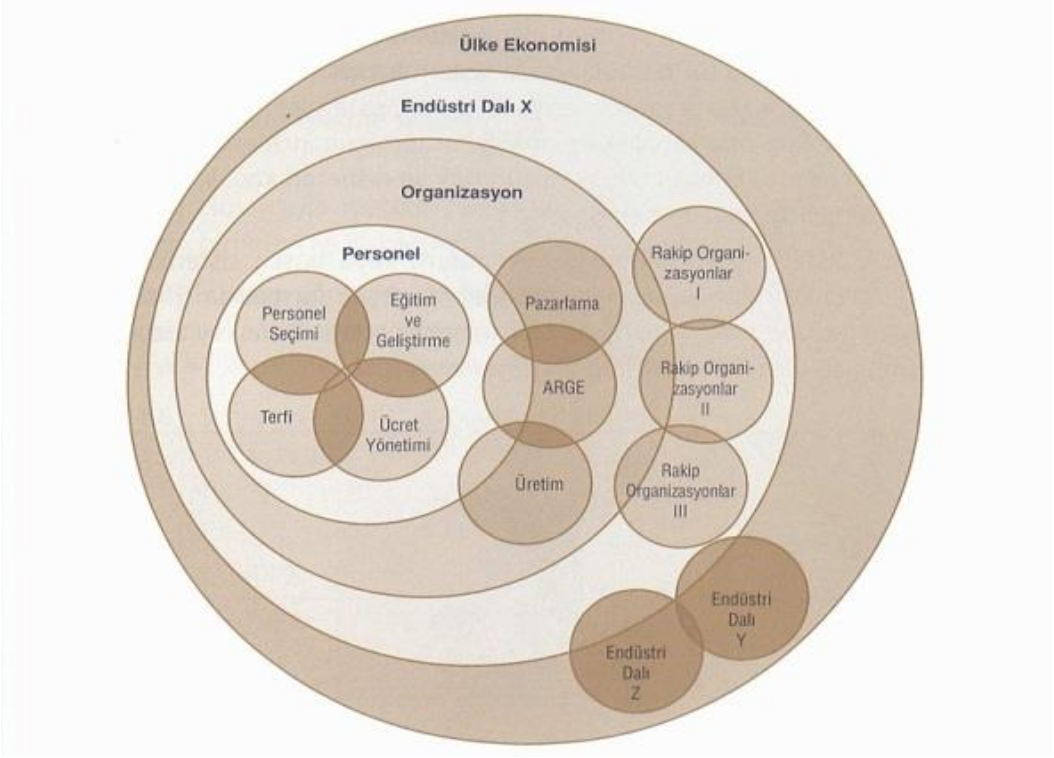
Modern yönetim yaklaşımları için, örgüt odaklı Klasik Yaklaşım ile Davranışsal Yaklaşım olarak da ifade edilen Neo-Klasik Yaklaşımın birleşimi olduğu söylenebilir (Tuncer vd., 2009). Modern yaklaşımın temel özelliği, bilimsel kavramlara dayanan çözümlenebilir bir yapıya sahip olması, deneysel incelemelerden ciddi oranda faydalanılması, üretmeye ve sistem kurmaya yönelik olmasıdır (Efil, 2004). Modern Dönem yaklaşımları, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak iki başlıkta incelenebilir (Bolat vd., 2009; Efil, 2004; Genç, 2012; Koçel, 2013)

1.2.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

Von Bertalanffy'ın 1920'lerde başlattığı 'Genel Sistem Teorisi'nden yola çıkarak geliştirilen Sistem Yaklaşımı; olay ve sistemleri, farklı açılardan, çeşitli çevre ve olaylarla ilişkili olarak incelemenin, sistemi ve ilgili hareketleri anlama ve kontrol etme açısından daha etkili olduğunu görüşünün ileri sürülmesinden ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013).

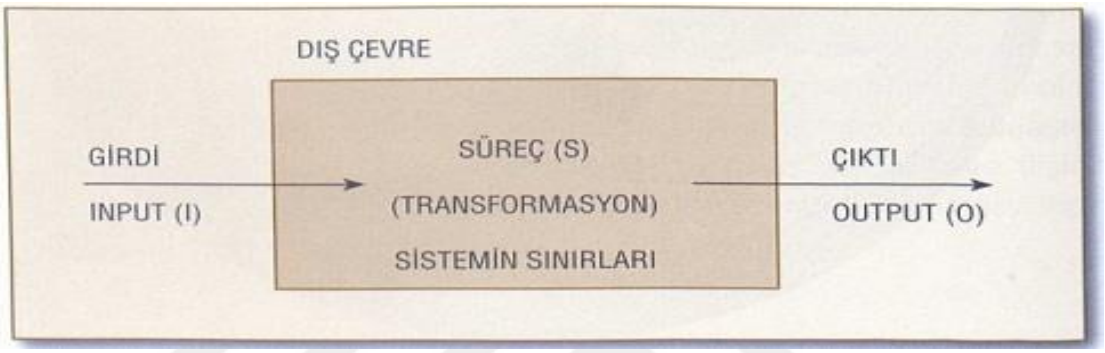
Sistem; belirli ve birbiriyle ilişkili hatta birbirinin tamamlayıcısı olan parçalardan oluşan anlamlı bir bütündür (Tengilimoğlu vd., 2009). Sistem, tüm unsurlarıyla bir bütün olarak değerlendirilip çıktıları benzer sistemlerle karşılaştırılabildiğinde, sistemin durumunun iyileştirilmesi açısından daha iyi değerlendirilebilme imkânına kavuşabilir (Ertürk, 2013).

Sistem yaklaşımı; yönetimsel manada, bir ana birimin amaçları doğrultusunda alt birimleriyle ve çevresiyle olan ilişkileri bütün olarak değerlendirmektir (Tengilimoğlu vd., 2009). Koçel'e (2013) göre sistemin herhangi bir parçasındaki olumsuzluk, sistemin diğer parçalarını, dolayısıyla da genel işleyişini olumsuz yönde etkiler. Bunun aşılması için sistemin, alt sistemleri ve ilişkilerini anlamak gerekir ki sistemi anlayıp politika geliştirerek sistem kontrol edilebilsin. Sistem yaklaşımı, bir sistem olarak değerlendirilebilecek örgütlerin alt birimleriyle ve çevreleriyle olan ilişkilerinin daha verimli olmasını sağlayan yeni bir fikir akımı olarak nitelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Sistem yaklaşımında en önemli unsur, sistemin kendisi olmakla birlikte, sistemi oluşturan parçaların da sisteme katkıları ölçüsünde önem arz etmesi söz konusudur (Koçel, 2014).



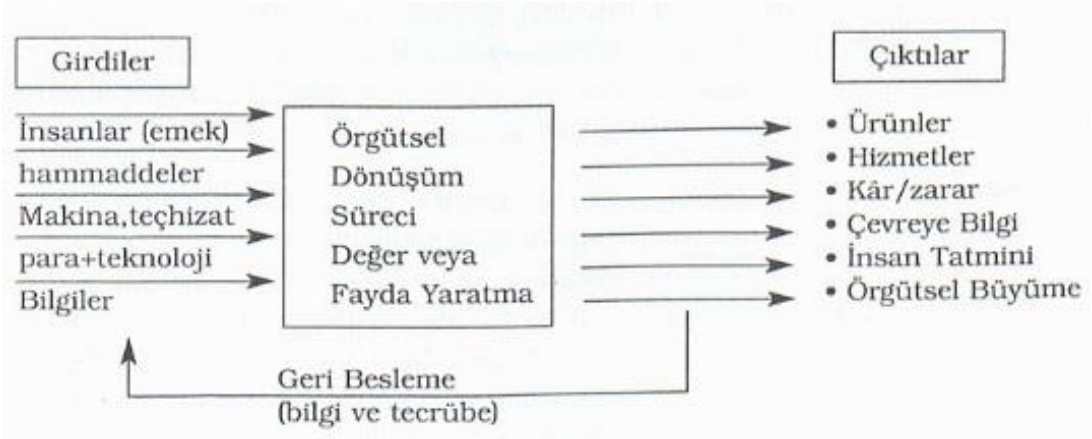
Şekil 1.3. Sistem Yaklaşımı (Koçel, 2013)

Sistem yaklaşımına göre her sistemin bir sınırı olmakla birlikte sistemler biri net sınırları olan ve dış etkileri kabul etmeyen kapalı, diğeri ise alt birimleri ve çevresiyle ilişki halinde olup gelişmeye müsait olan açık sistemler olarak nitelendirilebilecek iki tür sistem söz konusudur (Genç, 2012). Açık sistemlerde, sitemin amaçları doğrultusunda sistemin kendi içinden ve/veya çevreden aldığı girdileri (bilgi, araç-gereç vb.) işleyerek çıktı (sonuç) alması ve bu çıktıların amaca uygun şekilde olumlu olup olmaması değerlendirilerek (geri-bildirim) bazı değişikliklere gidilmesi, dolayısıyla sürekli bir gelişim durumu söz konusudur (Tortop vd., 2007).



Şekil 1.4. Sistemin Unsurları (Koçel, 2013)

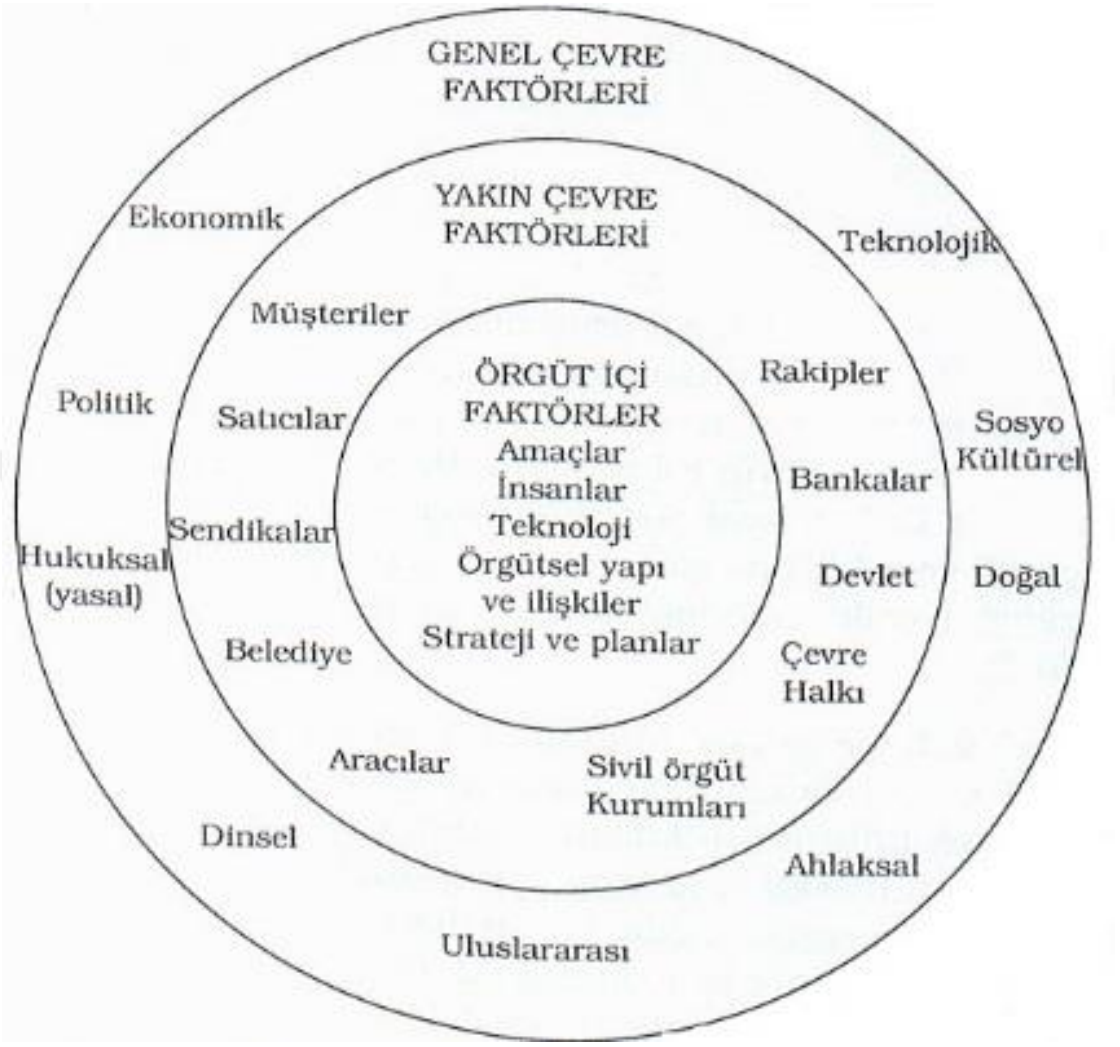
Örgütsel manada sistemin unsurları, daha açık olarak aşağıdaki şekilde incelenebilir.



Şekil 1.5. Örgütsel Sistem (Eren, 2017)

Bu yaklaşıma göre işletmelerin entropiye (Çevreden bağımsız olarak işleyişini sürdürmek isterken zamanla gerilemeye) uğramamak yani varlığını ve hedeflerine ulaşma çabasını devam ettirebilmesi için negatif entropi (alt birimler ve tüm çevresel

faktörlerle iletişim sağlanarak hedeflere ulaşmak için yeni düzenlemeler yapmak) oluşturması gereklidir (Akdemir, 2009).



Şekil 1.6. Sistem Yaklaşımına Göre Örgütsel Kararlarda Kullanılan Karmaşık İlişkiler Modeli (Eren, 2017)

Koçel'e (2014) göre, sistem yaklaşımının yöneticiye katkıları şu şekilde sıralanabilir:

- Yönetici sistemi tek bir açıdan incelemekten kurtulmuş, sistemi, alt sistemleri ve çevresiyle birlikte dikkate almasını sağlamıştır.
- Amaçlarının, mevcut sistemin de bulunduğu daha geniş sistemin amaçlarıyla ilişkili olarak düşünmesini sağlamıştır.

- Yönetimin, örgüt yapısını, alt sistemlerin amaçlarına da uygun olacak şekilde düzenlemesine olanak sağlarken, belirli bir alt sistemin tek başına ele alınması yerine, alt sistemlerin birbiriyle olan ilişkisi üzerine odaklanmasını sağlamıştır.
- Yöneticilerin, sistem-çevre ilişkisini daha iyi değerlendirmesine imkân sağlamıştır.

1.2.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Aynı zamanda "Koşul Bağımlılık Yaklaşımı" olarak da adlandırılan Durumsallık Yaklaşımı (Koçel, 2013); modern dönem öncesi yönetim yaklaşımlarındaki gibi her örgüt ve bu örgütlerin bulunduğu her koşulda geçerli, mükemmel yönetim tarzı yerine, her örgütün çevresel ve teknolojik farklılıkları durumuna göre değişkenlik gösterebilecek yönetim tarzlarının belirlenmesi gerektiği ana fikrine dayanır (Tortop vd., 2007). Başka bir ifadeyle, modern dönem öncesi iş ve insan odaklı evrensel geçerli ilkeler yerine, iş ve insan faktörünün sosyal, çevresel faktörler ve teknolojik imkânlarla ilişkili olarak koşullara bağlı olarak farklı yönetim tarzlarının belirlenmesinin gereğini savunur (Bolat vd., 2009). Durumsallık yaklaşımına göre, örgüt bir sistem olarak görülür ve sistem yaklaşımındaki gibi iç faktörlerin (sistem ve alt sistemlerin ilişkileri) yanı sıra dış faktörlerinde örgütsel işleyişin üzerindeki etkisi vurgulanır (Koçel, 2013). Bu etkileşim aşağıdaki şekildeki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.7. Örgüt Yapılarını Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler (Koçel, 2019)

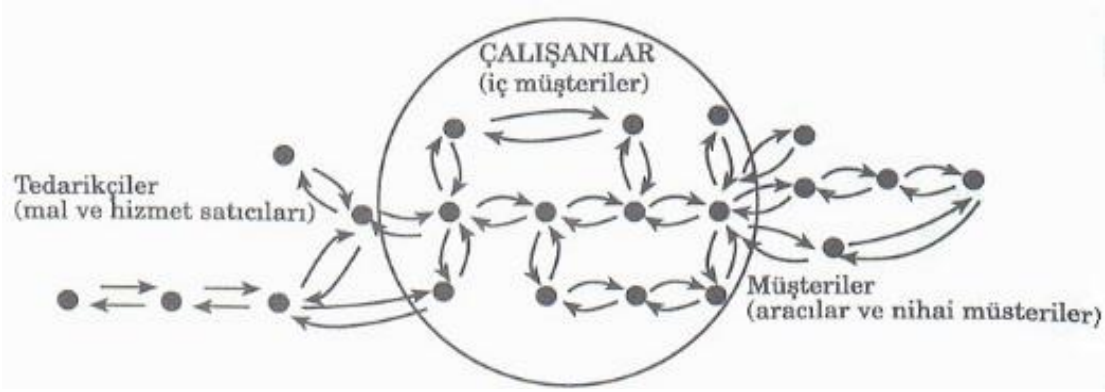
Durumsallık Yaklaşımı, çevre ve teknoloji kavramlarının uygun şekilde analiz edilmesiyle, örgüt yapısının ve yönetim sürecinin ne şekilde düzenlenmesi gerektiği konusunda etkinlik gösterir (Genç, 2012).

1.2.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Uygulamaları

Bu dönem için, modern yönetim yaklaşımlarından sonra, örgütü daha iyi anlama ve anlamlandırmak için ortaya çıkan yaklaşımların bulunduğu çağdaş dönemdir (Tengilimoğlu vd., 2009).

1.2.2.4.1. Toplam Kalite Yönetimi

Müşteri memnuniyetini ifade eden kalite unsurunun oluşturulup, korunarak geliştirilmesinde, örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm unsurlarının bütün imkânlarını kullanarak örgütü daha verimli hale getirmesi amacını ifade eden yaklaşımdır (Genç, 2012). Toplam Kalite Yönetimi, müşterinin (örgütün hizmet verdiği kitlenin) isteklerini karşılayabilmeyi ve beklentilerinin en üst düzeyde tatminini amaçlarken, her kademedeki çalışana yetki ve sorumluluk vererek çalışanların örgüt için önem arz ettiğini hissettirip onları, takım çalışmasına yönlendirmeyi hedefler (Şimşek, 2008). Her çalışanın fikirlerini rahatça ifade edebildiği, inisiyatif alabildiği, demokratik bir yaklaşım olan Toplam Kalite Yönetimi'nde kalite; geri bildirimle değil, 'ilk seferinde doğru yap' ve 'sıfır hata ile üretim' ilkelerine uyularak elde edilir (Bakan ve Penpec, 2011). Toplam Kalite Yönetimi'nde ana unsur insan (hizmeti alan ve verenin önemi) ve sürekli gelişim olarak görülmektedir (Genç, 2012). Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı, örgütün her kademedeki, tüm çalışanlarının bulundukları konum ve görev alanı da dikkate alınarak toplam kaliteye ulaşma noktasında bilinçlendirilmesi ve eğitim verilmesi gereğini ifade eder (Eren, 2009).



Şekil 1.8. Toplam Kalite Yönetimi'nde Tedarikçiler, Müşteriler ve Çalışanlar Arasında Karşılıklı Müşteri İlişkileri Sistem (Eren, 2009)

Toplam Kalite Yönetimi'nin, Japon yönetim sistemleri üzerindeki etkisi, Japon yönetim uygulamalarındaki şu yedi kavram ile ifade edilebilir (Eren, 2009).

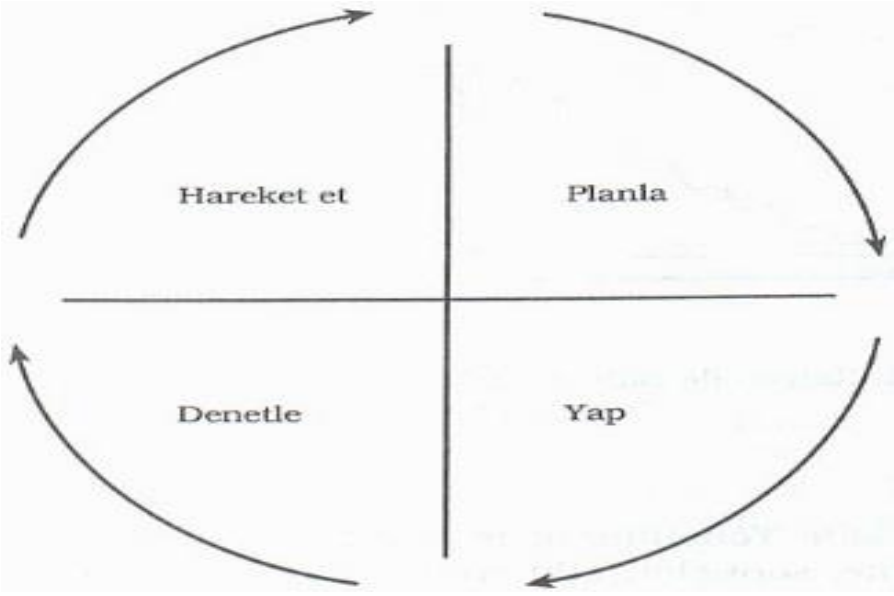
- *Ömür Boyu İstihdam:* Çalışanlar elli beş yaşına kadar çalışmaya devam ettiklerinde emekli olurlar ve yüklü miktarda ikramiye alır veya işletmenin fason iş yaptırdığı şirketlerde kısmi-zamanlı iş verilerek geçim garantisi sağlanır.
- *Yavaş Değerleme ve Terfi:* Yöneticin sürekli gözü önünde olarak uzun zaman içerisinde, sabır, azim ve ekip çalışması karşılı terfi alınabilir.
- *Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme:* Sadece bir alanda uzmanlaşmamış örgütün her biriminde tecrübe edilen mesleki gelişme.
- *Müşterek Karar Verme:* Karar vermeden önce verilecek karardan etkilenecek büyük bir kitlenin fikirlerine müracaat edilmesini gerekli görür.
- *Müşterek Sorumluluk:* Alınan bir kararın bir kişinin başarısızlığı durumuna bırakmamak için ortak sorumluluk verilir ve olumsuz netice veren çalışmalarda ise sorumluluk bu grubun ortak sorunu olduğundan çözüm daha hızlı ve başarılı olabilir.
- *Örtülü Kontrol Mekanizmaları:* Sürekli işbirliği ve ekip çalışması neticesinde her çalışan birbirinin denetleyici unsuru pozisyonundadır.
- *Bütünlük Kavramı:* Şirketler bir aile gibi örgütlenerek, sosyal bir bütünleşme sağlamayı hedeflemiş, alacakları çalışanları kendi ailelerinin bir parçası olarak görmelerini temin etmeye yönelerek ömür boyu sürecek bir bütünlük oluşturmasını ifade eden bir kavramdır.

Toplam Kalite Yönetimi genel bir ifadeyle hizmet kalitesini, hizmet alan/hizmet veren ve örgütsel işleyişte verimliliğe etki edebilecek tüm unsurları kapsayan ve sürekli bir gelişim içerisinde olan bir yönetim yaklaşımıdır (Yılmaz, 2003).

1.2.2.4.2. Deming Çevrimi

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının temellerini atan Edward Deming tarafından geliştirilen Deming çevrimi (Tortop vd., 2007), Amerikan asıllı Deming'in Japonlara istatistiksel Kalite kontrolünün yapılması hakkında eğitim verirken geliştirdiği ve şu dört unsurdan oluşan mantıksal çevrime dayanır (Eren, 2009):

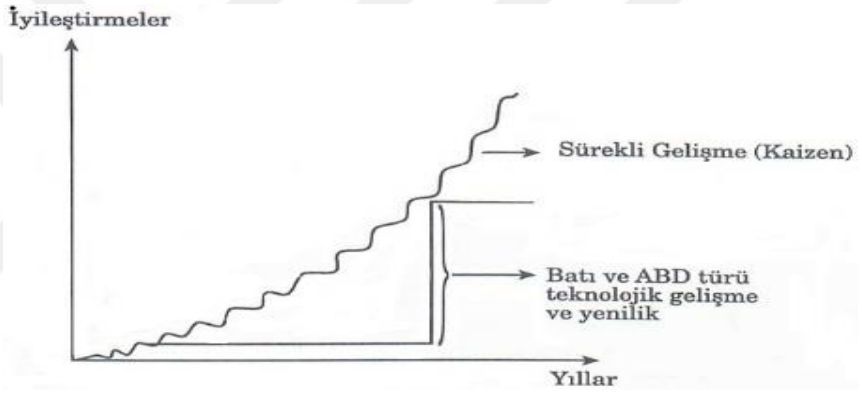
- *Planlama:* Örgütsel hedefler doğrultusunda ihtiyaçlar ve sorunlar tam olarak tespit edilerek, en uygun planlamanın yapılması.
- *Yap (Uygula):* Bu evre planların uygulanması evresidir.
- *Denetleme:* Uygulama sonrası başarı ve başarısızlık durumunun tespit edilmedi evresidir.
- *Hareket et:* Bu evrede varsa başarısızlıkların düzeltilmesine yönelik tedbirler alınarak çalışmalar iyileştirmeye yönelik olarak yeniden düzenlenir. Başarı durumu söz konusuysa bu da sonraki çalışmalarda daha fazla başarı elde etmek için yeni başlangıç noktası olarak değerlendirilir ki çıtanın yükselmesi durumunu ifade eder.



Şekil 1.9. Deming Çevrimi (Eren, 2009)

1.2.2.4.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)

Yüksek kalite düzeyine ve müşteri (hizmet alan) doyumuna birden bire ulaşılamayacağı, fikrinden hareketle Toplam Kalite Yönetiminde sürekli iyileşme anlamına gelen Kaizen (Eren, 2009), Japon yaşam felsefesini ifade eden ve Japon yönetim tekniklerine büyük oranda katkı sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Ertürk, 2009). Kaizen'in çekirdeği, her kademedeki çalışanın düşünce tarzı ve tutumu, detaylı düşünme, öz eleştiri yapabilme, hatanın başkasına yüklenmesi yerine sorumluluk alarak sorunun derhal çözülmesi ve yavaş ama sürekli bir gelişim arzusundan meydana gelmektedir (Liker, 2014). Kaizen'in, bir tür kademeli değişimi ifade eden bir yaklaşım olarak, birden olan büyük gelişmelerdense, çalışanlarını sürekli üretken tutan organik örgüt yapısını benimsediği söylenebilir (Ertürk, 2009).

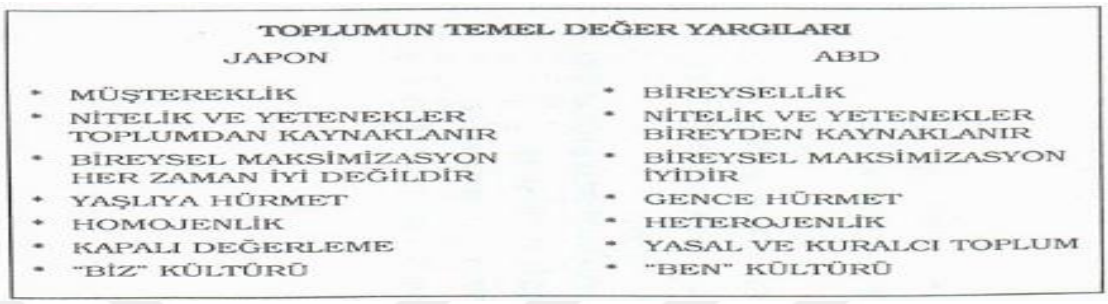


Şekil 1.10. Kaizen ve Batı Tarzı Gelişim ve İlerleme Karşılaştırması (Eren, 2009)

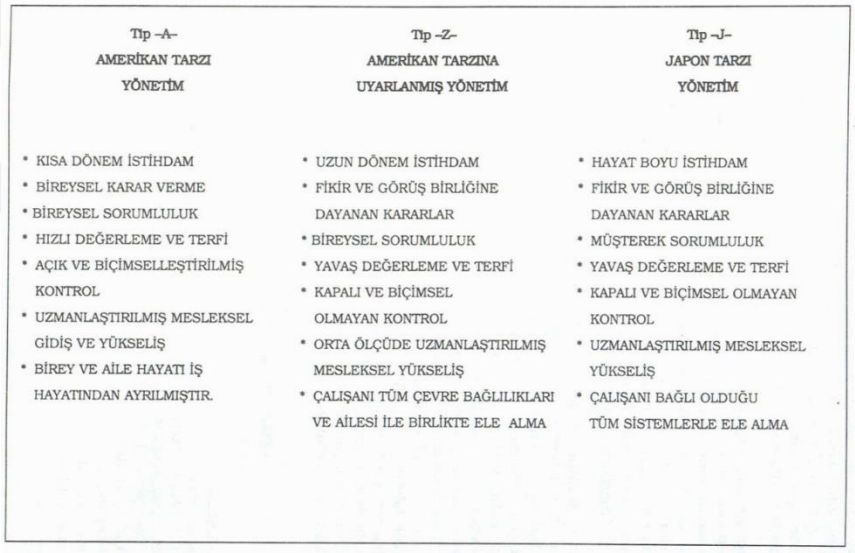
1.2.2.4.4. Z Yaklaşımı

Japon yönetim sisteminin, Amerikan yönetim sistemine uyumlaştırılması için yapılan çalışmanın sonucunda ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Şimşek, 2008). Buna göre Japon yönetim sistemindeki ömür boyu çalışma olmasa da uzun süreli çalışma, yavaş ve kademe kademe terfi; tüm birimlerde mesleki tecrübe tercih edilmese de kısmi yani aynı grup (teknik birimler, idari birimler vb.) içerisinde yer alan birimler arasında yer değişikliği yapılarak kurumsal anlamda mesleki bilgi birikimi; Amerikan sistemindeki bireysel karar verme yerine Japon sistemindeki çalışma grupları ve katılımlı yönetim şeklinde karar mekanizması; Amerikan 'Ben Kültürü'nden etkilenerek başarı ve başarısızlık durumunda tüm ekibin değil, çalışma grubu yöneticileri ile birim yöneticilerinin sorumlu tutulması; Japon sistemindeki herkesin birbirini gördüğü fiziksel çalışma ortamlarının (örtülü kontrol

mekanizmasının) tercih edilmesinin yanı sıra Amerikan sistemindeki yazılı başarı ölçümlerinin de kullanılması; Japon sistemindeki bütünlük kavramından yola çıkılarak, çalışanların aileleriyle bir vesile (ayın çalışanı ödül töreni, şirketin kuruluş yıl dönümü vs.) bir araya gelinerek örgütle çalışanların bir bütün haline gelmesi; böylelikle yönetimde toplam kaliteye ulaşma hedeflenmektedir (Eren, 2009).



Şekil 1.11. Japon ve Amerikan Değer Yargıları Karşılaştırması (Eren, 2009)



Şekil 1.12. Z-Yaklaşımının Amerikan ve Japon Sistemleri İle Karşılaştırılması (Eren, 2009)

1.2.2.4.5. Kıyaslama/İşletmeler Arası Karşılaştırma (Benchmarking)

İşletmenin güncel durumuna yeni bakış açıları getirmek için, diğer işletmelerin durumları ve çalışmaları hakkında süreklilik arz eden analizler yapılması olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2009). Kıyaslama, işletmenin aynı faaliyet kolundaki en iyi örnek olan işletme ve uygulamayı belirleyerek kendi bünyesinde uygulaması olarak da ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001). Koçel'e (2013) göre kıyaslama üç şekilde sınıflanabilir bunlar;

- *Stratejik Kıyaslama:* Başarılı örgütlerin stratejik yöntemleri ve bunların ana unsurlarının gözlenerek kıyaslanması.
- *Uygulama Kıyaslaması:* Maliyetin söz konusu olduğu tüm çalışmaların kıyaslanması.
- *Yönetim Kıyaslaması:* Yönetim işlevleri arasında kıyaslama.

Yukarıdaki kıyaslama türlerden faydalanılarak yapılan kıyaslama uygulaması bir süreç olarak da ifade edilebilir. Bu sürecin aşamaları şu şekildedir:

- Kıyaslama konusunun belirlenmesi,
- Kıyaslama yapılacak konudaki en başarılı organizasyonun tespiti,
- Bilgi edinme yol haritası oluşturma ve veri toplama,
- Elde edilen veriler ışığında kıyaslama yaparak, farklılıkları tespit etmek
- Bir çalışma hedefi belirlenmesi ve uygulamaya yönelik planlama yapmak,
- Uygulamak ve elde edilen sonuçları değerlendirmek suretiyle tekrar kıyaslama yapmak kıyaslama yapmanın uygulama sürecini ifade eder (Koçel, 2013).



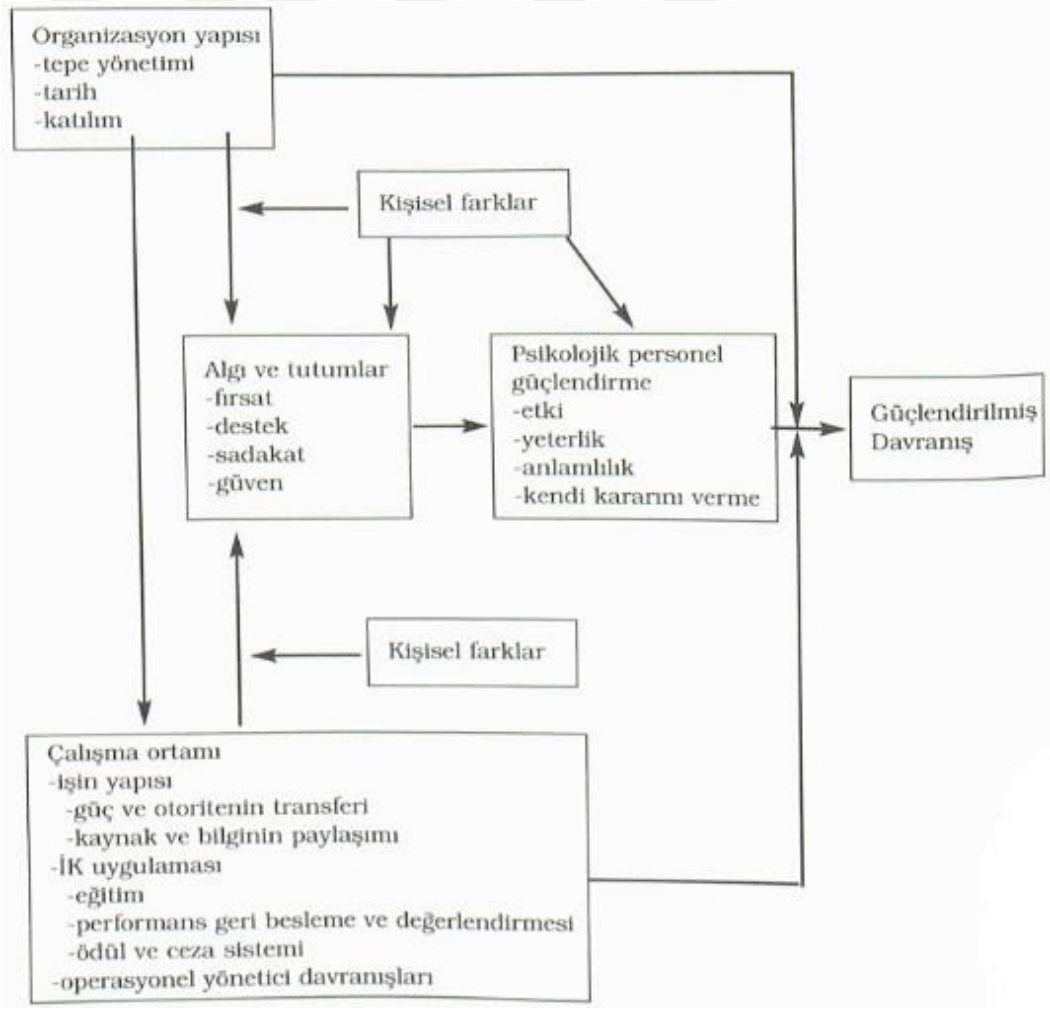
Şekil 1.13. Benchmarking Sistem Mantığı (Akdemir, 2009)

1.2.2.4.6. Personeli (Çalışanı) Güçlendirme (Empowerment)

Çalışana yetki vererek kendi başına karar almasına olanak tanıyan bu yaklaşımın özünde, bu yetkiyi taşıyabilecek çalışanına, sorumluluk alanına giren işle ilgili karar alabilmesini destekleyici eğitim alması durumu bulunmaktadır (Akdemir, 2009). Güçlendirme işi yapan kişinin örgütün daha üst düzey yöneticisine göre işi daha iyi bildiği düşüncesiyle, işi yapanın işi sahiplenmesini amaçlayan bir yaklaşım olarak

tanımlanmaktadır (Koçel, 2013). Güçlendirme örgütün hizmet kolundaki değişim ve ilerlemeye daha hızlı şekilde uyum sağlamayı ve hizmet alanların taleplerini daha çabuk karşılayabilme amacı güder (Akdemir, 2009). Yıldırım'a (2011) göre personel güçlendirme kavramının öncü unsurları şunlardır;

- Üst kademede gücü elinde bulunduran yöneticilerin güçlerini alt kademedeki çalışanlarla paylaşması,
- Alt kademedeki çalışanlarda yetki ve sorumluluk arttırma,
- Alt kademedeki çalışanların sorunları çözme kabiliyetlerini arttırma,
- Alt kademedeki çalışanların gelecekleri ile ilgili karar alma ve sorumluluk üstlenmelerini destekleme,
- İnsan potansiyelini kullanmaya yardımcı olma,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerinin çalışanın tüm hayatına yayma,



Şekil 1.14. Bütünsel Personel Güçlendirme Süreci (Robbins, Crino ve Fredendall, 2002'den akt. iç. Yıldırım, 2011)

1.2.2.4.7. Dış Kaynaklardan Yaralanma (Outsourcing)

Kendi iş uzmanlıkları dışında işletmenin ihtiyaç duyduğu işleri o alanda uzmanlaşmış başka işletmelere yaptırmayı tercih etmesi durumudur (Koçel, 2013). Dış kaynaklardan yararlanma işletmeye maliyet tasarrufu, belirli işleri yapmakta uzmanlaşmış işletmelere o işin yaptırılması iş kalitesinde artma, kendine özgü işleri üzerine yoğunlaşarak kendini geliştirme imkânına kavuşmasına yardımcı bir unsur olabilmektedir (Akdemir, 2009).

1.2.2.4.8. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Süreç yenileme olarak da ifade edilen Değişim Mühendisliği, örgütsel yönetim sürecinde köklü ve büyük yapılanma şeklinde belirtilebilecek bir kavramdır (Koçel, 2013).

Değişim Mühendisliğini uygulanmasındaki unsurlar şu şekildedir (Hammer ve Champy, 1997):

- *Lider:* Üst düzey yönetici.
- *Süreç Sahibi:* Belirlenmiş bir üretim sürecinin ve ya bu sürece uygulanacak değişimin sorumluluğunu üstlenecek konumdaki yönetici.
- *Ekip:* Değişim Mühendisliği uygulamakla görevli ve bu uygulamanın tüm süreçlerini takibini yapan sorunlarını tespit ederek yenileyerek devam ettirmekle görevli çalışanların bulunduğu grup.
- *Yönetim Komitesi:* Değişim Mühendisliğine ilişkin önemli stratejileri belirleyen ve uygulama ilkelerini ortaya koyan üst düzey yöneticiler.

1.2.2.4.9. Stratejik Ortaklıklar Oluşturma (Strategic Alliances)

Küreselleşen dünyanın daha geniş faaliyet alanına sahip olması, seçeneklerin artması, teknolojinin hızla ilerlemesi vb. durumlardan dolayı işletmelerin, bölgesel ve dar bir faaliyet alanında kısıtlı kalmasındansa, stratejik ortaklıklar oluşturularak sektörde öne çıkma ve büyüme ihtiyacını ifade eden çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilir (Koçel, 2013).

1.2.2.4.10. Öğrenen Organizasyonlar (Learning Organizations)

Örgütlerin işleyiş süreçleri boyunca karşılaştıkları durumlar ve bunların sonuçlarından yola çıkarak bu değişimlere uyum sağlamaya çalışmak, çalışanlarının mesleki gelişimi için imkân oluşturmak gibi sürekli bir gelişme içerisinde olan organik bir yapıya sahip olması durumu olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2013). Öğrenen örgütler, tüm çalışanlarının gelişimi için süreklilik arz edecek şekilde çalışan, onları destekleyen, bilgi edinmeyi örgütsel verimliliğin artması ve örgütün gelişimi açısından önemli bir kaynak olarak gören daima gelişmeye olanak sağlayan örgütsel yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Bakan ve Karayılan, 2011). Öğrenen örgütlerde sadece dış etkenler nedeniyle bir değişim olması durumundan ziyade, sürekli olarak araştıran ve geliştiren yapısıyla kendisinde sürekli bir dönüşüm gerçekleştirerek, çevresine de katkı sağlayan, değişimi diğer örgütlere zaruri hale getiren bir canlılık durumu söz konusudur (Akdemir ve 2009).

1.3. YÖNETİMİN AMAÇ VE İŞLEVLERİ

Bilimsel yönetimin babası olarak bilinen Taylor'a (2007) göre, yönetimin temel hedefi, tüm çalışanların bireysel refahını en üst düzeye taşımak suretiyle işverenin refahını en üst düzeyde sağlamak olmalıdır. Buradan yola çıkarak bireysel refahın sağlanması, kurumsal refahın oluşturulmasında çok önemli bir yer tutmaktadır denebilir. Genç'e (2012) göre, yönetimin amacı, yönetimsel işlevlerin başarıyla uygulanarak örgütün amaç ve işlevlerine uygun ve verimli bir şekilde işlemesini temin etmek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, ahlaksal sorumluluk ve sosyal görev edinme yaklaşımıyla, çalışanların, örgütü geliştirecek, yenilikçi katkılarını çoğaltmaya çalışmak ve verimliliği arttırmak, yönetimin ana amaçlarından sayılabilir. Başka bir ifadeyle yönetimin amacını; analitik, teknik, beşeri ve kavramsal beceriye ihtiyaç duyulan örgütsel işlevleri gerçekleştirmek olarak da tanımlanabilir. Buna göre;

- Analitik beceri, var olan durumu iyi değerlendirerek sonuca ulaşma becerisi, Teknik beceri, yöneticinin işi yürütebilme kabiliyetini,
- Beşeri beceri, çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde uyumlu hareket etmelerini ve örgütsel hedefler etrafında birleştirme kabiliyetini,

- Kavramsal beceri ise, yöneticinin tüm örgütü bir bütün şeklinde görüp değerlendirebilme becerisini ifade etmektedir (Genç, 2012).

Tengilimoğlu vd.'ne (2009) göre yönetimin işlevleri, Planlama, Örgütleme, Yöneltme, Koordinasyon ve Kontrol olarak sıralanabilir. Bu çalışmada yönetimin bu beş işlevine ilaveten Karar Verme süreci de incelenecektir.

1.3.1. Planlama

Planlama, işletmenin hedeflerine erişmesini temin edecek faaliyetlerin tespiti sürecidir şeklinde tanımlanabilir (Efil, 2009). Yönetim bilimiyle ilgilenen araştırmacılar, planlamanın, yönetimin temel öğesi olduğunu belirtmektedirler (Bolat vd., 2009; H.Can, 2005; Genç, 2012; Kaynak, 1990; Şimşek, 2008; Koçel, 2014). Planlama, liderlere neyi, ne zaman, nasıl yapması ve yaptırılması gerektiği hakkında düşünmesini sağlayan, günlük sıradan işlerden uzun vadeli daha geniş bir zamanı kapsayan süreç olarak tanımlanabilir (Eren, 2009). Fayol'un (2008) da belirttiği gibi planlama, önümüzdeki zaman sürecinde olacakları fark etmeye çalışarak hareket programı hazırlamak olarak da tanımlanabilir.

Planlama işlevi, işletmenin/örgütün amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için neyin, ne zaman, kim tarafından, hangi araç-gereçlerle, hangi zaman aralığında, ne şekilde yapılacağının belirlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir (Uygur, 2009). Bu süreçte, amaçların belirlenerek, amaçlara ulaşmayı sağlayacak seçimler yapılıp değerlendirilmesi ve atılacak adımlara karar verilmesi söz konusudur (Can, 2005). Öncelikle hedefe ulaşmaya yönelik bilgilerin elde edilmesi, bu bilgilerin değerlendirilerek olasılıkların hesaplanması, öngörülerin oluşturulması, tercihlerin tespiti, karar verme vb. konular planlama işlevinde öne çıkan süreçler olarak görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007). Hedefin ve planların belirlenmesi, örgütün işleyiş süreci içerisindeki yapılacakların ne zaman ve nasıl yapılacağı gibi hususların önceden bilinmesi, çalışanların işlerine daha emin yaklaşmalarını sağlayabilecektir (Eren, 2009). Planlama, örgütü etkileyebilecek değişikliklere duyarlı ve esnek olmakla birlikte, her kademedeki yöneticiyi kapsayacak şekilde olmalıdır (Boone ve Kurtz, 2013).

Fayol (2008), planlamanın pek çok şekilde ortaya çıkabileceğini, fakat örgüte görülen yanı ve en etkili gerecinin iş planı olduğunu iddia etmektedir. Fayol'un (2008) "örgütün bir müddet için tahmin edilen rotasını belirlemek üzere hazırlanmış bir tablodur" dediği iş planı şu unsurlara dayanır:

- Örgütün bina, teçhizat, demirbaş, bütçe, insan kaynakları, sosyal özellik, üretim gücü vb. gibi kaynakları,
- Yapılan işlerin kapsam ve önemi,
- Teknik, idari, ekonomik vb. unsurların önem sırası ve zaman içerisinde beklenmedik şekilde gerçekleşebilecek değişiklikler ve imkânlar.

İyi bir iş planının genel özelliği; örgütte bütünlük, devamlılık, açık ve esnek yapı olarak görülmektedir.

Fayol'a (2008) göre, etkili bir iş planı oluşturacak yöneticinin;

- İnsanlara iş yaptırabilme yeteneğinin olması,
- Oldukça hareketli ve çalışkan,
- Az da olsa manevi cesarete sahip,
- İşinde istikrar kazanmış,
- Örgütün çalıştığı iş üzerinde az da olsa yetkinliği olan,
- Tecrübeli biri olması gerekir.

1.3.2. Karar Verme

Karar verme, hedeflerin ve hedefe götürecek yol haritasının belirlenmesi araç-gereç ve tüm imkânların değerlendirilerek bunlar içinden tercih yapmakla alakalı düşünsel, duygusal, bedensel süreçlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2009). Karar verme işlevi bazı yönetim biliciler tarafından kendi başına bir yönetim işlevi olarak kabul edilirken, bazıları tarafından da iletişim gibi yönetimde organizasyonun bağlantı görevini sağlayan yönetim işlevi olarak kabul edilir. Yapılan işin önemi alınacak kararların da önemini arttırmaktadır. Yönetim sürecinin her aşamasında karar verme ve uygulamadan bahsedilebilir. Çünkü organizasyonun işleyişi açısından öncelikle karar verilir, uygulamaya konulur, süreç içerisinde, gelişen durumlar karşısında yeni kararlar verilebilir, yeni kararlar uygulanır. Buna göre, karar verme için yönetim sürecine yayılmış önemli bir işlev olarak kabul edilebilir (Yılmaz, 2002)

Eren'e (2009) göre karar verme sürecinin özellikleri şunlardır:

- "Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir."
- "Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplamayı ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belirli bir konuda karar verme neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir. Bu nedenle bilinçli bir seçim ve tercih için işin uzmanı olmak bilgileri yaralı hale getirmek ve yorumlamak gerekebilir."
- "Karar verme masraflıdır. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonu gerektirir, bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplama maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmek de ayrı bir masraftır."
- "Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun bir diğer anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesiyle araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde, etkinlik, verimlilik ve kârlılık ilkelerini daima göz önünde bulundurma zorunluluğu vardır."
- "Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Aksi takdirde karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır."
- "Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmanın rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır."

Genel itibariyle değerlendirilecek olursa, karar verme; içinde bulunulan zaman ve şartlar ile geleceğe dair hedef ve tahminler üzerine yönetime kuvvetle etki eden bir süreç olarak değerlendirilebilir. Karar verme, süreç içerisindeki karşılaşılacak durum ve değişkenler açısından değerlendirilerek güncellenebilir ya da yeni kararlar verilebilir (Yılmaz ve Talas, 2010).

1.3.3. Örgütleme/Organizasyon

Fayol'a (2008) göre örgütlenme, işletmenin hedeflerine ulaşmak için araç-gereç, bütçe, çeşitli kademelerde çalışan ve ihtiyaç duyulabilecek unsurların tamamıyla donatılması olarak tanımlanabilir.

Başka bir ifadeyle örgütlenme, örgütün amaçlarına yönelik iş unsurlarını bir sistem dâhilinde bir araya getiren, işi yapacak insan kaynağını temin eden, onların örgütsel amaçlar çerçevesinde birlikte, etkin ve uyumlu bir şekilde çalışmalarına katkıda bulunmaya yönelik süreç olarak kabul edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2007).

Genç (2007), örgütlenme sürecini şu şekilde açıklamıştır:

- "Örgütsel yapının kurulması: Bu aşamada görülecek işler belirlenir; çeşitli ölçülere göre bölümlere ayrılır ve örgütün yapısal düzeni kurulur."
- "İlişkilerin saptanması: Örgütlenmenin ikinci aşamasında yönetim birimleri arasında haberleşme kanalları kurulur ve eşgüdümü kolaylaştırmak amacıyla bağlantılar oluşturulur."
- "Görev tanımlarının yapılması: Bu aşamada mevkilerin temel işlevleri, yetki ve sorumlulukları belirlenir, yönetim alanları belirlenir, örgüt içi ve dışı ilişkiler saptanır. Bu aşamada aynı zamanda görev tanımları yapılır."
- "Görevin belirlediği niteliklerin tanımlanması: Örgütlenmenin bu son aşamasında görevi yüklenecek olan kişilerin eğitim durumu, iş tecrübesi ve kişisel nitelikleri tanımlanır. Bu tanımlama çerçevesinde, işgören seçme ve yerleştirme faaliyetlerini yürütür."

1.3.3.1. Örgütlenme İlkeleri

Örgütlenme ilkeleri, her örgütün oluşturulma aşamasında, öncelikle örgütsel plan hazırlayan ya da hazırlayanların belirlediği bazı ilkeler olarak karşımıza çıkarken; klasik örgütlenme ilkelerinin bu çalışmalarda temel olarak alındığı ve yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2014). Örgütlenme bir amaç değil, örgütün hedeflerine ulaşmasında bir araçtır (Eren, 2009).

Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak, işleyişi bir düzen halinde kontrol etmek ve üst düzey verimlilik için örgütsel ilkelerin oluşması kaçınılmazdır. Örgütün

amaçlarına en etkin, verimli ve ekonomik şekilde ulaşmak için bazı ilkeler belirlenmiştir (Eren, 2009).

1.3.3.1.1. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi

Hedeflere ulaşmaya yönelik görevler, işin etkin ve verimli şekilde gerçekleşebilmesi için, iş bölümü ve uzmanlaşmayı sağlayacak şekilde belirlenmelidir (Acuner, 2017; Bolat vd., 2009; Eren, 2009; Genç, 2012; Koçel, 2014). İster yönetici, ister işgören olsun çalışanların hepsi her işi yapar mantığıyla çalışıldığında uzmanlaşma ve verimlilik beklenemez. Çalışanların kendi kabiliyetlerine göre ve bilgi sahibi oldukları alanlarda çalıştırılarak, sürekliliğin olmasına önem verilmeli ki uzmanlaşma sağlanmalı (Eren, 2009). Diğer çalışanların yapacakları işten ayrılmalı. Belirli bir alanda uzmanlaşmış çalışanın o alanda çalıştırılması örgütsel verimliliği arttırmaya katkı sağlarken uzmanlık alanı dışında farklı bir işte çalıştırıldığında ise verimliliğin düşmesine neden olması kaçınılmaz görünür (Ertürk, 2013). Bolat vd. (2009), uzmanlaşmanın ekonomik olarak katkısına da değinmiştir. Buna göre; uzmanlaşmış çalışanlarla işin bölümlere ayrılarak, uzmanlık alanına göre iş gördürüldüğünde, kaliteli, etkin ve verimli iş ya da hizmet üretimi artar. Böylelikle hem nitelikli iş hem de ekonomik fayda sağlanabilir. Acuner'e (2017) göre, bu ilke işlevlerine göre oluşturulan örgütsel yapının temelini oluşturur.

Bu ilke klasik dönemden itibaren kabul görmekle birlikte; klasik dönemde çalışan ikinci planda teknoloji birinci plana olacak şekilde karşımıza çıkarken, sosyo-teknik sistemde, çalışan ve teknoloji eşit şartlarda dikkate alınarak, çağdaş dönemde ise çalışanların gruplanarak takım çalışması olarak uygulandığı gözlemlenmektedir (Koçel, 2011).

1.3.3.1.2. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Örgütsel amaca yönelik işlerin yapılabilmesi için, ilişkili görevlerin bir sıra takip etmesi önemli görülmektedir (Bolat vd., 2009). "Örgütlenme, yukarıdan aşağı doğru kademelerin oluşturulmasına ve kumanda birliğinin kurulmasına imkân vermelidir" (Genç, 2012). Hiyerarşik yapının oluşması örgütsel manada alt ve üst kademelerin belirlenerek otoritenin tespiti yanında, sorumluluk ve yetki sahibi olan statüler de

belirlenmiş olur (Koçel, 2011). Örgüt içinde en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar, tüm çalışanların görev, sorumluluk ve yetki alanları açık ve net olarak belirlenmesi gerektiğini savunan Acuner'e (2017) göre bu ilkenin uygulanması örgütsel iletişim, işleyiş, karar verme ve kararların uygulanması da o kadar hızlı ve verimli olur. Bu yapıda, ast üstünü tanımalı ve üstünün yönetim politikalarını bilmeli ki ast ile üst arasında uyumlu ve iyi bir koordine sağlanabilsin (Eren, 2009).

Hiyerarşi ilkesi, yürütme birliği ilkesiyle de ilişkilendirilebilir. Öyle ki asıl yetki ve sorumluluk bir merkezde toplanırken, sorumlulukların kademeli olarak alt birimlere paylaştırılması söz konusudur. Ancak sorumluluk ve iş yükü alt birimlere dağıtılmakla birlikte asıl sorumluluk halen en üst yöneticidedir. Asıl sorumluluk en üst yöneticide olduğundan kademeli olarak emirlerin en alta kadar ulaştırılması ve uygulanması, sonrasında da kademeli olarak en üste kadar raporlanması şeklinde hiyerarşik bir düzenden bahsedilebilir. Hiyerarşik yapıya göre, yetki ve sorumluluklar alt kademelere doğru azalacağı gibi, üst kademelere doğrudan doğruya orantılı olarak artar (Bolat vd., 2009).

1.3.3.1.3. Amaç Birliği İlkesi

Bu ilkeye göre örgütün ve onu meydana getiren tüm kademelerin net olarak belirlenmiş amaç ve/veya amaçları olmalıdır (Şimşek, 2008). "Örgüt amaçları ile onu oluşturan insan unsurlarının amaçları, örgütsel amaçlar etrafında birleştirilmelidir" (Genç, 2012). Örgütün genel ve her kademede açık ve net bir amacının olması gerekir (Ertürk, 2013). Örgütün genel amaçları yanında alt birimlerin ve çeşitli kademelerde çalışanların da amaçları vardır (Eren, 2009). Çünkü örgütün varlığı onun genel bir amaca ve alt amaçlara sahip olmasıyla ilgilidir (Acuner, 2017; Efil, 2009; Eren, 2009; Genç, 2012; Koçel, 2011; Tengilimoğlu vd., 2009). İşgörenlerle görevleri, örgütsel amaç için birlik sağlayabilmelidir (Acuner, 2017; Genç, 2012).Yapıyı oluşturan tüm alt amaçlar örgütün genel amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak şekilde belirlenmesini ve gerçekleştirilmesini ifade eden ilke olarak değerlendirilebilir. Eren'e (2009) göre, alt kademe amaçlar, örgütün genel amaçlarına ters düşmemeli, hatta örgütün genel amaçlarını destekleyecek şekilde oluşturulmalı ve düzenlenmeli. Örgütün varlığı için temel bir amacının olması gerekir (Ertürk, 2013). Örgütün temel amacının

gerçekleşmesi için oluşturulan her alt birimin de ayrı ayrı amaçlarının oluşturulması ve örgütün temel amacıyla uyumlaştırılması gereklidir.

1.3.3.1.4. Emir-Komuta Birliği İlkesi (Kumanda Birliği İlkesi)

Yaptığı iş alanında birden fazla yöneticiden emir alma pozisyonunda olan çalışanın verimli bir iş yapmakta zorlanacağı düşüncesi bu ilkenin temel varsayımını oluşturmaktadır (Şimşek, 2008). Her ast bir üstten emir almalı ve sadece bir üste karşı sorumlu olmalıdır. Eren (2009) bu ilkeyi açıklarken, hiçbir çalışana birden fazla amir verilemeyeceğini ve çalışanın bir üstü dışında hiçbir üste karşı sorumlu tutulamayacağını belirtir. Acuner'e (2017) göre de bu şekilde emir-komuta birliği olamazsa hem ast birçok yöneticinin altında ezilir, hem de astın üstü tarafından denetimi ve üstün astı üzerindeki etkinliği zayıflar. Yani her çalışan sadece bir üstten emir almalıdır (Genç, 2012).

Bir çalışan birden fazla üstten emir alması durumunda, çalışanın hangi emri uygulayacağı konusundan çelişki yaşaması kaçınılmaz bir durum olur (Bolat vd., 2009). Özellikle birden fazla kademeli örgütlerde en üst yöneticinin tüm astlar üzerinde yetki sahibi olması, onun astı konumunda olan üstler de kendi astları konumundaki üstler ve en alt kademeye kadar yetki sahibi olduğunu düşünmesinden dolayı kumanda birliği bozulabilir (Ertürk, 2013). Bolat vd.'ne (2009) göre etkin bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi için emir komuta zincirinin tam olarak belirlenmesi ve ister üst ister alt tüm kademelerdeki çalışanlar için de anlaşılır olması ve uygulanmasına özen gösterilmesi gerekir.

1.3.3.1.5. Sınırlı Denetim Alanı İlkesi

Bu ilkeye göre yöneticilerin performanslarının ve vakitlerinin bir sınırı gerekçesiyle denetim alanında buna göre orantılı olarak sınırlı olması gerekmektedir (Şimşek, 2008) Yöneticinin denetim alanı, yönetme kabiliyetine uygun olarak belirlenmelidir (Genç, 2012). Her yöneticinin kabiliyeti, uzmanlığı, gücü ve zamanı gibi kontrol edip yöneteceği alan ve iş de bunlarla doğru orantılı olarak sınırlı olmalıdır (Eren, 2009). Birimlerin yetki ve sorumluluklarını belirleyerek, birim yöneticilerinin denetim alanının kendi birimleriyle sınırlandırılması da denetimin hem üst hem alt

çalışanlar için enerji, zaman ve verimliliği açısından daha faydalı kabul edilebilir (Ertürk, 2013). Ayrıca denetim alanı ve denetiminden sorumlu olunacak çalışan sayı ve niteliği, her yöneticinin uzmanlık alanına ve yönetme kabiliyetine göre belirlenmelidir (Genç, 2012). Yöneticinin sorumluluğunda olan astlar, yöneticinin kontrol edebileceğinden fazla olmasında denetim verimliliği olumsuz etkilenirken, yöneticinin kapasitesi altında kalan sayıda astlardan sorumlu olması durumunda da yöneticiden etkin olarak elde edilebilecek verimlilik yerine azalan bir üretimle karşılaşılabilir (Acuner, 2017).

1.3.3.1.6. Yetki ve Sorumluluk Denkliği ilkesi

Örgütte çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi gerekli görülmektedir (Ertürk, 2013). Çalışana verilen yetki kadar sorumluluğun, verilen sorumluluk kadar yetkinin orantılı bir şekilde verilmesi gereğini ifade eden ilkedir (Genç, 2012). Ertürk (2013); yetkinin bir hak, sorumluluğun ise zorunluluk olduğunu ifade ederken, ikisinin de uyumlu bir denge göstermesi gereğine vurgu yapmıştır.

Yetkinin sorumluluktan fazla olması da az olması da sakıncalı olarak görülmüştür (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1994). Yetki, verilen sorumluluktan az ya da fazla olması hem çalışanın hem de örgütün işleyişiyle ilgili sorunlar yaşanmasına neden olabileceği gibi (Bolat vd., 2009), çalışanlara sorumluluklarıyla eşdeğer yetki verilmesi onların yetki ve sorumlulukları ölçüsünde karar verebilmesine olanak tanır (Acuner, 2017). Yetkinlik ölçüsünde hızlı karar alabilme ve uygulama, örgütsel dinamiği sağlamada etkili olur. Böylelikle işler daha hızlı görülerek verimlilik artırılabilir. Ancak yetki devri, üst yöneticinin astlarının aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalardan dolayı, sorumluluğunu kaldırmaz (Şimşek ve Çelik, 2014). Astlar kendilerine verilen yetki ve sorumluluklarını yerine getirmeye uygun olsa da bu yetkiyi kullanmadan kaynaklı bilerek ya da bilmeyerek yapılan işlerden sorumluluğu bulunur. Ancak astlarının yetki ve sorumluluğu çerçevesinde de olsa astlarının yaptıkları işlerden üstleri de sorumludur (Eren, 2009).

1.3.3.1.7. Yetki Devri İlkesi

Yetki devri, çalışanlara has görevler belirlenerek bu görevleri başarmasına katkı sağlaması için, çalışanların bazı yetkilerle güçlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Can ve Güney, 2011). Genç'e (2012) göre, karar verme yetkisi gerekli hallerde, alt kademelere devredilmelidir. Şimşek (2008), yetki devrinin sadece, tamamen yapılacağı ya da hiç yapılmayacağı fikrini kabul etmez. Ona göre belirli konularda, belirli çerçevede ve belirli zaman ya da zaman aralıklarında yetki devredilebilir (Şimşek, 2008). Yetki devri tüm yetkilerin astlara dağıtılması ilkesi değil, sadece bazı yetkilerin, astların sorumlulukları derecesinde onlara devrini ifade eder (Can ve Güney, 2011). Yani üst yönetici tüm çalışanlar üzerinde ve örgütsel manada en üst yetkilere sahipken, kademe derecesine göre bazı yetkilerinin alt kademelere, hatta gerektiğinde, en alttaki çalışana kadar yetki devrinin olması gerektiğini ifade eder.

Astlardan bazı görevleri yapması bekleneceğinden, bu görevleri gerçekleştirebilecek yetkilere de sahip olması gerekir. Yetki devri yapılırken bazı etkenlerin önemli olduğuna vurgu yapan Eren'e (2009) göre örgütsel büyüklük, bölge, iç ve dış çevre, yapılan işin türü, çalışanın yöneticilik becerileri, lider özelliği gibi nedenler yetki devrinde etkilidir. Ayrıca Eren (2009) , bu ve benzer özelliklerin yetkinin derecesini etkileyeceğinden bahseder.

1.3.3.1.8. İstisnalarla Yönetim İlkesi

Örgütün stratejik ve önem arz eden kararlarının üst kademelerdeki yöneticiler tarafından alınması gerekirken, örgüt içerisinde sıkça tekrarlanan ve daha az önem arz eden kararların alt kademedeki yöneticilere bırakılması gerekir (Şimşek, 2008). Şimşek'e (2008) göre bu ilke üst yöneticilerin günlük işler ve ayrıntılarla uğraşmak yerine, örgütün ana işleyişine yönelik daha önemli konulara vakit ayırmasını hedeflemektedir. Ancak üst yöneticinin, astı konumunda olan tüm alt yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sorumluluğu ortadan kalmaz (Ertürk, 2009). Yetki devredilse de yetkinin devriyle orantılı olan sorumluluğun dahi tamamen devredilmesi durumu oluşmaz. Yöneticinin tüm işlerle ilgili sorumluluğu devam ettiğinden, yönetici bazı işleri astlarına bıraksa da kontrol ve denetime devam etmelidir (Can ve Güney, 2011; Türkmen, 1999; H. Can, 2005).

Uzmanlık gerektiren işlerin uzmanlaşmış çalışanlara devredilebileceğinden bahseden Can ve Güney (2011) sıradanlaşmış basit işlerin ise astlara bırakılmasında sakınca olmadığını ifade etmişlerdir. Her yöneticinin kendi emri altındaki tüm çalışanların yaptıkları işten sorumluluğu devam etse de genel işleyişle ilgili rutin işlerin astlara bırakılması üstün iş yükünü hafifletir. Bu da üst yöneticinin daha stratejik önem arz eden diğer işlere yönelmesine olanak tanır. Böylelikle örgütsel verimlilik açısından olumlu bir sonuç elde edilebilir.

1.3.3.1.9. Denge İlkesi

Bu ilke, örgütte çeşitli birimler arasında görev ve kabiliyet arasında denge kurulması gerektiğini ifade eder. Örgütün herhangi bir kademesinde, işlerin daha yavaş ilerlemesi, örgütün geneline yansıyarak işte aksaklığa neden olabilir.

Bir örgüt tasarımı yapılırken, temel iş bölümüne bağlı olarak oluşturulan organlar arasındaki karşılıklı iş ilişkileri bu ilişkilerin hangi organların sorumluluğunda ve hangi koordinasyon mekanizmaları kullanılarak yürütüleceği belirtilmelidir. Böylece her alt sistemin etkin çalışması sağlanacak, bilgi ve veri akışını gerçekleştirecek bir örgüt yapısı kurulabilir (Şimşek, 2008). Buna göre tüm bu birimlerin birbiri ile olan bağlılıkları, tüm birimlerin özenle seçilip, birimlerin birbirinin işleri aksatmayacak şekilde organize olmasını gerektirir. İş akışının düzenli bir şekilde devam etmesi için örgütsel dengenin sağlanması önemlidir.

1.3.3.1.10. Verimlilik ve Etkinlik İlkesi

Örgüt plancısı, örgüt yapısının tasarımını yaparken verimliliği etkileyecek çeşitli faktörlerden hangisine ne ölçüde ağırlık vereceğini kararlaştırmalı ve bu konuda bilinçli olmalıdır. Aksi halde uygulanması zor ve etkinliği düşük örgüt yapıları ortaya çıkabilecektir (Şimşek, 2008). Yönetici öncelikle örgütsel amaca en uygun planlamayı yaparak, bu planlamaya uygun şekilde hareket edilmesini zorunlu tutarsa, yönetimin etkinliğini gösterirken çalışanların iş görmede etkinliğinin ve veriminin arttırılması temin eder. Verimliliği arttıracak, tüm çalışanları etkin bir şekilde örgüt faaliyetlerine katılımını sağlayacak şekilde bir örgüt yapısı oluşturma ve tüm süreç boyunca bunu korumaya ve arttırmaya yönelik ilkedir.

1.3.3.1.11. Basit ve Anlaşılır Olma İlkesi

Örgütsel sistem oluşturulurken meydana getirilen yapı, kolay anlaşılır ve net bir şekilde oluşturulmaya çalışılmalı ve örgütsel yapıda karmaşa meydana getirebilecek tüm faktörlerden kaçınmak gerektiğini ifade eden (Genç, 2012) ilke olarak değerlendirilebilir. Bu ilke hangi işin, hangi birim ve hangi çalışan tarafından ne şekilde ve ne kadar sürede yapılacağının gayet açık ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilecek kadar da basit olması gerekliliğidir.

Örgütsel yapıların tamamı için basit ve anlaşılır olmayı zorunluluk olarak gören Eren (2009), organizasyonda kimin ne iş yapmakla görevli olduğunun, kimin kime karşı ne sorumluluğun olduğunun, kısacası tüm, görev, yetki, sorumluluklar ve ilişkilerin net bir şekilde oluşturulması ve de anlaşılır bir şemayla gösterilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Eren'e (2009) göre bu ilkeye uymakla örgütsel çatışmaların ve anlaşmazlıkların azaltılması yanı sıra örgüt; ekonomik açıdan, iş gücü, başarı artışı vb. açılardan da kazanım sağlar.

1.3.3.1.12. Esneklik (Değişim) İlkesi

Bu ilkeyi savunan araştırmacılara göre, örgüt yapısı oluşturulurken, örgütün çevresel değişikliklere duyarlı ve değişimlere ayak uydurabilecek bir yapıda kurulması gerekmektedir (Genç, 2012; Şimşek, 2008). Buna göre örgüt, değişime ve bu değişime yönelik yapısal, işlevsel her türlü değişikliğe uyum sağlayacak şekilde yapılanmalıdır (Ertürk, 2013). Ertürk (2013) örgütün değişime ayak uyduramamasını örgüt açısından en büyük tehlike olarak görmektedir.

Örgütlenmenin bir amaç değil, örgütün hedeflerine ulaşmasında bir araç olduğu görüşü, örgütün gerektiğinde değişime gitmesi gerektiğini ifade eder. Bu görüşe göre ihtiyaç halinde, örgütsel yetki ve sorumluluk gibi unsurlarda dahi değişime gidilebilmedir. Bu değişimlerin yapılabilmesi 'organizasyon dinamiği' olarak da adlandırılabilir. Değişime açıklık aynı zamanda örgütün esnekliğinin bir ifadesi olarak kabul edilebilir (Eren, 2009).

1.3.3.1.13. Açıklama İlkesi

Görev, yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde tanımlanması gerektiğini ifade eden ilkedir (Genç, 2012). Şimşek'e (2008) göre, örgüt şeması ve el kitaplarının hazırlanması ile sonuçlanan bu ilke, örgüt içinde kim tarafından, hangi iş, hangi yetki ve sorumlulukla, hangi örgütsel etkileşimler içinde ve hangi eşgüdümleme mekanizması dâhilinde yapılacağının belirlenmesini öngörmektedir. Eren'e (2009) göre bu ilkeye uygunluk, örgütsel çatışmaları, yetki ve görev karışıklıklarını dolayısıyla işleyişteki aksaklıkları önlemede ciddi katkı sağlar.

Görev ve yetkilerin açık bir şekilde belirlenmediği örgütlerde karışıklığın olması kaçınılmaz bir durumdur (Ertürk, 2013). Bu durumda da örgütsel etkinlik ve verimliliğin düşmesi söz konusu olur. Bu nedenlerle çalışanların görev tanımları belirlenmeli, kendilerine bildirilmeli, örgüt şeması çıkarılmalı ve herkesin rahatlıkla görüp, anlayacağı şekilde ulaşılabilir olması gerekir.

1.3.3.1.14. Yönetim Birliği İlkesi

Bu ilkeye göre ortak hedefe ilerleyen örgüt/işletme birimlerinin yönetiminden bir tek kişi sorumlu olmalıdır. Şimşek ve Çelik'in (2009), yönetimin 'bireyci özelliği' olarak ifade ettiği bu ilke, yönetim organlarının gayretlerini aynı hedefe yönlendirmek ve yöneticilik görevinin yerine getirilebilmesi için, yetkinin bir kişinin elinde toplanması gereğini ifade eder. Fayol (2008), aynı hedef için belirlenen işlerin, tek bir program çatısı altında ve tek bir yöneticinin kontrolünde yürütülmesi gerektiğini belirtmiştir.

Yönetim birliği, örgütün tüm birimlerinin ortak bir amacı gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetlerinin planlanarak tek bir kişi tarafından yönetilmesi olarak ifade edilebilir (Bolat vd., 2009). Merkezileşmenin yoğun olduğu yönetim anlayışı olarak da kabul edilebilecek bu ilkede otoritenin varlığı söz konusudur. Otorite tek kişide toplansa da, en üstten en alta doğru tüm birimlerin aktif olarak yönetime katılması ve katılımın yönetimin en üst organıyla uyumlu bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Aksi durumda oluşacak olan yönetim birliği değil organizasyonun kaybıdır (Ertürk, 2013).

1.3.3.1.15. Hakkaniyet İlkesi

Astların iyi niyet ve sadakatle çalışmalarını sağlamak için, onlara iyilikle ve eşit biçimde davranmak, yöneticinin başlıca görevleri arasında yer almalıdır (Bolat vd., 2009). Çalışma alanlarında tüm iyi niyetleri ve örgütsel bağlılıklarını göstermesine yardımcı olacak güdüleme için çalışanlar, kendilerine, hakkaniyetle güzel davranılmasını beklerler (Fayol, 2008). Şimşek ve Çelik (2009) tarafından "Demokratik Olma Özelliği" olarak ifade edilen hakkaniyet, iyilik ve adaletin bir araya gelmesinden meydana gelir (Fayol, 2008). Şimşek ve Çelik'e (2009) göre aşırı derecede otorite ve zor kullanma yoluna gidilmesi, yönetim sürecinin insancıl kısmını zayıflatmaktadır. Hâlbuki hakkaniyet, faaliyet ve güç açısından herhangi bir sorun meydana getirmez. Her örgüt yöneticisi, asıl ilkeleri dikkate almak ve genelin çıkarlarına riayet etmek suretiyle, tüm yöneticilik kabiliyetlerini kullanarak, her düzeydeki memura hakkaniyet hissini benimsetmeye çalışmalıdır (Fayol, 2008).

Hakkaniyet, aynı statüde çalışanların hem birbirlerine hem de yönetime yönelik bakış açılarının objektif düzeyde olmasını ve tutarlılığı sağlayarak olumlu bir örgüt oluşmasına olanak verir. Dolayısıyla hakkaniyet ölçülerine uygun yönetim, sadakat ve aidiyet hislerini de güçlendirerek örgütsel kazanımın üst seviyeye çıkmasına katkı sağlar.

1.3.3.1.16. Girişim İlkesi

Girişim sürekli, yeni fikirler üretip yeni atılımlar yapmayı ifade ederken bununla sınırlı kalmayacağını belirten Tan Şahin'e (2017) göre girişim, sürekli olarak gelişme ve büyüme hedefi olarak süreklilik arz eder bir kavramdır. Bu kavramı ilke olarak kabul eden örgütlerde sürekli gelişim ve büyüme hedefinden bahsedilebilir.

Girişimi, "plan yapma ve uygulama yeteneği" olarak tanımlayan Bolat vd. (2009), bu yeteneğin çalışanların hepsinde gelişmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle de astlara güven, yetki devri ve karar alma ve uygulama imkânlarının gerekliliği, üzerinde durmuşlardır. Örgütün tüm kademelerindeki yöneticilerin planlama ve uygulama kabiliyetlerinin arttırılması gerektiğini vurgulayan Akyar (2013), üstlerin astları girişimcilik konusunda desteklemesi gerektiğini belirtiyor.

1.3.4. Yürütme/Yöneltme

Yönetimin bu fonksiyonu, örgütsel hedeflerin belirlenerek, plan ve örgüt yapısının oluşturulmasından sonra alınan kararların uygulanmaya konulması safhasıdır. Bu fonksiyona yönetimde kumanda fonksiyonu da denilmektedir. "Kumandadan maksat, her yönetici için kendi kısmını oluşturan memurların tümünden, örgütün çıkarına olarak azami faydayı sağlamaktan ibarettir" (Fayol, 2008). Örgütleme, amaca yönelik unsurların bir araya getirilmesi, planlama da yapılacak işlerle alakalı yol haritasının oluşturulması gibi daha durağan bir yapıya sahip fonksiyonlar iken, yürütme ya da yöneltme olarak ifade edilen bu yönetim fonksiyonu amaca ulaşmak için harekete geçilen ve dinamik bir özellik taşıyan önemli bir fonksiyon olarak kabul edilebilir (Acuner, 2017).

Yönetim, örgütteki ve/veya kurumdaki tüm çalışanların belirlenen amaçları veya hedefleri gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlayan, onları organizasyonun istediği biçimde hareket etmeye yönlendiren, çalışanları istekli bir şekilde çalışmaya sevk eden ve onların performansını artırmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur. Bu aşama, çalışanların motivasyonu ve ortak amaç etrafında kenetlenmeleri sürecini de ifade eder. "Burada yöneltme ile gerçekleştirilmek istenen sadece çalışanları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek adına onları iş yapar konuma getirmek değildir. Burada önemli olan çalışanları istekli bir şekilde ve yaptıkları işten zevk alacak şekilde çalışmalarını sağlamaktır" (Şakar, 2012).

1.3.4.1. Yürütme İşlevinin Temel İlkeleri

Şimşek'e (2008) göre, yürütme işlevinin iki temel ilkesi vardır. Bunlar "amaç birliği" ve "kumanda birliği" ilkesidir. Amaç birliği ilkesi, iş görenlerin kişisel amaçlarıyla işletmenin örgütsel amaçları arasında ilişki kurmayı ve tek bir ortak amaç oluşturarak örgütsel verimliliği arttırmayı öngörür. Kumanda birliği ilkesi, Şimşek (2008) tarafından, örgütlenme işlevinde olduğu gibi yürütme işlevinde de önemli bir ilke olarak kabul edilmiştir. Bu ilke her astın yalnızca tek amirden emir almasını öngörür. Aksi takdirde üstlerin verdikleri emirler birbiriyle karışabilir hatta çelişebilir. Neticesinde de iş ve/veya işler aksayabileceği gibi ast-üst çatışması ve/veya aynı ya da benzer statüdeki çalışanlar arası çatışmalar da yaşanabilir. Bu gibi durumların

yaşanmaması için her astın sadece bir üstten emir alması, yani "kumanda birliği ilkesi" uygulanması, işletme içerisinde bir düzenin olası açısından önem arz eder.

1.3.4.2. Yürütme/Yöneltme işlevinde önemli görülen kavramlar

Yürütme fonksiyonunu, çalışanların iş kalitesi ve verimli çalışması gibi amaçları yerine getirmeye çalıştığını belirten Acuner'e (2017) göre, bu özellik yürütme fonksiyonunda temel unsurun insan olduğunu gösterir. İnsanın olduğu yerde ancak yönetimden bahsedilebileceği görüşünü dikkate alırsak, çalışan verimliliğinin artması yürütme fonksiyonunun etkinliği ve başarı oranıyla doğrusallık içinde olduğu söylenebilir. Bu nedenle, personelin ilgi, bilgi, beceri vb. özelliklerine göre seçilmesi, iş bölümünün yapılması, motivasyonunu sağlanması, başarılı bir iletişim sistemi, etkili bir yönetim yapısının oluşturulması, yönetici becerileri vb. insani özelliklerin çok büyük önem taşıdığı kabul edilebilir (Ertürk, 2013). Bu özellikler dikkate alındığında öne çıkan bazı kavramlar şunlardır:

- Güdüleme
- Liderlik
- İletişim
- Örgütsel iklim

1.3.4.2.1. Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme, bir insanı belirlenen amaç için harekete geçiren güçtür (Eren, 2009). Ne tür bir örgütte ya da işletmede olursa olsun insanların, belirlenen amaçlar çerçevesinde çalışırken, görülen iş ve çalışma ortamından duyduğu memnuniyet oranında verimli olabileceğini ifade eden bir kavramdır.

Efil'e (2009) göre, güdülemede üç temel unsur vardır. Bunlar örgütsel amaçlar, kişilerin gösterdiği çaba ve kişilerin ihtiyaçlarıdır. "Kişilerin gösterdiği çabalar organizasyonun amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları organizasyonun amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır" (Efil, 2009).

Efil'e göre (2009) yöneticinin astlarını motive etmesinde şu ilkelere uyması gerekir;

- Bireylere gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgöreni sürekli eğitmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak.

1.3.4.2.2. Liderlik

Liderlik, insanları peşinden götürebilme ve onlardan yapmalarını istediği şeyleri kendi istekleri ve işbirliği ile yaptırabilme sanatıdır. Kişileri sınıflandırma, özendirme, esin verme ve amaç-hedef belirleme yeteneği ve becerisidir (Akşit, 2008). Akşit'e (2008) göre, liderlik özellikleri şunlardır:

- Özgüven,
- Tutarlı kişilik,
- Samimiyet,
- Canlılık,
- Canlı ve üretici bir zekâ,
- Sağduyu,
- İnsanları anlama ve haberleşebilme.

Liderlik teorileri yönetim bilimcilerce genellikle üç farklı şekilde gruplanmıştır. Bunlar; özellik ve nitelik teorisi, davranış teorisi ve durumsallık teorisidir. Özellik ve nitelik teorisi, özellikler yaklaşımı, karizmatik liderlik vb. şekillerde de ifade edilmektedir. Bu teoriye göre, liderlik özelliklerini belirleyen unsur, doğuştan gelen etkileyicilik özelliğidir. Bu da liderin, düşünce, algı, yaklaşım, fiziksel görünüm, sosyal kişilik yönlerinden içerisinde bulunduğu toplulukta bulunanlardan farklı olmasını ifade eder.

Davranış teorisi, başka bir deyişle, davranışsal liderlik yaklaşımı, yöneticinin liderlik özelliğini ön plana çıkaran davranışlardan bahseder. "Davranışsal liderlik yaklaşımın temel dayanağı, lideri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel

özelliklerin çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır" (Tengilimoğlu vd., 2009).

Durumsallık teorisi, liderlikte genel bir davranıştan ziyade duruma göre farklı davranışlar sergilenebileceğini varsayar. "Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, en uygun liderlik davranışının koşullara ve duruma göre değişeceğidir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktör içinde bulunulan koşullardır" (Tengilimoğlu vd., 2009).

1.3.4.2.3. İletişim (Haberleşme)

Yöneticilerin başarılı olması ve örgütün işleyişi üzerinde önemli bir rol oynayan yürütme süreçlerinden birisi de iletişim veya haberleşmedir (Koçel, 1989). TDK Güncel Türkçe Sözlüğünde (2014) iletişim, "duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon" şeklinde tanımlanmıştır. Yine TDK tarafından internet üzerinden yayınlanan "Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğünde de kullanılan (2014), ve basılı şekli 1974'te TDK tarafından yayınlanan, Oğuzkan'ın (1974) Eğitim Terimleri Sözlüğü'nde iletişim kavramı, "bir düşüncenin, bir duygunun yüz anlatımı, el, kol ve baş hareketleri, konuşma yoluyla ya da yazı, telefon, radyo, televizyon gibi bildirişim araç ve gereçlerinden yararlanarak bir kimseden başka bir kimseye iletimi" şeklinde tanımlanmıştır.

"Örgüt açısından ele alındığında, iletişim insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki iletişimi sağlayan sinir sistemi gibi, işletmeyi meydana getiren çeşitli birimler arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder" (Şimşek, 2008).

"İletişim süreci, diğer insanları ikna etmek, bilgilendirmek, yönetmek, eğlendirmek, bilgilenmek ve bilgilendirmek gibi amaçları içerebilir" (Tuna, 2012). İletişim bilimcilere göre iletişim süreci şu öğelerden oluşur; Verici (kaynak), Mesaj (ileti), Kanal (araç/oluk), Alıcı (hedef), Geribildirim (yansıma). "En az iki kişi arasında gerçekleşen iletişim süreci, kaynak kişi tarafından mesajın oluşturulması ile başlamaktadır. Duygu ve düşünceleri ifade etmek için oluşturulan iletinin kodlanması, iletiyi en etkili iletecek oluğun/aracın seçilmesi ve bu yolla hedefe, eş deyişle, alıcıya gönderilmesi; alıcının ise iletiyi aldıktan sonra kod açımını yapması ve iletiyi gönderen

kişiye bir karşılık olarak (yansıma) yeni bir ileti oluşturması, kodlaması ve bir araç kullanarak göndermesi ile iletişim süreci döngüsel bir işleyişte devam etmektedir. Bu döngüsellikte, süreç devam ettiği sürece kaynak ve hedef sürekli yer değiştirmekte ve yeni iletiler üretilmektedir" (Tuna, 2012).

"Örgütsel iletişim süreci, bir kurumda ast ve üst konumlardaki bireylerle ya da aynı düzeyde kişiler arsında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir köprü görevi görmektedir" (Şimşek, 2008).

1.3.4.2.4. Örgütsel İklim

Örgüt iklimi, bireyin ya da çalışanın tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt kişilik yapısı ile örgüt üyeleri tarafından algılanan ve örgütün genellikle süreklilik arz eden niteliklerinin bütünüdür (Efil, 2009).

Efil (2009), örgütsel iklimi niteleyen faktörler konusunda farklı yazarların ortak görüşü olduğunu ifade ettiği şu nitelikleri, örgütsel iklimin temel nitelikleri olarak ele almıştır:

- *Yapı (strüktür):* Kurallar, örgüt tarafından dayatılan bürokratik baskılar, usul ve yöntemler,
- *Sorumluluk:* İş görene yaptığı işle ilgili belli bir yetki vermek ve serbestlik tanımak,
- *Ödüllendirme:* işletmede uyumlu bir ödüllendirme sistemini verimlilik ve gayretle ilişkili olarak kurma,
- *Risk*: Bireyin yaptığı işte bir riskle karşılaşması,
- *İşbirliği ve Dayanışma:* İşletmede yardımlaşma ve karşılıklı güven yaratma,
- *Tolerans:* Bireyin düşünceleri başkalarından farklı bile olsa ona açıklama imkânı tanıma,
- *Amaçlar:* Standartları ve amaçları açık ve seçik olarak belirleme,
- *Çatışma ve İşbirliği:* Bölümler ve bireyler arasındaki rekabet veya yardımlaşma,
- *Motivasyon Sağlama*: Örgüt üyelerini motive edecek araştırmalar yapmak ve örgütün motivasyonunu yükseltmek,

- *Statü Farklılaşması:* Hiyerarşik seviyeler arasındaki farklılıkları ortaya koymak,
- *Kararların Merkezileştirilmesi:* Yetki devrinin olmaması veya katılmalı yönetim söz konusu değilse kararlar tek elden alınır.

1.3.5. Eşgüdümleme/Koordinasyon

Yönetim bilimciler tarafından eşgüdümleme, işletmede işbirliği ve uyumlu çalışma şeklinde ifade edilmektedir. Koordinasyon ya da koordine etmek şeklinde de ifade edilen Eşgüdümleme; "işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir" (Tengilimoğlu vd., 2009). Efil'e göre (2009) eşgüdümleme, işletmenin sürekliliğinin sağlanabilmesi ve düzenli çalışabilmesi için, hedefler, faaliyetler, birimler ve iş görenlerin uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Daha net bir tanımla: "Eşgüdümleme, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını arttırmak için bütün eylemler ve bölümler arası uyumun sağlanmasıdır" (Şimşek, 2008). Ünlü yönetim bilimci Fayol (2008), eşgüdümlemeyi, bir örgütün işleyişini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını temin edecek şekilde bütün çalışmalarını uyumlu hale getirmek olarak tanımlamaktadır.

Efil'e (2009) göre, koordinasyon sürecinde başarıya ulaşmada şu ilkelere uyulması gerekir:

"Sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşmelerle koordinasyon sağlanmalıdır."

"Planlar yapılırken ve politikalar karşılaştırılırken daha başlangıçta koordinasyon sağlanmalıdır."

"Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerine olan etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir."

"Koordinasyon sürekli olmalıdır."

1.3.6. Denetim (Kontrol)

Denetim işlevi ile örgütün planlama aşamasında ve/veya sürecinde belirlediği amaçlara ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ve alınan kararların ne düzeyde başarıya ulaştığı ortaya konulur (Bolat vd., 2009). Denetim belirlenen amaç ya da amaçları

gerçekleştirmek için örgütün/işletmenin sahip olduğu kaynak, imkân ve koşulların var olan esas ve ilkelere uygun kullanılıp kullanılmayacağını belirlemek ve eğer hata ve eksikler varsa bunların düzeltilmesini sağlamak için girişilen aktif bir eylemdir. Denetim bir faaliyeti önceden belirlenmiş amaçlara yöneltmede bir kılavuz süreç olarak tanımlanabildiğine göre, bu süreçle ilgili olarak, önceden belirlenen standartlar, gerçekleşen durumla karşılaştırılıp gerekli düzenlemeler yapılır (Efil, 2009).

"Kontrolle amaçlanan, yapılan hataları, yanlışları meydana çıkarıp, onları düzeltmek ve bir daha tekrarlanmalarını engellemektir" (Fayol, 2008). Ayrıca, "bir kontrolün etkili olabilmesi için uygun zamanda yapılması ve yaptırımının bulunması gerekir" (Fayol, 2008).

1.3.6.1. Etkin Bir Denetim Sisteminin İlkeleri

Etkin bir denetim sisteminin ilkeleri ve özellikleri şunlardır denebilir (Efil, 2009):

- Denetimin etkin olması için ilk şart amaçların ilgili kişiler tarafından açık ve seçik olarak anlaşılması gerekir.
- İşletme amaçlarından çıkarılan standartlar ölçülebilir ve uygun bir yükseklikte olmalıdır.
- Denetim sistemi iş görene yaptıkları hakkında bilgi vererek kendi kendilerini kontrol etmeye imkân tanıyan tekniklerden yararlanmayı sağlamalıdır.
- Denetim sistemi bir kayıt düzeni ve bilgi akış sisteminin kurulmasıyla daha etkin hale gelir.
- Denetim sistemi, söz konusu çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Denetim sistemi, planda sapmaları, mümkün olduğu kadar çabuk, zaman kaybetmeden bildirmelidir.
- Denetim sistemi umulmayan olaylar karşısında esneklik göstermelidir.
- Düzeltici iş ve çalışmaları kolaylaştırmak için denetimi kimin, nasıl ve ne zaman yapacağını belirlemek gerekir.
- Stratejik denetleme noktalarını belirlemek gerekir.
- Denetim sistemi ekonomik olmalıdır. Aşırı denetim giderleri arttırdığı gibi verim üzerine olumsuz etkiler de yaratabilir.

- Denetim sisteminin düzeltici eylemin nasıl olacağını göstermesi gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ VE KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ

2.1. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİ

Yüksek Öğretim Kanunu'nda geçen tanımıyla, üniversite; "Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzelkişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur" (Yükseköğretim Kanunu, 1981). Ayrıca üniversiteler, bilginin ortaya çıkarılıp, geliştirilmesi, hizmete sunulması, toplumsal bilim ve akademik gelişimin merkezi bir unsuru olarak da kabul edilebilir (Seki, 2013).Bu nedenle yüksek düzeyde eğitim öğretim ve bilimsel çalışma yapan bir kurumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir bilgi merkezine gereksinim vardır. Üniversitelerin amaçları ve akademik çalışmaları için ihtiyaç duyduğu tüm bilgiye en hızlı ve kolay yoldan erişimini sağlamaya yönelik oluşturulan bilgi merkezleri üniversite kütüphaneleridir. Kurulgan ve Bayram'a (2006) göre, üniversite kütüphaneleri, sahip oldukları bu niteliklerden dolayı, gereksinim duyulan her türlü bilgiyi, talep eden herkese, iletme durumunda ve zorunluluğunda olan temel bilgi merkezleridir. "Bilinmeyeni aydınlatmaya yönelik çalışmalarda başarılı sonuçlar elde etmek ve eğitimli insanlar yetiştirmek için insan gücü ve bilgi kaynakları açısından donanımlı kütüphanelere gereksinimleri vardır. Üniversite kütüphaneleri, içinde bulundukları üniversitenin öğretim üyelerinin, öğrencilerin, bilim adamlarının ve araştırmacıların bilgi gereksinimlerini karşılamakla yükümlü kuruluşlardır" (Atılgan, 2008).

Üniversite kütüphaneleri bağlı bulundukları üniversitelerin amaçlarına yönelik hedefler belirlemelidir (Çelik, 2000). Bu hedefler, bağlı bulunan üniversitenin, amaçlarına uygun olarak hizmet edebilecek, bilgi kaynağı, bilgi kaynağı türleri, kütüphaneler arası işbirlikleri yanında; kullanıcılarına eğitim verebilecek, kendi mesleki gelişiminin sürekliliğini sağlamaya yönelik istekli ve mesleki gelişim faaliyetleri

yönetimce desteklenen profesyonel kütüphane çalışanlarıyla gerçekleştirilebilir (Kurulgan, 2015). Ayrıca, üniversitelerin amaçlarını gerçekleştirilebilmesi için bünyesinde bulunan birimlerin gereksinimlerini karşılamak üzere ilgili alanlarda ihtiyaç duyulan bilginin derlenmesi, kontrol edilmesi, muhafazası ve hizmete sunulması gerekmektedir (Çelik, 2000). "Hizmet verdiği kitlenin özelliği gereği, üniversite kütüphaneleri bilgi kaynakları ve hizmetleri açısından yetkin olması yanında gelişmelere uyum sağlama ve öncülük etme amacı da taşımaktadır" (Polat ve Odabaş, 2011).

Üniversite kütüphanelerinin hedef ve çalışmalarının uyumu ve verimliliği açısından standartlarının belirlenmesi önem ifade etmektedir. Bu açıdan ACRL (Association of College and Research Libraries= Üniversite ve Araştırma Kütüphaneleri Derneği) ilk baskısını 1959 yılında yayınladığı üniversite kütüphaneleri standartları ile uzun zamandır bu alanda çalışma yapmaktadır. ACRL'nin geliştirerek son hali oluşturduğu standartlar 2011 yılında "Standards for Libraries in Higher Education" adı ile yayınlanmıştır (ACRL, 2018). ACRL tarafından yayınlanmış olan üniversite kütüphaneleri standartları ve yine ACRL tarafından yayınlanan Akademik Kütüphane Görev Gücü Çıktıları Raporları (Association of College and Research Libraries, Task Force on Academic Library Outcomes Assessment Report) şu gerekliliklere dikkat çeker:

- Kütüphane akademik çalışmalara katkı sağlaması,
- Kullanıcı odaklı hizmetin amaçlanması,
- Akademik gelişmeye katkı sağlayacak tüm bilgi ve bilgi kaynaklarına erişim sağlamaya yönelik çalışmalar yapılması,
- Araştırma ve Üniversite Kütüphanelerinde mesleki yeterliliğe sahip çalışanların olmasına,
- Çalışanların, değişen bilgi ve bilgi kaynakları hakkında yeterli donanıma sahip olası,
- Kullanıcı ilişkileri.

2.1.1. Üniversite Kütüphanelerinin Temel Unsurları

Üniversite kütüphanelerinin ana unsuru dermesi ve kullanıcılar olmakla birlikte kullanıcılara akademik bilgi sağlamada üç temel unsurun daha varlığından bahsedilebilir. Bunlar; personel, bütçe ve binadır.

2.1.1.1. Derme

Kütüphane kaynakları hizmet verdiği üniversitenin amaç ve hedefleriyle bağdaşan, araştırmacıların ihtiyaç duyduğu bilgi ve bilgi türlerinden oluşması gerektiği söylenebilir (ACRL, 2018). ACRL tarafından 2018 yılında yayınlanan, Yüksek Eğitim Kütüphaneleri Standartlarına göre, kütüphaneler, araştırmacıların ihtiyaç duyabileceği bilimsel bilgi kaynakları öncelikli olarak, tüm bilgi kaynaklarını, (fiziki, elektronik, sanal, vs.) her ortamda, bütçesi dâhilinde uzun süreli olarak bulundurmalı ve erişim hizmeti verebilmelidir. Yılmaz'ın (2002) da ifade ettiği gibi derme olmaksızın bilgi hizmetinin varlığından söz edilemez. Bilgi hizmetinin verilebilmesi, bir ve ya daha fazla ortamda, biçimde bilgiyi kayıt altına almış bilgi kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bu kaynakların bir araya getirilmesi sayesinde, bilgi merkezi ortaya çıkar ve bilgi hizmeti verilebilir. Ayrıca bilgi hizmetlerinin devamlılığı ve gelişebilmesi de dermenin gelişmesiyle doğru orantılıdır. Dolayısıyla, dermenin büyüklüğü, daha fazla kaynağa erişim imkânı manasına geldiğinden bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Ancak derme oluşturulurken ve geliştirilirken, asıl dikkat edilmesi gereken dermenin genişliğinden önce yapısı, yani üniversitenin bilimsel etkinlik alanlarına yönelik verimliliğinin dikkate alınması gerekir (Çelik ve Uçak, 1993). Tabii ki dermenin gelişmesi yanı sıra bilgi ve bilgi kaynaklarındaki çeşitlilik, güncellik, kullanıcı beklentileri, bütçe, bilgi hizmetinin verildiği ortam, bilgiye erişim kolaylığı, mesleki yetkinliğe sahip profesyonel çalışanlar vb. diğer unsurlarında etkin bir şekilde kullanılması bu etkileşimde önemli bir yere sahiptir.

2.1.1.2. Kullanıcı

Kullanıcılar kütüphanenin varlık nedenidir (Yılmaz, 2002). Bilgi hizmeti ancak kendisine hitap edilen hedef kitlenin varlığıyla anlam bulabilir.

Üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları; öğrenciler, akademik personel, idari personel, teknik personel, yardımcı personel, kısacası kurum içi ve/ veya kurum dışı tüm araştırmacılardır. Öncelikli olan kullanıcı grubu ise üniversitenin akademik uzmanlık alanıyla ilgili araştırma ve araştırmacı grubudur.

Üniversite kütüphanesi araştırmacılarının gereksinimlerine cevap verebilecek durumda olmalıdır. "Kullanıcı odaklı" kütüphane hizmetinin önemini vurgulayan Çolaklar'a (2012) göre, kütüphane hizmetlerinin kalitesi, kullanıcıların gereksinimlerini karşılayabilme oranıyla doğrusaldır.

Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sunulan bilgi hizmeti ve bilgi hizmetinin sunumu, kullanıcıların memnuniyetini sağlamaya yönelik olmalıdır (Kakırman Yıldız, 2013). Üniversite kütüphaneleri, kullanıcılarının mahremiyet ve gizliliklerine önem verir, kullanıcılarının bilimsel çalışmalarına katkıda bulunur ve intihal kontrollerini yaparak araştırmacıların emeklerini korumaya yardım eder (ACRL, 2018).

2.1.1.3. Personel

Üniversite kütüphanelerinde personel, bir üst yönetici, varsa alt birim yöneticileri, kütüphaneciler, öğretim görevlileri (akademik uzmanlığa sahip kütüphaneciler ve/veya yardımcı bilim dallarında uzmanlar), idari görevde bulunan memurlar, teknik ve mekanik işlerin görülmesinde uzman çalışanlar, bilgisayar donanımlarında, programlarında ve programlamada uzman çalışanlar, güvenlik personeli, temizlik personeli vb. yardımcı personelden oluşabilir. Bunlar içerisinde kütüphaneciler[3], birinci derecede bilgi hizmeti sunma görevini üstlenirler.

Kamu kurumlarında, bireyin, kütüphaneci unvanıyla çalışabilmesi için üniversitelerin, lisans düzeyinde eğitim veren Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon ya da Bilgi ve Belge Yönetimi bölümlerinden birinden mezun olması gerekmektedir.

Üniversitelerin bilimsel çalışmalarının ve öğretimlerinin sürekliliği, yeterli sayıda profesyonel kütüphane çalışanının bulunmasıyla bağlantılı olduğu söylenebilir (Çelik ve Uçak, 1993). Yılmaz'a (2004) göre kütüphanede çalışacak personel, ihtiyaca göre,

[3] Çalışma boyunca, özellikle belirtilmediği sürece, kütüphaneciler ifadesiyle hem kütüphaneci unvanında çalışanlar hem de akademik uzmanlığa sahip kütüphaneciler olan öğretim görevlileri ifade edilmiştir.

sayısal ve niteliksel olarak belirlenerek, belirli bir plan dâhilinde alınmalı ve etkinliğinin sürekliliği sağlayacak şekilde desteklenmelidir. Withers'a göre Kanada Kütüphaneciler Derneği tarafından 1961'de ortaya konulan üniversite kütüphanelerin standartları açısından bakıldığında her üç yüz öğrenciye bir kütüphaneci olmak üzere personel istihdamı sağlanması gerekir (akt. iç. Kurulgan, 2015). Türkiye Cumhuriyeti Yükseköğretim Kurulu, Üniversite Kütüphaneleri Çalışma Grubu tarafından 2014 yılında belirlenen standartlara göre ise, üniversitede tam zamanlı olarak öğretim gören öğrenci ve öğretim elemanlarını toplamı dikkate alınmıştır. Buna göre, 1000 kişiye 7 personel düşmekle birlikte bunların da %70'ini kütüphaneciler, konu uzmanları ve bilgi teknolojileri alanında uzman çalışanlar oluşturmalıdır.

Etkin ve kaliteli hizmet vermek isteyen bir kütüphanede başta kütüphane yöneticileri, olmak üzere, bilgi hizmeti sunan her birimde, lisans düzeyinde kütüphanecilik eğitimi almış çalışanların olması gerekliliği kabul edilebilir (Akkaya, 2013). Bunun yanı sıra özellikle üniversite kütüphane yöneticilerinin, üniversite kütüphanesinde belirli bir süre tecrübe edinmiş, hem mesleki alanda hem de yöneticilik alanında yetkinliği olan kütüphaneciler arasından seçilmesi, bilgi hizmetlerinin her açıdan etkin ve verimli olmasına katkı sağlayacağı da kabul edilebilir. Yılmaz'a (2004) göre; yöneticinin, bilimsel yönetim bilgisine ve becerisine sahip, çalışanların verimliliğini artırabilecek, kurumun amaç ve kültürüne uygun, hizmet verdiği kullanıcılara karşı sorumluklarını yerine getirebilen, bir yönetici olmasıyla, kütüphanenin etkinliğinin ve verimliliğinin doğru orantılı olduğu söylenebilir. Kütüphane yöneticisinin başarısı; yönetim biliminden faydalanması, bilimsel yönetim öğelerinin bir bütünlük ve uyum içinde kullanarak, gayret göstermesiyle sağlanabilir (Yılmaz ve Talas, 2010).

Kütüphane personeli, kullanıcıların ihtiyaç duydukları bilgilerin yanı sıra yaşam boyu öğrenme faaliyetleriyle, farklı ihtiyaçlara göre akademik birimlerle işbirliği içerisinde, öğrenme faaliyetlerini destekleyecek donanıma sahip olarak, bilgi teknolojileri alanındaki gelişmelere uyum sağlayarak, teknik bilgi ve destek eğitimleriyle bilime katkıda bulunabilmelidir (ACRL, 2018). Bu standartların, kütüphane personelinin, özellikle, üniversite kütüphanesinde çalışan personelin, profesyonel çalışanlardan oluşmasının önemini ifade ettiği söylenebilir. Ayrıca araştırmacılar, hızla gelişen bilgi kaynakları ve türleriyle, çeşitli öğrenme yöntemlerine

vakıf profesyonel çalışanların yardımına ihtiyacı kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde, bu konuda bilgi alt yapısına sahip, sürekli mesleki gelişim yöntemleriyle yetkinliği bulunan kütüphanecilere gereksinim duyar (Çelik, 2000). Özellikle üniversite kütüphanelerinde, mesleki bilgi yanında sürekli gelişen teknoloji ve bilimsel hayata uyum sağlayabilecek, mesleki gelişiminin sürekliliği kendisi ve kurum tarafından sürekli güdülenen, gelişime açık, kültürel ve sosyal yönü kuvvetli kütüphanecilerin olması bir gereklilik olarak belirtilebilir (Çelik ve Uçak, 1993). Çelik ve Uçak (1993) kütüphanecilerin hizmet içi, hizmet dışı, kurum içinde ya da dışında mesleki gelişim etkinlikleriyle desteklenmesi hatta teşvik edilmesinin gereğini ifade etmektedir.

2.1.1.4. Bütçe

Bütçe, yapılacak iş ve hizmetlerle ilgili ihtiyacı karşılamaya yönelik, eldeki maddi kaynakların, belirli bir plan dâhilinde, kurumsal politikaya uygun şekilde hazırlan harcama planı ve bu hizmetler için ayrılan sermaye olarak ifade edilebilir.

Tüm bilgi merkezleri gibi üniversite kütüphanelerinde de fiziki ya da sanal (dijital, çevrimiçi vb.) ortamda bulunan bilgi kaynaklarının bir araya getirilmesi ve bilginin hizmete sunulabilmesi gerekir. Bu itibarla; derme oluşturma-geliştirme faaliyetleri, dermeye katılan bilgi kaynaklarının muhafaza edilebileceği fiziksel ve sanal ortamların kurulması ve işletilebilmesi, bilgi hizmetinin sunulabilmesi için profesyonel ve yardımcı personelin tedarik, eğitim ve temel ihtiyaçlarının karşılanması vb. giderler için, planlama dâhilinde bir bütçe belirlenmeli ve bu konuda çalışmalar yapılabilmelidir.

Üniversite kütüphanelerinin bütçeleri, üniversiteye ayrılan bütçeden karşılandığı için, üniversite bütçeleri oluşturulurken kütüphane hizmetleri dikkate alınarak üniversitenin bütçesi arttırılabilir (Çelik ve Uçak, 1993). Üniversiteler tarafından da kütüphaneye, bütçe ayrılırken, amacı bilgi üretmek olan üniversitelerin, bilgi hizmetinin etkin ve verimli sunulabilmesi için; kütüphane yönetim politikaları çerçevesinde belirli bir süre için planlama yapılarak bu planlama doğrultusunda kütüphane bütçesi kalem kalem belirlenmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

Kütüphaneler konsorsiyumlar vb. ortaklıklarla maliyeti düşürerek, bilgi kaynakları ve erişiminde etkinliğini artırır ve böylelikle bütçesini daha verimli kullanabilir (ACRL, 2018).

2.1.1.5. Bina

Kütüphane binaları, kullanıcıların beklentileri ve kütüphanenin hizmet politikaları çerçevesinde, kullanıcıların bireysel olarak ya da ekipler halinde, teknolojik cihazlarla ya da onlarsız, kullanıcılarına konforlu, etkin ve kaliteli bilgi hizmeti alabilecekleri fiziksel alanlar olarak düzenlenebilir. Araştırma kütüphanelerinde hizmet verilen tüm bilimsel çalışma alanlarındaki kullanıcıların, kendi alanlarında özel çalışmalar ve diğer bilimlerle ortak çalışma yapabilecekleri ortamların ve gelişen teknolojiler çerçevesinde çevrimiçi kaynakların kullanımına olanak verecek fiziki ortamların sağlanması gerekir (Cribb ve Schmidt, 2012). Kurulgan (2005) bilgi teknolojilerinin sağladığı imkânlarla, kütüphane hizmetleri için binaların ve basılı kaynakların yerini zamanla sanal ortamların alabileceğini belirtmiştir.

Kütüphaneler hizmet anlayışı açısından, zamanın getirdiği değişiklikler ve teknolojiler ışığında, binaların fiziki yapılarının yenilenmesi gerekebilir. Bir araştırma kütüphanesi olan üniversite kütüphanelerinin, özellikle, bilimsel çalışmalar yapan ve hatta bilim üreten araştırmacılara yönelik hizmet verdiğini dikkate aldığımızda kütüphanenin fiziki yapısının, araştırmacıların üretkenliğini arttırmasına yardımcı olacak ve ferah mekânlar olması gerekliliği kabul edilebilir.

Yükseköğretim Kurulu tarafından oluşturulan ‘Üniversite Kütüphaneleri Çalışma Grubu’ tarafından 2014 yılında yayınlanan raporda da binaların, kullanıcıların her türlü bilgi gereksinimlerine cevap verebilecek ve güncel bilgi kaynağı türlerini ve çalışma ortamlarını etkin kullanılabileceği şekilde tasarlanmış “akıllı binalar” gerekliliği üzerinde durulmuştur. Üniversite kütüphaneleri, araştırmacıların ihtiyaç duyabileceği fiziki ya da dijital tüm biçimlerdeki bilgi kaynaklarına etkin bir şekilde ulaşabilecekleri ve üretkenliklerini arttırabilecekleri mekânsal yapıların gerekliliği üzerinde durulabilir (ACRL, 2018). Bununla birlikte, ACRL tarafından hazırlanan bu standartlara göre (2018) mekânın iç tasarımı, araştırmacıların çalışmak için kullanacakları masa, sandalye koltuk vb. çalışma alanlarındaki materyallerin, hatta dinlenme ve bekleme alanlarındaki mobilya ya da mobilya işlevi gören post-modern materyallerin kullanıcılar için konforlu olmasına dikkat edilir.

2.1.1.6. Teknoloji

Hayatın her alanında olduğu gibi, bilgi kaynakları ve bilgi merkezleri açısından da teknolojinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bilgi kaynaklarının oluşturulması, derlenmesi, hizmete sunulması gibi amaçlara hizmet eden teknolojilere bilgi teknolojileri diyebiliriz (Tonta, 1999). Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin varlığı ve gelişimi bilgi, bilgi kaynakları ve kullanıcıların yanı sıra bilgi merkezlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde birbirleriyle olan ilişkilerine ve bilgi merkezinin tanınırlığına olumlu katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2002).

Bilgi Merkezlerinde kullanılmaya başlanan ilk teknolojinin fotokopi makinaları ve mikro fişler olduğu bilinmektedir. Özellikle nadir eserlerin, zamanla yıpranmasını azaltmak ve/veya kaybolmasının önüne geçmek, aynı zamanda da bu kaynaklardan istifade edilebilmesi gibi nedenlerle, bazı kaynaklar mikro fişlere kaydediliyordu. Bu mikro fişlerin okunması içinde özel cihazlara ihtiyaç duyulmaktaydı. Bu teknolojinin ilk kullanıldığı bilgi merkezleri için en güzel örnek; TBMM ve Milli Kütüphane olarak verilebilir. Zamanla bilgisayar teknolojilerindeki hızlı artış; bu tür kaynakları, daha kolay, daha ekonomik yollarla taranarak CD-ROM'lara, hard disklere vb. aktarmaya ve hizmete sunmaya yardımcı olmaya başladığı görülmektedir.

Bilgi teknolojilerinin, kütüphaneler ve diğer bilgi merkezlerinde kullanımı; kullanıcıların bilgi taraması yapabilmesi, kaynaklar hakkında bilgi alabilmesi, bilgi kaynaklarına erişebilmesi, ödünç – iade işlemlerinin yapılabilmesi, kullanım ve kullanıcı istatistiklerinin alınabilmesi vb. alanlarda kullanılması günümüzde yaygın bir hale gelmiştir. Özellikle internetin yaygınlaşması ve kurumsal olarak kullanım olanaklarının gelişmesiyle çevrimiçi bilgi kaynakları araştırmacıların hizmetine sunulmaya başlamıştır. Böylelikle dünyanın her yerinden kullanıcıların, sadece internete ulaşabilmesi, bilgiye ulaşabilmesi manasına gelmektedir.

Bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi, bilgi erişimi açısından bir kolaylık olsa da güvenilir ve akademik kaynakların gerekliliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Günümüzde çoğu akademik dergi makalesi ve sempozyum, kongre–konferans bildirilerinin yayınlayan kurum ya da dergi tarafından kendi web sitelerinde ve/veya anlaşmalı veri tabanları web sitelerinde ve mobil uygulamalarında yayınlanmaktadır. Bunların yanı sıra e-kitap ve diğer bilgi kaynakları da aynı şekilde kullanıcıların

hizmetine sunulmaktadır. Elektronik kaynaklar, genellikle ücretli veri tabanları üzerinden sağlanabilmekle birlikte, akademik bilginin ücretsiz erişilebilmesi için dünya genelinde Açık Erişim politikaları oluşturulmaya ve uygulanmaya başlandığı görülmektedir (Budapest Open…, 2012).

Bilgi merkezleri, doğrudan kaynaklara erişim için, ihtiyaç duyduğu gelişen bilgi teknolojileri yanı sıra kullanıcıları, paydaşları, kurumsal itibarı gibi ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için iletişim teknolojilerine de ihtiyaç duyar. İletişim teknolojileri, bilgi merkezine uzaktan erişim imkânı sağlamaya yardımcı teknolojiler olarak kabul edilebilir. İletişim teknolojileri vasıtasıyla çevrimiçi eğitim, canlı destek, webinar vb. uzaktan eğitim programlarıyla hayat boyu öğrenme etkinlikleri, danışma hizmeti, vb. gerçekleştirilebilir.

Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini içerisine alan, bilgi hizmetlerini mümkün olan en üst seviyeye taşımaya yardımcı teknolojiler olarak da ifade edilebilir. Günümüzde bilgi merkezlerinde ödünç – iade işlemleri yapılırken hatta kitabın raftan direk kullanıcıya gelene kadar her aşamada teknolojiden faydalanılabilir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelinen noktada, bilgi merkezi çalışanlarının Dünya'nın her yerinden meslektaşları ve ilgili tüm alanlardaki uzmanlarla çok kısa zamanda iletişim kurmasına yardımcı olur. Böylelikle; fikir, hizmet şekli, bilgi kaynağı paylaşımı vb. bilgi hizmetlerinde hızla etkili bir gelişim meydana gelmesine önemli katkı sağladığı söylenebilir (Yılmaz, 2012)

2.1.2. Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri

Türkiye'de 30.12.2019 tarihi itibariyle; aktif olarak bulunan 129 devlet üniversitesi, 73 vakıf üniversitesi, 5 de vakıf meslek yüksekokulu olmak üzere toplam 207 üniversite bulunmaktadır (YÖK, 2019). Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri, kuruldukları fiziki ortamına göre dağınık ya da merkezi yapılı olarak ifade edilebilir (Çelik, 2000).

Dağınık yapılı olarak ifade edilen üniversiteler genellikle coğrafi şartlar ya da şehir yerleşim alanlarındaki kısıtlılıklar nedeniyle dağınık bir yapıya sahip olabilir. Bununla birlikte bazı fakülte, enstitü ve yüksekokulların daha sonradan bir üniversite yapısı altında birleştirilmesi ancak mevcut konumlarının çeşitli nedenlerle merkezi bir

noktada birleştirilememesi de bir etken olarak kabul edilebilir. Bu durum genellikle ülkemizde ilk kurulan üniversiteler arasında yaygındır. Ancak her ilin ilçelerine de üniversiteler tarafından en az bir yüksekokul ya da fakülte kurma politikası çerçevesinde dağınık yapılı bir oluşum kaçınılmaz olmaktadır.

Merkezi yapılı olan üniversiteler ise tüm birimleri tek bir alanda toplanan ve yönetimi de tek merkezden olan üniversitelerdir. Merkezi yapısı fiziki olarak sağlanmış üniversitelerin sayısı pek fazla olmamakla birlikte, yönetim açısından sağlanmıştır.

Devlete bağlı üniversite kütüphaneleri, rektörlük makamı en üst yönetim kademesi olmakla birlikte, üniversite genel sekreterliklerine bağlı çalışan, kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıklarına bağlıdır. Son yıllarda merkez kütüphane çalışmalarını üniversitelerin hemen hemen hepsinde görülmektedir. Ancak farklı yerleşkelerde olması ya da farklı uzmanlık alanlarına hitap eden (ilahiyat kütüphaneleri, tıp fakültesi kütüphaneleri vb. gibi) kütüphanelerin merkez kütüphane dışında hizmet verdikleri görülmektedir. Ancak bu kütüphaneler de idari yapıları itibariyle kütüphane ve dokümantasyon daire başkanlıklarına bağlı çalışmaktadırlar. Dolaysıyla devlet üniversitelerinde kütüphanelerinin merkezi yönetimle idare edildiği söylenebilir.

2.2. MESLEKİ GELİŞİM

Mesleki gelişim kavramını iyi anlamak için ilk önce meslek kavramının tanımlanmasında fayda olabilir. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğünde meslek, “Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş” olarak tanımlanmaktadır (TDK, [t.y.]). TDK tarafından yayınlanan Bilim ve Sanat Terimleri Sözlüğünden İktisat Terimleri Sözlüğü’nde (2004) meslek kavramı, “Bir kimsenin geçimini sağlamak için sürekli yaptığı; bilgi, eğitim veya yaratıcı güç gerektiren etkinlik” olarak tanımlanmaktadır. Hemşirelik Terimleri Sözlüğünde ise meslek (2015); “Kişinin, standartları belli bir eğitimle edindiği, toplumun belirli bir gereksinimine yanıt veren, uygulamaları bilgi, araştırma ve deney üzerine temellendirilmiş, görev yetki ve sorumlulukları yasalarla belirlenmiş, belirli ahlak kuralları olan ve belirli bir ücret karşılığı yapılan hizmet” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak, yapılan bir işin meslek olabilmesi için; maddi gelirle birlikte,

bilgi, sanat, kaide, tecrübe gibi unsurlara da ihtiyaç olduğu söylenebilir. Mesleğin devamlılığı ise değişen şartlara uyum sağlamakla ilişkilendirilebilir.

Asıl adı The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü tarafından 2009 yılında yayınlanmış olan Creating Effective Teaching and Learning Environments First Results from TALIS (Teaching And Learning International Survey) raporunda mesleki gelişimle ilgili uluslararası sonuçlar elde edilmiştir (OECD, 2009). TALIS politika yapıcı, eğitim uygulayıcısı ve araştırmacıları dikkate alarak araştırma yapmıştır. Meslek, yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak, bilgi ve tecrübe, yani bilgi birikimi dolayısıyla gelişimi gerektirir ki devamlılık arz edebilsin. Bu nedenle OECD TALIS'in (2009), mesleki gelişim tanımının önemli olduğu söylenebilir. Bu tanıma göre, mesleki gelişim; bireyin bilgisini, yeteneklerini, uzmanlığını ve mesleği ile ilgili diğer özelliklerini geliştiren tüm etkinliklerdir. Harvey (2012), mesleki gelişim için, Barbara Pedersen'in "As good as we are, we can always get better!" (Ne kadar iyi olsak da her zaman daha iyi olabiliriz) sloganını temel tanım ve mesleki gelişimin temel mantığı olarak kabul etmektedir. Mesleki gelişim; tüm meslek gruplarının, işleriyle alakalı ve mesleki alanda verimliliklerinin arttırılması çalışması olarak da ifade edilebilir (Mizell, 2010). Mesleki gelişim, yaşam boyu öğrenmedir (lifelong learning) diyen Pan ve Hovde'a (2010) göre mesleki gelişim; bireylerin, mevcut kaynaklar dışında, iş, sosyal ve akademik ortam şartlarında, mesleki anlamda becerilerin kişileştirilmesi sürecidir. Genellikle eğitim ve öğretmenlerin gelişimi üzerinde çalışılan TALIS değerlendirmelerine göre Birçok ülkede okulların rolleri ve şekilleri değişmekte olduğundan eğitimcilerin de uyum sağlaması gerekmektedir (OECD, 2009). Günümüz çalışma şartları, teknoloji ve bilimdeki ilerlemeler; sürekli eğitim ve öğretim alanında çalışanlar, girişimciler vb. alanlarda çalışanlar tarafından yeni isteklere ve rekabet ortamlarına uyarlamalar yapılmasını gerektirmektedir (Ericsson vd., 2009). Ericsson vd.'ne (2009) göre, sadece bireyin çalışma hayatı süresiyle mesleki becerileri doğru orantılı olarak gelişmez ancak, mesleki gelişim faaliyetlerinin uygulanmasıyla bireysel mesleki verimliliğin artması sağlanabilir (Ericsson vd., 2009). En genel tanımıyla mesleki gelişim kişinin ilgi ve becerileri doğrultusunda, mesleğini seçmesi, bu meslek alanında çalışmaya başlamak için gerekli eğitimi ihtiyaç duyulan seviyede alarak mesleğine başlaması, çalışma

hayatında uygulaması, sürekli olarak bilgi ve kabiliyetlerini arttırıcı faaliyetlerin devam ederek sürekli mesleki gelişimin olması olarak tanımlanabilir (Brine, 2005) .

Mesleki gelişim kavramı, bazen sürekli mesleki gelişim ve ya yaşam boyu öğrenme kavramlarıyla da ifade edilebiliyorken bazen ilişkili de olsa farklı şekillerde tanımlarla da karşılaşıla biliniyor. Sürekli mesleki gelişim kavramını Aytaç (2018) temel mesleki eğitim almış bireyin mesleği ile ilgili gelişmelere uygun şekilde eğitim ve gelişme faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Yaşam boyu öğrenme, bireylerin çocukluktan başlayarak, her yaş grubunda, hayatını devam ettirebildiği sürece, meslek edinme ve çeşitli mesleki alan ve/veya alanlarda gelişme olarak tanımlanabilir (Ersoy, 2009).

Mesleki gelişim genel olarak bireyin kendisini çağın değişen bilim ve tekniği doğrultusunda geliştirmesi, mesleğinde yetkinlik düzeyini arttırması olarak da ifade edilebilir.

2.2.1. Mesleki Gelişimin Amacı ve Gerekliliği

Mesleki gelişim, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve becerilerinin arttırılarak hem bireysel hem de örgütsel verimliliğin artmasını amaçlar. Mesleki gelişimin amaçları olarak belirtilebilecek bazı maddeler şu şekilde belirtilebilir (Arkan, 2019):

- Çalışanların meslekleriyle alakalı son gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak,
- Yeni bilgi ve teknolojiler ile ilgili becerilerinin kazandırılması,
- Öğrenme ve öğretme becerilerinin geliştirilmesi,
- Üreticiliği ve karşılaşılan tüm durumlara karşı yenilikçi bakış açısının kazandırılması,
- Stratejilerini güncel bilgiler ışığında geliştirebilme kabiliyetleri edinebilmesini sağlamak,
- İşbirliklerini güçlendirmek, çalışanların mesleki etkinliklere katılımını arttırarak gelişimini diğer çalışanların seviyesinden geriye kalmasını engellemek gibi amaçlarından bahsedilebilir.

Çağın gerektirdiği bilimsel ve teknolojik gelişmelerin gerisinde kalmamak ve mesleğinin bu gelişmeler karşısında geri kalmamasını istemeyen meslek erbabı için

mesleki gelişimin çok önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca mesleki gelişimi sağlanan çalışanın örgütsel verimliliğinin de yüksek olması beklenir. Mesleki gelişim faaliyetlerinin, örgütsel amaçlara uygun şekilde gerçekleşmesi durumu dikkate alındığında, bu bize örgütsel öğrenmeyle de ilişkili olduğunu gösterebilir. Şöyle ki; örgütsel öğrenme, bireysel becerilerin geliştirilmesi ve örgütün kurumsal kabiliyetinin sürekli geliştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2011)

Mesleki gelişim; meslek edinme eğitimlerinden sonra da devam eder. İş hayatında teorik ve pratik bilgi edinme imkânı yanı sıra uygulamalarla devam eder. Ayrıca mesleki gelişim denince akla ilk gelenler, kongre- konferans, bilgi şöleni, çalıştay gibi etkinlikler, hizmet içi ve hizmet dışı eğitim faaliyetleri, örgütsel işbirliği çalışmaları, mesleki okuma ve araştırmalar, akran koçluğu gibi faaliyetler akla gelir. Bu faaliyetlerin hepsinin birden mesleki gelişimi ifade ettiği düşünülebilir. Bireyler bir meslek sahibi olmakla birlikte o meslekte yetkinliklerini devam ettirebilmek için mesleki gelişim bir gerekliliktir (Mizell, 2010).

2.2.2. Etkili Mesleki Gelişimin Özellikleri

Mesleki gelişim belirli bir düzeni olan sistematik gelişmeyi ifade eden bir öğrenme süreci olarak kabul edilebilir (Guskey, 2000). Etkin bir mesleki gelişim, meslek sahibi bireyin, hizmet verdiği alana katkı sağlaması ve bireyin ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin gelişmesini sağlar (Mizell, 2010). Mesleki gelişim, çalışanın, mesleği ile ilgili bilgi seviyesi ve bu bilgiyi hangi düzeyde elde ettiğini dikkate alarak, daha kaliteli bir anlayış, bireysel ve mesleki gelişim deneyimi geliştirmek ve modeller oluşturmak için fırsatlar sunar (King, 2005).

Mesleki gelişim etkinliklerinin, çalışanın çalışma saatleri içerisinde yapılmasıyla, bu etkinliklere katılımın daha fazla olması sağlanır. Özellikle çalışma öncesi ve sonrası mesleki gelişim faaliyetlerinin önemine görülmektedir. Ayrıca mesleki bilgi ve becerileri birbirinden farklı düzeyde olan çalışanların birlikte çalışacağı ekipler kurularak mesleki yeterlilikleri daha düşük olan çalışanların da yeterlilik düzeyinin artmasına çalışılmalı görüşü vardır. Etkili mesleki gelişim çevreleri şöyle sıralanabilir (Mizell, 2010):

- Çalışma günlerinde,

- Çalışmaya başlamadan önce ve sonra,
- Mesai içi ve dışında çalışanın kendi çabaları
- Tatil zamanları,
- Kurumun mesleki gelişim merkezi ya da okulu (Hizmet içi eğitim),
- Kurum dışı diğer mesleki eğitim merkezleri (Hizmet dışı eğitim),
- Yerel, ulusal ya da uluslararası personel değişim programları
- Özel kurs ve/veya yükseköğretim kurumlarında eğitim,
- Yerel, bölgesel, ulusal, uluslararası sempozyum, çalıştay vb. etkinlikler,
- Çevrimiçi öğrenme etkinlikleri (İnternet araştırma, Webinar vb.),

Mesleki gelişimin etkili olabilmesi, çalışanın strateji belirleyebilmesi ve yöneticinin liderlik özelliklerinin gelişmesiyle doğru orantılı olarak değerlendirilebilir (Mizell, 2010).

2.2.3. Mesleki Gelişim Yaklaşımları

Mesleki gelişim yaklaşımlarını, temel yaklaşımlar, farklı yaklaşımlar ve yeni yaklaşımlar olmak üzere üç ana başlıkta inceleyebiliriz.

2.2.3.1. Temel Yaklaşımlar

Temel mesleki gelişim yaklaşımını şu dört başlık altında incelebilir, bunlar;

- Yetişkin eğitimi olarak mesleki gelişim yaklaşımı
- Yeterlik yaklaşımı
- Bütüncül yaklaşım
- Dinamik yaklaşım

2.2.3.1.1. Yetişkin Eğitimi olarak Mesleki Gelişim Yaklaşımı

Bu yaklaşım için, belirli bir mesleğe yönelik çalışanın, kendi bilgi ve becerilerinin değişen şartlara uyumu için güncellenmesi ve yeterlilik düzeylerinin artması açısından mesleki gelişim imkânı sağladığı söylenebilir (Kennedy, 2005). Kennedy'e (2005) göre, mesleki gelişim eğitimleri genellikle bir uzman tarafından verilmekle birlikte, eğitim kurum içinde de kurum dışında da verilebilmektedir. Bu tür

eğitimlerin genellikle, kurum dışında verilmesi, uygulamadan ziyade teorik olması, eğitim alanın genellikle pasif konumda olduğu gibi bazı olumsuz eleştirilere rağmen, bu yaklaşım, çalışanların yeni bilgileri öğrenilebilmesi için mesleki gelişim eğitiminin etkili bir faaliyet olduğu kabul edilmektedir (Hoban, 2002).

Yetişkin eğitimcileri aynı zamanda yetişkin öğrenenler olarak da ifade eden King (2005) yetişkinlerin o zamana kadar edinilen bilgilerine, beklentilerine, koşullara ve öğrenicilerine odaklanmaya vurgu yapmıştır. King'e (2005) göre, birçok yetişkin eğitimcisinin resmi hazırlıklarının sınırlı olması mesleki gelişimin önemini göstermektedir. Yetişkin eğitimi açısından mesleki eğitimi, eğitimcileri yansıtıcı uygulamacılar ve öğrenme-öğretme uygulamalarını beklenti ve amaçlara uygun hale getirmek yolları aramak ve bulmakla ilişkilendirebiliriz (King, 2005). Knowles'e (1972) göre, eğitimin amacı; bireylerin yaşam şartlarında gerekli olan farklı rolleri gerçekleştirebilmek için kabiliyetlerini geliştirmektir. Knowles (1972) bireyin yaşamında alabileceği her rol için yetkinliklerin geliştirilmesi gerektiğinden ve hangi rol için hangi yeterliliklerin gerektiğinden bahsetmiştir. Bu roller içerisinde yetişkin eğitimini ilgilendiren, çalışan rolü için; kariyer planı, teknik yetenek, sorumluluk almak, sorumluluk vermek, iyi insani ilişkiler kurmak, işbirliği, planlama, yetki devri, yönetme becerisi gibi becerilerin geliştirilmesinden bahsetmektedir. Çoğu yetişkinin aynı zamanda "yarı zamanlı öğrenenler" olduğunu belirten Knowles'e (1975) göre yetişkinlerin eğitimleri için ihtiyaç duyulan olanakların sağlanması gerekmektedir.

Yetişkin eğitimi ile ilgili bazı yaklaşımlar şöyle sıralanabilir. Andragoji, Kendini Yönlendiren Öğrenme, Dönüşümcü Öğrenme, Deneyimsel Öğrenme, Bağlamsallaştırılmış Öğrenme (Can, 2019).

Andragoji yaklaşımı: yetişkinlerin eğitim bilim ve sanatı olarak çocukların eğitim, bilim ve sanatı olan pedagojiye alternatif olarak ilk kez 1960'lı yılların başında Dusan M. Savicevic tarafından ortaya çıkarılmış, 1968'de teorik çerçevesi Knowles tarafından şekillendirilmiş bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Knowles, 1975). Knowles'a (1975) göre Andragoji teorisinin temel kavramlarını şu şekilde sıralanabilir:

- Yetişkin bireylerin kendini yönetebilme konusundaki psikolojik ihtiyaç,
- Yetişkin bireyin en zengin kaynağın, kendi tecrübelerinin değerlendirilmesi olarak görmesi,

- Gelişimsel açıdan öğrenmeye ihtiyacı olduğunun farkına vardıkça, öğrenmeye hazır hale gelmeleri,
- Gelişimleri için öğrenmenin zaman kaybetmeden gerçekleşmesi ihtiyacının oluşması

Kendini yönlendiren öğrenme yaklaşımı: bireyin ilgi ve ihtiyaçları doğrultusunda araştırma ve konunun derinliklerine dalarak eğitimsel olgunluğunu geliştirmesini ifade eder (Can, 2019).

Dönüşümcü öğrenme yaklaşımı: bireyin yeniliklere açık, dönüşüme güdülenmiş olmasını ifade eden ve yönlendirilmeye ihtiyaç olduğu belirtilen bir yaklaşım olmakla birlikte, teknik becerilerin geliştirilmesi ve konu hâkimiyetini amaçlar (Can, 2019).

Deneyimsel öğrenme yaklaşımı: teorik yerine öğrenmenin uygulama esnasında gerçekleşmesi olarak ifade edilebilir (Can, 2019).

Bağlamlaştırılmış öğrenme yaklaşımı: öğrenilen bilgilerin çeşitli ortamlarda uygulanabilir, çeşitli şekillerde konuyla ilişkilendirilerek bilgi ve becerilerin özümsenilmesi gerekliliğini belirten bir yaklaşım olarak ifade edilebilir (2019).

2.2.3.1.2. Yeterlik Yaklaşımı

Yeterlilik yaklaşımı; bireyin mesleğini yerine getirebilmek için, ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve bu bilgi ve becerilerin kazandırılması gereğini belirten bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Bozkuş, 2018). Bu yaklaşıma göre; faydalanılan bilgi grupları hakkında yeterli bilgiye sahip olmak gerektiğinden bahseden Mantar (2003), bu yaklaşımda bireyin, kendi girişimciliği ve mesleki yetkinliğiyle ilgi fikirlerinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Mantar'a (2003) göre, bu yaklaşımda mesleğe olan ilgi ve mesleğinde ilerleme arzusu yanında, mesleki yeterliliğini ifade eden, resmi bir belgenin (Resmi meslek belgesi, ön lisans, lisan ve/veya lisansüstü diploma, katılım belgesi vb.) varlığından da bahsedilebilir. Yılmaz (2019) da öğrenme faaliyetlerinde; yaş ve zekâ unsurların yanı sıra ilk öğrenme ve bu öğrenilenlerin aktarım başarası ile kişisel güdülemenin ve psikolojik olarak öğrenmeye hazır olmanın önemine dikkat çekmektedir. Nasseh'in (2002) yeterlilik modeline göre, bu yaklaşımın süreci şu şekilde ifade edilebilir (akt. iç. Mantar, 2003):

Temel Mesleki Eğitim → Güncelleme →Kabiliyet →Performans

Yetkinliğin çalışma grupları ve toplulukların bir niteliği olarak görülmesi gerektiği görüşünü savunan Boreham (2004), etkili bir kolektif yeterliliğin, yönetimsel bakışın taşıması gereken üç özel koşula bağlı olduğunu ifade eder:

- İşyerinde toplu olayları anlamlandırmak,
- Kolektif bir bilgi tabanı geliştirmek ve kullanmak,
- Birbirine bağımlılık duygusu geliştirmek.

2.2.3.1.3. Bütüncül Yaklaşım

King'e (2005), göre mesleki gelişimin içerik alanı; teknik bilgi ve kabiliyetlerin yanı sıra, dil eğitimi, yönetim becerileri, resmi kodlar, sertifika gereklilikleri, bilgisayar vb. donanımların kullanımı gibi konuları kapsayabildiğinden, 'Bu öğrenmeyi daha bütünsel bir şekilde nasıl ele alıyoruz?' sorusu ortaya çıkar. Knowles'e (1972) göre eğitim; sadece meslek edinme okullarından ya da mezuniyet sonrasında, yetişkin eğitimi şeklinde olan değil yaşam boyu olan bir süreçtir. Bütüncül yaklaşım, belirli standartlar dışında da çeşitli öğrenme yöntemleriyle, çalışanın, mesleği ile ilgili problem çözme, bilgi edinme, yeterliliğini arttırma, beceri geliştirme gibi çalışmaları tespit ederek, gerçekleştirmek ve mesleki gelişiminin sürekliliği için yapılması gereken tüm öğrenme etkinliklerinin gerçekleştirilmesi şeklinde bir mesleki gelişim yaklaşımı olarak da ifade edilebilir (Bozkuş, 2018). Bozkuş'a (2018) göre, yeterlilik yaklaşımında; somut değerlendirme yapılabilmesi ve standart oluşturulabilmesi durumunun ön plana çıkmasına karşın, bütüncül yaklaşımda; ölçülebilirlik ve standart olmamasından kaynaklı olumsuzluklar dinamik yaklaşımla giderilmeye çalışılmıştır.

2.2.3.1.4. Dinamik Yaklaşım

Dinamik yaklaşım; meslek sahibinin, mesleğini yaparken yeterlilik ve bütünlük yaklaşımlarından yansıma yapılarak bireyin uygulama esnasında aktif rol alarak mesleki gelişim faaliyetini yerine getirmesi olarak ifade edilebilir (Bozkuş, 2018). Bu modeli 'Gelişim/iyileştirme sürecine katılım modeli' olarak ele alan Yurtseven Yılmaz'a (2018) göre, yetişkin bireylerin öğrenme ihtiyaçları olduğu zaman veya çözümlenmesi gereken bir sorunla karşılaştıklarında öğrenmeye yönelik güdülenmelerinin arttığı kabul

edilebilir. Standart mesleki gelişim faaliyetleri yerine daha dinamik bir yaklaşım gereğinden bahseden Kennedy'ye (2005) göre, mesleki gelişim; bireyin yetkinliğine ve elde edilen kazanımlara odaklanan davranışçı öğrenme bakış açısına da dayanmaktadır. Kirk ve arkadaşlarının 2003'te İskoçya'daki bir sözleşmeli öğretmen programı kapsamında, gelişme ekibi üyeleri için yaptıkları bir çalışmada katılımcı yaklaşım olarak da ifade edilebilecek dinamik yaklaşımın, öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetleriyle ilgilenme konusunda daha istekli olduğu sonucuna varmışlardır (Kennedy, 2005).

2.2.3.2. Farklı Yaklaşımlar

Akran koçluğu ve mentorluğun (danışmanlığın), meslektaş gözlemlerinin, eylem araştırmalarının, mesleki diyalog ve çalışma gruplarının, çalıştay, konferans ve seminerlerin, mesleki gelişimde farklı yaklaşımları temsil ettiği söylenebilir.

2.2.3.2.1. Akran Koçluğu ve Mentorluk (Danışmanlık)

Meslektaşlar içinden daha tecrübeli ve yetkin olanın, daha az tecrübeli ya da yeni başlayan diğer meslektaşıyla eşleştirilerek danışmanlık yapmasını ifade eden yaklaşım olarak karşımıza çıkan bir model olduğunu söyleyebiliriz. Yurtseven Yılmaz'a (2018) göre bu yaklaşımla, amaçları değerlendirmeye, yöntemle ilgili fikir alış verişinde bulunularak uygun stratejilerin tespit edilmesine, çalışma esnasında etkin gözlem yapılarak, gelişim için fikirler geliştirmeye olanak sağlanır. Mentorluk yaklaşımında yeni başlayan ve daha tecrübeli çalışan arasındaki ilişkiyi usta çırak ilişkisine benzeten Can (2019), tecrübe düzeyleri farklı meslektaşların işbirliğinin etkili ve verimli bir mesleki gelişimi sağlayacağını varsaymaktadır. Mentor olarak ifade edilen kavramın TDK Sözlüğü'nde karşılığı 'Yönder' olarak geçmektedir (TDK, [t.y.]). Yönder ise; "Herhangi bir iş yerinde farklı görevlerde çalışarak deneyim kazanmış olan, danışan kişinin hedefine ulaşmasını sağlayacak yolu bulmasına yardımcı kimse" olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak mentorluk 'yönderlik' olarak da ifade edilebilir. Yani işinde daha bilgili ve tecrübeli olan yönder, usta, işe yeni başlayan çalışan ise çırak gibi değerlendirilmekle birlikte bu ilişkinin, sağlıklı bir iletişim ve sorumluluk duygusuyla gelişmesi, mesleki gelişimin her iki tarafı da olumlu şekilde etkileyebileceği

görüşünü ortaya çıkarmakta olduğu söylenebilir. Hem koçluk hem de mentorlukta iki kişinin birebir ilişkisinin önemli olduğunu vurgulayan Rhodes ve Beneicke'e (2002) göre mentorlukta, acemi çalışana tecrübeli çalışanın danışmanlık ve profesyonel arkadaşlık yapması söz konusu iken; koçluk, daha çok beceriye dayalıdır. Kennedy'e (2005) göre koçluk, kısmen de olsa bir hiyerarşinin bulunduğu usta – çırak ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Koçluğu 'yönlendirme' olarak değerlendiren Bingöl, koçlukta birebir ilişkinin varlığı ve bu varlığın öneminden bahsederken, 'koç'u iyi bir örnek olabilecek, becerikli, soruları cevaplayan, önerilerde bulunan, yerine göre ikaz edebilen, çalışanın, işini kendisine öğretilen şekilde yapıp yapmadığını kontrol eden, olması gerekene yönlendiren rehber olarak ifade eder. Mentorluğu, 'rehberlik' olarak inceleyen Bingöl'e (2014) göre, rehberlikte de ayını koçluktaki gibi bire bir ilişki yöntemiyle eğitim, yönlendirme, kontrol ve düzeltme gibi unsurlardan bulunurken, mentorlukta (rehberlikte) yönlendirme faaliyetinin daha samimi bir ilişki içerisinde gerçekleşmesi durumu vardır. Bingöl (2014), koçluk yapacak kişinin, iyi bir mentor olması gereğini de vurgulamaktadır.

2.2.3.2.2. Meslektaş Gözlemleri

Meslektaş gözlemleri yaklaşımıyla, hem gözleyen, hem de gözlenen kişi için mesleğiyle ilgili geri besleme durumu söz konusu olacağından, bu yaklaşım, her ikisine de mesleki anlamda olumlu katkı sağlar. Bu yaklaşıma göre, gözleyen; diğer meslektaşının çalışmalarını ve sonuçlarını dışarıdan bakan bir gözle değerlendirerek uzmanlığını geliştirirken, gözlenen de; kendisine sağlanan geri bildirimle, kendisini başka bir bakış açısıyla değerlendirme ve uzmanlığını geliştirme imkânı bulur (Yurtseven Yılmaz, 2018). Bu modele göre çalışan kendisine rol model olarak bir meslektaşı inceler. Bu inceleme ve gözlemin neticesinde çalışanın meslektaşından bilgi ve beceri konusunda öğrenebilecekleri, gözlemlediği meslektaşının bu davranışlar karşısındaki başarı durumuyla orantılı olduğu söylenebilir (Bingöl, 2014). Daha tecrübeli ve mesleğinde etkin bir meslektaş, kabul edilebilir bir rol model olarak kabul edilebilir. Böylelikle çalışanın bilgi ve becerilerinin gelişmesinde olumlu bir etki oluştuğundan bahsedilebilir.

Meslektaş gözleminde rol model olan çalışanın, becerileri ve mesleki bilgilerinin uygulama başarısının gözlem yapan çalışan için önemli olduğundan bahseden Bingöl'e

(2014) göre eğitilen çalışanın, bu öğrenme yöntemiyle başarılı olması şu maddelerle ilişkilidir:

- Mesleki uygulamada etkili yaklaşım sergileyen meslektaş,
- Çalışanın gözlemlerine dayanarak öğrendiklerini, mesleki faaliyetlerine yansıtabilmesi için imkân sağlanması,
- Geri bildirim çalışmaları,
- Beklenilen başarı düzeyine gelinceye kadar eğitimin sürekliliği.

2.2.3.2.3. Eylem araştırmaları

Eylem araştırmaları yaklaşımı; çalışanın öncelikle, işleyişle ilgili bir sorunu belirleyerek, onu gidermeye yönelik planlama, veri toplama, elde edilen veriler ışığında değerlendirme yaparak çözüm bulmaya çalışmak olarak ifade edebilir (Yurtseven Yılmaz, 2018). Bu yaklaşımın öne sürdüğü fikirlerin gerçekleşmesi sürecinin, bireyin mesleki gelişimine olumlu katkı sağlayabileceği kabul edilebilir. Bu yaklaşıma göre; eğitim öğretim faaliyetleri dışında da çalışanların meslekleriyle ilgili oluşan ya da oluşabilecek aksaklıklar, işin sürdürüldüğü sırada tespit edilerek, uygulamalı olarak, çözüm getirilir ve böylelikle bir ya da daha fazla öğrenme faaliyeti gerçekleşir. Bu tür öğrenme faaliyetleri bireysel olarak mesleki uygulama ile gerçekleşebilirken, iki ya da daha fazla meslektaşın ekip çalışması şeklinde de olabilir (Bingöl, 2014). Buradan yola çıkılarak çalışanların mesleki uygulama yöntemiyle öğrendiklerinin, diğer meslektaşlarıyla paylaşılarak, grup çalışmalarında uygulamaya da yönlendirilebileceğinden bahsedilebilir.

2.2.3.2.4. Mesleki Diyalog ve Çalışma Grupları

Bu yaklaşım, mesleki gelişim için çalışanların gruplar halinde aynı konulara farklı bakış açılarıyla bakarak incelenen konu üzerinde en etkili yöntemi geliştirmeye çalışmak olarak ifade edilebilir. Çalışma gruplarında, özellikle grup içi meslektaşlarla bilgi ve fikir alışverişi söz konusu olduğundan bahseden Yurtseven Yılmaz'a (2018) göre; etkinliklerin mesleki diyalog ve işbirliğiyle oluşturularak gelişime olumlu katkı sağlanması amacı olarak kabul edilebilir. Genellikle kaynakların sınırlı olduğu durumlarda kullanılan, Kademe modeli (The Cascade Model) bu yaklaşım altında

kullanılabilecek modellere bir örnek olarak verilebilir. Kademe (Cascade) modeline göre; eğitime katılan bireyin, öğrendiklerini, meslektaşlarına kademeli olarak ya da yayarak öğretmesi mesleki gelişime katkı yapabilir (Kennedy, 2005). Bu şekilde mesleki eğitim çalışmasının eğitime katılan bireyin, ancak teknik bilgi ve becerileri aktarabileceği, ancak değerlerin aktarılamayacağı eleştirisi de yapılmaktadır (Kennedy, 2005).

Kennedy'e (2005) göre Wenger (1998) çalışma gruplarında öğrenmenin, aşağıda yer alan üç temel süreci içerdiğini ileri sürer, bunlar;

- Karşılıklı etkileşim biçimlerinin değişmesi,
- Girişimleri anlama ve düzenleme,
- Çalışma listelerini, biçimlerini ve ifadelerini geliştirmek.

Wenger'in (1998) bu tezinden yola çıkarak yorum yapan Kennedy'e (2005) göre, bu tür öğrenme ve mesleki gelişim faaliyeti; planlanmış kurs vb. eğitim faaliyetleriyle değil, çalışma gruplarının ve bu grupların etkileşimi sonucu elde edilen uygulamalı ve sosyal bir öğrenme teorisidir

2.2.3.2.5. Çalıştay, Konferans ve Seminerler

Bu tür etkinliklerin amacı; belirli bir meslek grubundaki çalışanların, çalışma alanlarıyla ilgili mesleki gelişmeler ve yenilikler hakkında bilgi edinilmesi, fikir alışverişi, mevcut ve karşılaşılabilecek durumlar hakkında farklı bakış açılarının değerlendirilmesi, dolayısıyla mesleki eğitim ve gelişimin ilerleyerek süreklilik kazanması olarak ifade edilebilir (Aytaç, 2018). Ayrıca bu tür etkinliklerin, çalışanların kendi çalışma hayatlarına, mesleki bilgi ve beceri alanına, hizmet verdiği hedef kitleye ve hatta etkileşim içerisinde olduğu iç ve dış çevrenin tamamına olumlu katkı sağlaması söz konusudur. Bu tür etkinlikler, belirli bir alanda, katılımcıların genel itibariyle vakıf olduğu konular hakkında, bilimsel düzeyde bilgi alışverişinin olduğu, ilgili konu hakkında fikirlerin tartışıldığı, yeni görüşlerin ortaya çıktığı ve paylaşıldığı, etkili mesleki gelişim etkinlikleri olarak kabul edilebilir (Bingöl, 2014). Konferanslar sadece bir gün ve tek oturum sürerken, çalıştay ve sempozyumlar birkaç gün veya daha fazla sürebilir ve katılımcıların daha aktif olduğu bir etkinlik olarak ifade edilebilir. (Bucak, 2011). Günümüzde bu tür faaliyetler kurum içi eğitim (hizmet içi eğitim) olarak da

kurum dışı eğitim (hizmet dışı) eğitim olarak da yapılabiliyor. Ayrıca mekânsal bütünlüğün sağlandığı, fiziki olarak iletişim kurulabilecek bir ortamda katılım şeklinde olmakla birlikte bilgisayar ve internet teknolojileri sayesinde, fiziki ortam birlikteliği gerekmeksizin, interaktif olarak da (Webinar vb. gibi) gerçekleştirilebilirler.

2.2.3.3. Mesleki Gelişimde Yeni Yaklaşımlar

Kişisel gelişime dayalı mesleki gelişim yaklaşımı, performans temelli mesleki gelişim yaklaşımı ve eklektik mesleki gelişim yaklaşımı, mesleki gelişimde yeni yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir.

2.3.3.3.1. Kişisel Gelişime Dayalı Mesleki Gelişim Yaklaşımı

Kişinin, kendi gelişimi için ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilere ulaşabileceğine inandığı öğrenme yöntemlerini daha iyi tespit edebileceği fikrine dayanan bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımda öğrenme faaliyetini çalışanın kendisinin tasarladığını ifade eden Yurtseven Yılmaz'a (2018) göre kişisel gelişime dayalı mesleki gelişim; çalışanın ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerilerin tespiti, gelişim etkinlikleri için planlama yapılması, eğitim ve eğitim çalışmasının ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriler ile çalışanın ilgisine uyumun değerlendirilmesi sürecidir. Kişisel gelişim çabaları kurumsal açıdan resmi bir şekilde de, çalışanın bireysel çabalarıyla da olabilir. Kişisel gelişimi sağlanmış bir bireyin çalışma hayatında da başarılı olabileceğini ifade eden Can'a (2019) göre kişisel gelişim eğitimleri sayesinde, kişi kendi başına karar alabilme, problem çözme, kişisel ve mesleki yeterliliklerini geliştirme gibi olumlu kazanımlar edinebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kişisel gelişimi arttırılan çalışanın mesleki becerilerinin gelişmesine de olumlu katkı sağladığı düşünülen bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Kişisel becerilerin artması, kişinin yaşam kalitesini, dolayısıyla çalışma hayatındaki etkinliğinin ve verimliliğinin artmasını da sağladığı söylenebilir.

2.3.3.3.2. Performans Temelli Mesleki Gelişim Yaklaşımı

1990'lı yıllarda görülmeye başlanan bu yaklaşım, bireysel performans düzeyine odaklandığını ifade eden Mantar'a (2003) göre çalışanın performansı, bireyin çevresi, yaşam kültürü, bireysel beceri ve ilgileriyle ilişkilidir. Ancak bu yaklaşıma göre

performans, sadece bir tek özelliğe bağlanamaz (Mantar, 2003). Yani bireysel, çevresel, yönetsel tüm faktörler, performansı etkiler. Performansın olumlu yönde gelişmesi, bireyin mesleki eğitim ve gelişim faaliyetlerinde olan etkinliği ile ilişkilidir (Bingöl, 2014). Performans düşüklüğünün genellikle çalışanın yetersizliği gibi algılandığına dikkat çeken Rhodes ve Beneicke (2003), performans düşüklüğünün nedeninin tek başına bireyle değil, örgütsel ve yönetsel uygulamalarla da bağlantılı olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşımın mesleki gelişimdeki yetersizliği bireye atfetmesine karşılık Rhodes ve Beneicke (2003) mesleki gelişimin sağlanabilmesi için, kolektif sorumluluğun göz ardı edilmediği, sistemin ve yönetimin başarısızlığı kendinde de aradığı, bir yaklaşım olması gerektiğini belirtmiştir. Boreham'a (2004) göre kolektif yetkinliğin bireysellikle birlikte kullanılması performansı anlamlandırmakta önemli bir role sahiptir.

2.2.3.3.3. Eklektik Mesleki Gelişim Yaklaşımı

Eklektik yaklaşım, karma mesleki gelişim eğitim programından etkilenmekle birlikte, bazı mesleki gelişim programlarını diğerlerinden ayırarak ya da seçerek kullanılması şeklinde bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir (Baykal, 2019). Baykal'a (2019) göre bu yaklaşımın temel özelliği hizmet alanıyla ilgili tüm unsurların (çalışan, yönetici, hizmet alan vb.) bir arada ve uyumlu olarak, en verimli olacağı düşünülen, mesleki gelişim eğitim etkinliklerinin seçilmesi ve uygulanması yaklaşımıdır. Bu karma mesleki eğitim etkinlikleri kullanılırken ortaya çıkabilecek olumsuz bir durum ise, kullanılan mesleki eğitim yaklaşımların önemli unsurların kullanılmaması sonucunda başarın oranının düşebilme durumu olarak değerlendirilebilmektedir (Clark, 1994). Bu durumun önemine dikkat çeken Baykal'a (2019) göre mesleki gelişim eğitim yaklaşımlarının tüm etmenlerinin eksiksiz olarak uygulanması gerekmektedir.

2.2.4. Mesleki Gelişim Etkinlik Türleri

Mesleki gelişim resmi eğitimler, atölye çalışmaları, konferans katılımları, sertifika programları, sürekli eğitim ve akademik derece çalışmaları şeklinde karşımıza çıkabilmektedir (King, 2005). Mesleki gelişim etkinlikleri açısından sadece meslek edinme kursları, okulları üniversiteleri yeterli bulmayan Mizell (2010) mesleğe

başladıktan sonra sürekli öğrenme faaliyetlerinin devamına ve bu faaliyetlerin yönetim tarafından planlanması gerektiğine vurgu yapar. Mizell'e (2010) göre, mesleki gelişim etkinlikleri genel olarak şu şekilde madde madde ifade edilebilir:

- Bireysel okuma, öğrenme ve araştırma,
- Belirli bir konu ya da uzmanlık alanında ortak akran çalışması,
- Diğer meslektaşların gözlemlenmesi,
- Uzman koçluğu,
- Acemi çalışanın, daha bilgili ve tecrübeli bir meslektaş tarafından mentorluğu,
- Planlama, problem çözme, performans değerlendirme, strateji geliştirme vb. ekip toplantıları,
- Birim ve/veya bölüm toplantıları,
- Çevrimiçi eğitimler,
- Meslek okulları ve/veya çeşitli düzeylerde üniversite eğitimleri,
- Belirli bir konunun derinlemesine incelenebilmesi için atölye çalışmaları,
- Çeşitli uzmanlıklardan konferanslar,
- Tüm mesleki programlar,
- Özel satıcılar tarafından onaylı programlar.

2.3. KÜTÜPHANECİLERİN MESLEKİ GELİŞİMİ

Mesleki gelişim, hem tek tek birey nezdinde özelleştirilmiş hem de evrenselleştirilmiş bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (Pan ve Hovde, 2010). Kütüphanecilerin de sürekli artan bilgi ve bilgi kaynakları, çeşitliliği vb. durumlarla gelişimi daima devam eden bilim dünyasına ayak uydurabilmek için daima mesleğinde kendini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Özellikle üniversite kütüphanesi gibi araştırma kütüphaneleri ve okul kütüphaneleri hızla artan bilgi ve bilgi ihtiyacı ve bunlara erişim sağlamak isteyen tüm araştırmacıların bilgi ihtiyacını karşılayabilme yeterliliğinin gereği, kütüphanecilerin mesleki gelişiminin sürekliliğini zorunlu hale getirmektedir (Harvey, 2012). Harvey'in (2012) de ifade ettiği gibi kütüphanecilik, sadece bu eğitimin verildiği okullarda öğrenilen bilgilerle kısıtlı kalamayacağı görülmektedir. Teknolojinin gelişiminin, bilgi ve bilgi kaynaklarının çeşitliliğini de hızla arttırdığı düşünüldüğünde, sürekli mesleki gelişim faaliyetlerinin uygulanmasını zorunlu kıldığı söylenebilir. Kütüphanecilik ve bilgi bilim alanındaki sürekli gelişme, kütüphanecileri lisans

eğitimini tamamladıktan sonra, daha fazla öğrenme ihtiyacıyla karşı karşıya bıraktığı da söylenebilir (Woolls, 2005). Hızla gelişen teknoloji ve artan bilgi kaynaklarındaki çeşitlilik, çalışma öncesi alınan lisans eğitimin yetersiz kalmasına neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle, lisans eğitimi sonrasındaki çalışma hayatı boyunca sürekli eğitim faaliyetlerinin yapılamasının zorunluluğu ortaya çıkar (Uçak, 1995). Bunun yanı sıra kütüphanecilik eğitimini teorik olarak tamamlayarak mesleğe yeni başlayan kütüphaneci için var olan teorik bilginin uygulama alanına yansıması ve hizmet vermeye başladığı kurumunun kimliğine ve hizmet politikalarına uyum sağlayabilmesi için ilk mesleki gelişim faaliyetinin başlama zaruretinin ortaya çıktığı söylenebilir (Pan ve Hovde, 2010). Mesleki gelişimin hem bireysel hem de kurumsal güdüleme faktörleri olduğu kabul edilebilir. Pan ve Hovde'ye (2010) göre bireysel açıdan kütüphanecinin uzmanlık alanında etkinliğinin devamlılığı, kurumsal açıdan ise çalışana, aidiyet hissini kazandırmak ve kuvvetlendirmekle birlikte, çalışanın bilgi ve becerilerinin arttırılarak, kurumsal etkinliği arttırmak güdüsünden bahsedilebilir. UNESCO tarafından 1972 yılında yayınlanan, 'The International Commission on The Development of Education' raporunun üçüncü part, sekizinci bölümünde yer alan, 'Alternatif Kaynaklar ve Yenilikler' başlığı altında yapılan değerlendirmede mesleki gelişimle ilgili iki temel kavramdan bahsedilebilir (Faure vd., 1972):

- Yaşam boyu eğitim, öğrenen toplumun temel taşıdır. Her birey yaşamı boyunca öğrenmeye devam edebilecek bir konumda olmalıdır.
- Eğitim meslek öncesi verilen okullarla sınırlandırılmamalı, mevcut her koşulda öğrenmenin sürekliliği sağlanmalıdır. Tüm kurumlar ve birçok sosyal ve ekonomik faaliyetler mesleki gelişim için kullanılmalıdır. Bireysel mesleki gelişim çabaları ve özellikle bu çabaların desteklenmesiyle mesleki gelişim faaliyetlerinin sürdürülmesi anlayışı geliştirilmelidir.

Bu değerlendirmeler ışığında, kütüphanecilerin mesleki gelişiminin yönetim tarafından teşvik edilmesi ve desteklenmesi yanında kütüphanecinin de bu konuda istekli olması ve gayret etmesi gerekir (Holt ve Kızılaslan, 2004).

2.3.1. Kütüphanecilerin Mesleki Gelişimine Etki Eden Unsurlar

Pan ve Hovde'ye (2010) göre kütüphanecilerin mesleki gelişimine etki eden unsurları şu dört başlık altında toplanmaktadır:

- Meslek Birlikleri
- Üniversite Kaynakları
- Kütüphane Kaynakları
- Yönetimsel Destek

2.3.1.1. Meslek Birlikleri

Ulusal ve uluslararası kütüphanecilik dernekleri bu kapsamda etkin olan meslek birlikteliklerdir. ANKOS (Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu),ÜNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği), TKD (Türk Kütüphaneciler Derneği), KTKD (Kıbrıs Türk Kütüphaneciler Derneği), ALA (American Library Association=Amerikan Kütüphane Derneği), CLA (Canadian Library Association= Kanada Kütüphane Derneği), IFLA (International Federation of Library Associations= Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu), LİBER (Ligue des Bibliothèques EUROPEENNES de Recherche-Avrupa Araştırma Kütüphaneleri Derneği) vb. kuruluşlar bu meslek birliklerine örnek olarak verilebilir. Meslek birlikleri, dernekler, vb. kuruluşlar genellikle, yılda en az bir kongre-konferans, sempozyum vb. hatta, zaman zaman çeşitli eğitim ve işbirliği faaliyetleriyle kütüphanecilerin mesleki gelişimine katkı sağlayabilecek çalışmalar yaparlar. Meslek dernekleri sadece sempozyum, çalıştay vb. toplantılar ile kısıtlı bir alanda çalışma yapmaz. Dernekler; meslektaşların birlikte çalışabildikleri kişisel ve profesyonel öğrenme ağları oluşturabilecekleri fırsatlar sunmakla birlikte, sosyal ağları kullanarak mesleki gelişmeler hakkında bilgi veren, basılı ve/veya elektronik, güncel ve/veya akademik (bilimsel) yayınlar çıkararak sürekli mesleki gelişime katkı sağlarlar (Harvey, 2012).

2.3.1.2. Üniversite Kaynakları

Üniversite kütüphanesinde çalışan kütüphaneciler için daha kolay olan bir mesleki gelişim desteği olarak görülebilir. Çeşitli disiplinleri kapsayan bir dal olan kütüphanecilik mesleğine yardımcı tüm dallarda ve lisans, yüksek lisans gibi çeşitli

derecelerde öğretim faaliyetini içerir. Harvey'e (2012) göre; kütüphanecinin, üniversitede gerçekleştirilen, tüm kongre, konferans ve sempozyum gibi, eğitim faaliyetlerine mutlaka katılması gerekirken, kütüphaneci, bu faaliyetlere katılmak için, davet beklemez bu talebini amirine iletir. Kullanıcılarının bilimsel yeterliliğine ilişkin, akademik işbirliği çalışmaları da kütüphanecinin mesleki gelişimine etki eden üniversite kaynakları olarak değerlendirilebilir. Kütüphanecinin odak noktası, kataloglama yerine öğretim, kullanıcılarıyla ortak çalışmak ve akademik katkı sağlamak olmalıdır (Harvey, 2012). Böylelikle kurumun hizmet verilen kullanıcı kitlesine, daha etkin bilgi hizmeti sunulmasına yardımcı olunabilir.

2.3.1.3. Kütüphane Kaynakları

Üniversite kütüphanesi bilgi kaynağı açısından zengin bir kütüphane türü olarak değerlendirilebilir. Ayrıca kütüphane içerisinde farklı birimlerde çalışanlar tarafından diğer birimlerden o birimlerdeki hizmetler hakkında eğitim aldırılabilir. Geçici görevlendirmelerle yakın birim ve kütüphanelerle çapraz değişimler yapılarak masrafsız bir eğitim ve mesleki gelişim faaliyeti icra edilmiş olabilir. Daha tecrübeli olan kütüphanecilerin yanına daha az tecrübeli olanlar verilerek mentorluk uygulamasıyla acemi kütüphanecinin mesleki gelişimi arttırılabilir. Meslektaş birlikteliği olarak da ifade edilen akran koçluğu da kütüphanecilerin mesleki gelişimini iş birliği ve fikir alışverişi yöntemiyle artırmaya katkı sağlayabilir. Bunların yanı sıra yine bütçeden harcamadan yapılabilecek bir başka yöntem olarak da hizmet içi eğitim faaliyetleri, sunumlar, raporlar vb. yöntemlerle, mevcut personelin bilgi sahibi olduğu alanlarda diğer personele eğitim vermesi de kütüphanenin kendi kaynaklarıyla mesleki gelişim faaliyetlerine katkı sağlayabilecek bir faaliyet olarak kabul edilebilir.

2.3.1.4. Yönetimsel Destek

Mesleki gelişim faaliyetleri meslek edindirme kursları ya da okullarında alınan eğitimle bitmez, eğitimle başlar. Meslek, edinildikten sonra, icra edildikçe pekişir, yenilenmeye ayak uydurabildiği sürece de gelişir ve etkin olarak varlığını devam ettirir. Kütüphaneciler de mesleklerindeki ve ilgili bilim dallarındaki gelişmelere ayak uydurabilmek ve kendi mesleki gelişimlerini devam ettirebilmek için, mesleki gelişim

faaliyetlerinden istifade edebilmelidir. Kütüphanecinin bireysel olarak mesleki gelişimi, onun kütüphanesi ve kütüphanesinin hizmet verdiği kurumun da verimliliği ve bilgi üreten geliştiren yapısına hizmet ettiği dikkate alınmalı fikri kabul edilebilir. Buna göre; yönetim, bilgi üreten, bilime katkı sağlayan bir üniversite için, aşağıda sıralanan bazı faaliyetleri desteklemesi beklenebilir:

- Çalışanların mesleki gelişimine bütçe ayırmak,
- Çalışanların uzmanlık alanlarında kendilerini geliştirebilmeleri için boş zaman bırakmak,
- Mesleki gelişim faaliyetleri çerçevesinde ihtiyaç duyulan alanlarda hizmet içi ya da hizmet dışı eğitimi desteklemek,
- Gerektiğinde çalışanları, görevlendirmeyle ulusal ve/veya uluslararası alanda işbirliği ve eğitim faaliyetlerinde bulundurma vb. gibi etkinlikler

Mesleki gelişim eğitimleri kurumun bulunduğu şehirden uzak olması gibi durumlarda, bütçeden tasarruf edilmesi adına, özellikle daha ekonomik olması nedeniyle, uzaktan eğitim araçları kullanılarak, mesleki gelişimin önündeki bütçe engeli aşılabilir. Bu tür eğitimler için de yine, zaman ve teknik imkân açısından yönetimin destek ve teşviki önem arz eden bir durum olarak kabul edilebilir. Pan ve Hovde (2010), mesleki gelişimin önemine vurgu yaparken, bu konuda, en önemli olanın ise kütüphanecilerin mesleki gelişim imkânlarının sağlanması gerekliliği olarak ifade etmişlerdir. Kütüphanecilerin, bireysel olarak, sürekli mesleki eğitimleri için çaba sarf etmeleri, mesleki gelişim için yeterli görülmediği gibi, yönetimce desteklenmesinin gerekliliği fikrinin kabul görüldüğü söylenebilir (Üstün, 2001). Kütüphanecilerin, mesleki gelişiminin sürekliliği için, kurumsal bir politika oluşturulmalı, kütüphaneciler teşvik edilmeli ve mesleki gelişim etkinlikleri için mutlaka yeterli miktarda bütçe ayrılmasına özen gösterilmesi gerektiği söylenebilir (Holt ve Kızılaslan, 2004)

2.3.2. Kütüphaneciler İçin Mesleki Gelişim Uygulamaları

Woolls ve Coatney (2018), okul kütüphanecilerinin mesleki gelişimini; MOOCs, Web Seminerleri (Webinars), Çalıştaylar ve Enstitüler, Profesyonel Kuruluşlar (Eğitim Kurumları, Kütüphane ve Medya Dernekleri, Uluslararası Dernekler) başlıkları altında incelemiştir. Harvey (2012) ise kütüphaneciler için mesleki gelişim imkânlarını;

Konferanslar ve Çalıştaylar, Web Seminerleri (Webinars), Sosyal Medya, Süreli Yayınlar ve Kitaplar, Dernekler, Profesyonel Öğrenme Ağları (PLN: Professional Learning Networks) ve Kütüphane dışındaki mesleki seçenekler olarak belirtmiştir. Holt ve Kızılaslan (2004) kütüphanecilerin mesleki gelişim uygulamalarını; Kongre konferans ve seminerler, Uzaktan eğitim uygulamaları, Hizmet içi eğitim, Hizmet dışı eğitim, Mesleki yayınlar ve bireysel okuma-araştırma, Mesleki dernek ve çalışma gruplarının iletişim ağlarına üyelik, Mentorluk ve Çevrimiçi kaynaklar olarak ele almıştır.

2.3.2.1. MOOCs (Massive Open Online Courses)

Türkçe karşılığı, "Kitlesel Açık Çevrimiçi Dersler" olan MOOCs kütüphanecilerin mesleki deneyimlerini paylaştıkları ve bu deneyimleriyle diğer meslektaşlarına çevrim içi eğitim verdikleri platformlar olarak ifade edilebilir (Woolls ve Coatney, 2018). Mesleki gelişimin en son ortaya çıkan uygulamalarından olan bu uygulamada, bir sunumun eklenmesinin zaman almasına rağmen ücretsiz olma avantajından bahseden Woolls ve Coatney (2018) bu uygulamada çoklu katılımcı imkânı ve kütüphanecilerin deneyimlerini başka kütüphanecilerle paylaşma avantajını vurgulamaktadır. Woolls ve Coatney'e (2018) göre iyi tasarlanmış ve iyi yönetilen bir MOOC ile kütüphaneciler birçok meslektaşına ulaşabilirler. Bu yöntem ayrıca, çevrim içi meslek edindirme kursları, üniversiteler tarafından ders verme yöntemi gibi amaçlarla da kullanılabilecek bir teknoloji olarak da ifade edilebilir (Kitlesel çevrimiçi…, 2019). "Massive" (Kitlesel); bu teknolojiyle, aynı anda bilginin ulaştırılabileceği kitlenin muazzam derecede geniş olabileceğini, "Open" (açık); bilginin hiçbir engele takılmadan, bilimin toplumun ortak değeri olduğu düşüncesi ve açık erişim felsefesiyle, her ferde açık olduğunu, "Online" (çevrimiçi); internet gibi teknolojik ağlar üzerinden, canlı erişimi, "Courses" (dersler) ise; bilgi hizmetinin akademik manada disipliner uygulama özelliğini vurgulamakta olduğu ifade edilmektedir (Bozkurt, 2015)

2.3.2.2. Kongre, Konferans, Çalıştay, Sempozyum

Konferans; ortalama bir saat kadar süren oturumlardan oluşan ve belirli alanlarda çalışan akademisyen, ilgili meslek çalışanları ve/veya öğrencileri bir araya getiren ve bir toplantı olarak değerlendirilebilir. Konferanslar çeşitli alanlarda çalışma yapan kütüphane profesyonellerinin, tecrübelerinden bizzat faydalanıldığı, meslektaşlarla, ilgili firma ve yayıncılarla tanışma, kaynaşma imkânın olduğu organizasyonlar olarak da kabul edilebilir (Harvey, 2012). Konferanslarda seyahat engeli gibi gerekçelerle bizzat bulunamayacak konuşmacılar için çevrim içi bağlantı araç ve uygulamaları ya da önceden kaydedilmiş ses ve görüntüler vasıtasıyla sunumun gerçekleşmesi sağlanabilir.

Çalıştay, belirli alanlarda, yeni uygulamaların tartışılarak fikir alışverişi yapılan, mesleki bilgi edinmenin yapıldığı, birçok kişi ya da grup tarafından sunulan bilimsel bir öğrenme etkinliği olarak tanımlanabilir (Woolls ve Coatney, 2018). Harvey (2012), çalıştayı, genellikle bir günlük ve belirli konuda değişik görüşlerin tartışılarak mesleki gelişime katkı sağlayan işbirliği toplantıları olarak değerlendirmektedir.

Konferansların ve çalıştayların, kütüphanecilerin meslektaşları ile iletişimlerini kuvvetlendirmesine, kendi kişisel gelişim ağlarını oluşturmalarına ve geliştirmelerine olanak tanıdığı görülmektedir (Harvey, 2012). Bu tür etkinliklere kütüphanecinin dinleyici olarak ya da bildiri sunarak katılımı hem yenilikleri takip edebilmesi hem de katkı sağlaması açısından önemli görünmektedir (Holt ve Kızılaslan, 2004).

2.3.2.3. Webinars

İnternet üzerinden yapılan, web seminerleri ve ya atölye çalışmaları olarak ifade edilebilir (Woolls ve Coatney, 2018). Webinar özellikle kütüphanecilerin görev yerlerinden, ayrılamadıkları durumlar ve ekonomik olarak avantajlı olmalarıyla tercih edilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir (Harvey, 2012)Bu çalışmaların sunucuları, dernekler, kütüphanecilik eğitimi veren eğitim kurumları, yayıncılar, veri tabanı şirketleri ya da sağlayıcıları olabilir. Webinarlar yapılmadan önce ilgili meslek kuruluşları, eğitim kurumları, bilgi merkezleri vb. ile ilgili kişilere varsa kurumsal ya da kişisel iletişim kanalları yoluyla bilgi verilir. Ayrıca sosyal medya ortamlarında da webinar duyuruları yapılabilmektedir. Webinarlar, fiziki bir ortamda bir araya gelmeyi gerektirmediği ve çevrimiçi olarak tüm katılımcılara istedikleri yerden belirlenen

platform üzerinden katılma imkânı sağladığı için, çok geniş bir katılımcı kapasitesine sahiptir (Harvey, 2012). Katılımcılar yayını yapılacak olan Webinar için kayıt olur ve oluşturdukları kullanıcı adı ve şifresiyle oturum açarak belirtilen tarih ve saatte katılım gerçekleştirir. Webinar yöneticisi tarafından izinler açık olduğu ölçüde mesaj ve sesli iletişim de canlı olarak sağlanabilir ve soru yöneltilebilir. Webinar kayıtları genellikle arşivlenir ve daha sonra ilgili sunucunun yayın politikasına göre; katılımcılarla, talep eden kütüphanecilerle ya da hizmet ağında bulunan tüm bilgi merkezleriyle bu kayıtları paylaşabilirler (Harvey, 2012). Katılımlar neticesinde belirli bir alanda sertifika alınmasına yönelik bir çalışma kapsamında yapılan webinarlarda, katılımların her birinin bir katılım puanı olabilir (Woolls ve Coatney, 2018).

2.3.2.4. Hizmet İçi ve Hizmet Dışı Eğitim

Hizmet içi eğitim, kurumda çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için verilen eğitim, işbaşında eğitimdir. Bu eğitim genellikle, birim amirleri ya da kurum içinden başka bir çalışan tarafından, kurumlarda verilen eğitimler olarak bilinir (Holt ve Kızılaslan, 2004). Bunun yanı sıra, bu eğitimler, çalışılan kurum tarafından organize edilen ve kurum içinde, dışarıdan gelen alanından profesyonel kişi ya da kişiler tarafından da verilebilir. Hizmet içi eğitimin, genellikle işe yeni başlayan çalışanların; kuruma uyumunu sağlamak, işleyiş hakkında bilgi sahibi olmasına yardımcı olmak, işiyle ilgili temel bilgi ve becerilere sahip olmasına katkı sağlamak gibi amaçları kapsadığı da söylenebilir (Dalkıran, 2014). Hizmet içi eğitim hem çalışanın bireysel değerine katkı sağlamak hem de kurumun amaçları doğrultusunda hizmet kalitesinin arttırılması amacıyla kurumların sağladı eğitim faaliyetleri olarak da değerlendirilebilir (Bucak, 2011).

Hizmet dışı eğitimler; çalışanların daha iyi hizmet verebilmeleri ve mesleklerinde yetkinliklerinin arttırılmasına yönelik olarak çalışanlara kurum dışında, başka organizasyonlar tarafından verilen eğitimler olarak ifade edilebilir. Bu tür eğitimlerin, ekonomik nedenlerle, kurumlar tarafından pek desteklenmediği söylenebilir (Holt ve Kızılaslan, 2004).

2.3.2.5. Sosyal Medya

Sosyal medya, günümüzde sıkça kullanılan, bilgi paylaşım ortamları olarak birçok platformda ve farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Çeşitli mesleklerden kişi ve kurumlarında kullandığı sosyal medya uygulamalarının, kütüphanecilik alanında da kullanılması, olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Harvey'e (2012), göre sosyal medya, mesleki gelişim için birçok popüler uygulama sunmaktadır.

Twitter: Kullanıcıların sınırlı sayıda karakter kullanarak, çeşitli konularda duygu ve düşüncelerini paylaştıkları bir sosyal medya uygulamasıdır. Kullanıcıları tarafından, "hashtag" (#) kullanarak belirli konularda başlıklar açılır ve bu başlıklar altında, bu konular hakkında fikirler paylaşılarak, konuya ilişkin bilgiler paylaşılmış ve bu konular hakkında diğer kullanıcıların verdikleri bilgilere ulaşılmış olur. Harvey, Twitter'ı, kütüphanecilerle bağlantı kurmanın ve tartıştıkları konuları görmenin çok etkili bir yolu olarak değerlendirmektedir.

Facebook: Hem kişisel hem de profesyonel paylaşımların birlikte bulunabileceği bir sosyal medya uygulaması olarak değerlendirilebilir. Birçok kütüphanecinin ve meslek kuruluşlarının ve hatta özel ya da devlet kurumlarının üyelikleri olduğu bir sosyal paylaşım uygulaması olan Facebook'ta geniş bir mesleki gelişim kaynağı paylaşan gruplarla ve sayfalarla karşılaşılabilir (Harvey, 2012). Bunun yanı sıra uygulama üzerinden, arkadaşlar tarafından paylaşılan günlük yaşama ve kişisel hayata ait paylaşımlar da kullanıcıların sayfalarında sıkça karşılaşılan bir durum olabilir. Harvey (2012), bu karışıklığın giderilebilmesi ve mesleki gruplar tarafından yapılan paylaşımların alt sıralarda kalarak gözden kaçmaması için biri profesyonel diğeri kişisel olan iki üyelik açılmasının yararlı olabileceğini ifade etmektedir. Ancak bu şekilde iki ayrı hesap kullanımı zahmetli bir kullanım olabilir.

Google+: Facebook'a benzemekle birlikte, paylaşılan bilginin, ne kadarının herkes tarafından görülebileceğini, Google+ kullanıcısı özel olarak belirleyebiliyor. Bu uygulamada da mesleki gruplar ve sayfalara erişilebilir ancak, bu gruplar ve sayfalar tarafından yapılan paylaşımlara erişim, grup ve sayfa yöneticileri tarafından kısıtlanabilir (Harvey, 2012).

Bloglar: Birçok kütüphane blogcusu olduğundan bahseden Harvey'e (2012) göre bu blogcular, bloglarında ana kütüphanecilik konuları yerine özel ve farklı alanlardaki

konulara da yer verir. Bloglarda paylaşımları takip etmek zor olmasına karşın, birçok blogda RSS (Really Simple Syndication) özelliği bulunduğu için, takip edilen bloğun özet akışını paylaşmasına izin verilerek, yeni paylaşımlar hakkında, takipçiye bilgisayar üzerinden haber ulaşır.

2.3.2.6. Profesyonel Öğrenme Ağları (PLN: Professional Learning Networks)

Kütüphaneciler, gelişen bilgi kaynakları ve mesleki gelişmeleri takip etmekle yetinmeyerek hangilerinin kendisi için gerekli olduğunu da tespit edebilmeli diyen Woolls ve Coatney'e (2018) göre kişisel öğrenme için, profesyonel öğrenme ağlarına katılmak, etkili bir mesleki gelişim uygulamasıdır. PLN'yi (Personal Learning Networks), kişisel öğrenme ağları olarak ifade eden Mary Ann Harlan'a (2009) göre, PLN; "kendinizi çevrelediğiniz insanlar, kullandığınız araçlar ve kendinizi yeni fikirlere ve en iyi uygulamalara tanıtmak için güvendiğiniz kaynaklardır" (akt. iç Harvey, 2012) mesleki gelişim için özellikle bütçe olmadığı ve kütüphane dışına çıkılamadığı durumlarda PLN cazip bir öğrenme imkânı olarak değerlendirilebilir (Harvey, 2012). Kutup-L gibi, meslekle ilgili bilgi paylaşımlarının yapıldığı e-posta listeleri de profesyonel öğrenme ağlarına örnek olarak verilebilir. Bunların yanı sıra mesleki kurum ve derneklerin web siteleri de PLN'ye örnek olarak değerlendirilebilir.

2.3.2.7. Süreli Yayınlar ve Kitaplar

Kütüphanecilik ve bilgi merkezleri alanından yayınlanan dergi, bülten gazete vb. süreli yayınlar ve kitaplar, mesleki gelişime katkı sağlayan eski öğrenme yöntemleri olarak kabul edilebilir (Harvey, 2012). Kütüphanecilik ve Enformasyon Bilimi alanında Türkiye'de yayımlanan bazı süreli yayın örnekleri şunlardır: Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Bilgi Dünyası, Bilgi ve Belge Araştırmaları Dergisi ve Balkan Kütüphaneler Birliği Dergisi. Yine Kütüphanecilik ve Bilgi Bilimi üzerine yayımlanan pek çok sayıda kitap ve benzeri yayınlar vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Araştırma evrenimizi oluşturan Türkiye'deki devlet üniversitelerinde çalışan kütüphaneciler, üniversitelerin resmi web siteleri tek tek incelenerek tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kadro unvanlarının web sitelerinde görüldüğü şekliyle doğru olup olmadığının tespit edilebilmesi için, ilgili üniversitelerin Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlıkları tek tek aranarak bilgi alınmıştır. Kütüphaneci ve öğretim görevlisi kadrolarında çalışan uzman kütüphanecilerin dışındaki kadro ve unvanlarda çalışan Kütüphanecilik veya Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü mezunlarının tespiti net bir şekilde belirlenemediği için diğer kadro ve unvanlarda çalışanlar kendilerine anket uygulanmasına karşın değerlendirmeye alınmamıştır. Üniversitelerin web sitelerinin tek tek incelenmesi ve her üniversite kütüphanesinden en az bir kişiyle telefon görüşmesi yapılarak elde edilen verilere göre; Ağustos 2018 ve Temmuz 2019 tarihleri arasında tüm devlet üniversitelerinde çalışan 478 kütüphaneci ve 182 öğretim görevlisi (uzman kütüphaneci) olmak üzere toplam 600 kütüphanecinin çalıştığı belirlenmiştir. Araştırmanın evreninin oluşturan 600 kütüphanecinin örneklemi % 5 hata oranı ve %98 güven aralığına hesaplanmış ve örneklem sayısı 285 olarak tespit edilmiştir. Ancak 269 kütüphaneciden geri dönüş alınabilmiştir. Böylelikle hedeflediğimiz örneklem sayısına 16 kişilik bir farkla yaklaşılmıştır. Buna rağmen, kabul edilebilir hata oranı %5.27 olarak belirlenmiş ayrıca araştırmanın güven aralığı ise %98 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket, devlet üniversitesi kütüphanelerinde çalışmakta olan Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümleriyle Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünden mezun olmuş 'Kütüphaneci' ve 'Öğretim Görevlisi (Uzman Kütüphaneci)' kadrolarında çalışmakta olan ve %98'lik güven aralığına uygun olduğu tespit edilmiş 269 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi ise Frekans analizi, betimsel ve açıklayıcı istatistikler, T testi ve tek yönlü Anova testi uygulanarak yapılmıştır.

3.1. BETİMSEL VE AÇIKLAYICI İSTATİSTİKLER VE YORUMLANMASI

Bu kısımda katılımcıların vermiş olduğu tüm sorular ayrı ayrı değerlendirilmiş ve buna göre elde edilen frekans analizi sonuçlarıyla betimsel istatistikler verilmiş ve tablolarla gösterilmiştir.

3.1.1. Demografik Frekans Analizleri

Tablo 3.1. Cinsiyet Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Cinsiyet		
Erkek	123	45,7
Kadın	146	54,3
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi katılımcıların %45,7'si (N=123) erkekler, %54,3'ünü (N=146) kadınlar oluşturmaktadır. Cinsiyet açısından katılımcı sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Yaş Aralığı Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Yaş Aralığınız		
20-30	86	32
31-40	127	47,2
41-50	50	18,6
51 ve üzeri	6	2,2
Toplam	**269**	**100**

Yaş aralığı incelendiğinde; katılımcıların %32'sinin (N=86) 20-30 yaş aralığında, %47,2'sinin (N=127) 31-40 yaş aralığında, %18,6'sının (N=50) 41-50 yaş aralığında ve %2,2'sini (N=6) de 50 yaş üzerinde oldukları Tablo 3.2'de görülmektedir. Bu da katılımcıların yarısına yakınının (%47,2) bulunduğu grup olan 31-40 yaş aralığındaki katılımcıları ve 20-30 yaş arlığında olan katılımcıları (%32) birlikte değerlendirdiğimizde, araştırmaya katkı sağlayan kütüphanecilerin büyük bir kısmının (%75,2 ; N=213) gençlerden oluştuğu görülür.

Tablo 3.3. Medeni Durum Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Medeni Durumunuz		
Bekâr	116	43,1
Evli	153	56,9
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.3'e göre; bekâr katılımcılar, araştırmanın %43,1'lik (N=116) kısmını oluştururken, evli katılımcılar da %56,9'luk (N=153) kısmı oluşturur. Bu durumda medeni durum açısından belirgin bir fark gözükmemektedir.

Tablo 3.4. Eğitim Durumu Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Eğitim Durumunuz		
Lisans	207	77
Yüksek Lisans	56	20,8
Doktora	6	2,2
Toplam	**269**	**100**

Eğitim durumu frekans analizi sonucu Tablo 3.4'te verilmiştir. Buna göre; katılımcıların %77'sini (N=207) Lisans, %20,8'inini (N=56) Yüksek Lisans, %2,2'sini (N=6) ise Doktora mezunları oluşturmaktadır. Eğitimi durumu açısından bakıldığında, lisans mezunu katılımcılar lehine belirgin bir fark gözükmektedir.

Tablo 3.5. Meslekteki Toplam Hizmet Yılınız Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Meslekteki Toplam Hizmet Yılınız		
1 ve daha az	17	6,3
2-5	56	20,8
6-10	114	42,4
11-15	37	13,8
16-20	16	5,9
21-25	17	6,3
26 ve daha fazla	12	4,5
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.5'de meslekteki toplam hizmet yılına göre katılımcıların analiz sonuçları verilmiştir. Bu tabloya göre meslekteki toplam hizmet yılı 1 ve daha az olan katılımcılar %6,3'lük (N=17) kısmı oluştururken, hizmet yılı 2-5 arası olan katılımcılar %20,8'lik (N=56), hizmet yılı 6-10 arası olan katılımcılar %42,4'lük (N=114), hizmet yılı 11-15 arası olan katılımcılar %13,8'lik (N=37), hizmet yılı 16-20 arası olan katılımcılar %5,9'luk (N=16), hizmet yılı 21-25 arası olan katılımcılar %6,3'lük (N=17), hizmet yılı 26 ve daha fazla olan katılımcılar %4,5'lik (N=12) kısmı oluşturmaktadır.

Tablo 3.6. Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılınız Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Çalışmakta Olduğunuz Kurumdaki Hizmet Yılınız		
1 ve daha az	31	11,5
2-5	86	32,0
6-10	99	36,8
11-15	18	6,7
16-20	18	6,7
21-25	9	3,3
26 ve daha fazla	8	3,0
Toplam	**269**	**100**

Katılımcıların çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet yılı değerlendirildiğinde, elde edilen sonuçlar şu şekildedir. Çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet yılı 1 ve daha az olan katılımcılar %11,5'lik (N=31) kısmı oluştururken, hizmet yılı 2-5 arası olan katılımcılar %32'lik (N=86), hizmet yılı 6-10 arası olan katılımcılar %36,8'lik (N=99), hizmet yılı 11-15 arası olan katılımcılar %6,7'lik (N=18), hizmet yılı 16-20 arası olan katılımcılar %6,7'lik (N=18), hizmet yılı 21-25 arası olan katılımcılar %3,3'lük (N=9), hizmet yılı 26 ve daha fazla olan katılımcılar %3'lük (N=8) kısmı oluşturmaktadır (Tablo 3.6).

Tablo 3.7. Kurumsal Pozisyonunuz Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Kurumsal Pozisyonunuz		
Kütüphaneci	217	80,7
Uzman Kütüphaneci (Akademik Uzmanlık / Öğretim Görevlisi)	52	19,3
Toplam	**269**	**100**

Değerlendirmeye alınan katılımcılar iki gruptan oluşmaktadır. Bu katılımcıların büyük bir kısmını %80,7 (N=217) ile kütüphaneciler oluşturmaktadır. Uzman kütüphaneciler ise geriye kalan %19,3'lük (N=52) kısmı oluşturmaktadır (Tablo 3.7).

Tablo 3.8. Çalışmakta Olduğunuz Pozisyondaki Hizmet Yılınız Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Çalışmakta Olduğunuz Pozisyondaki Hizmet Yılınız		
1 ve daha az	28	10,4
2-5	84	31,2
6-10	103	38,3
11-15	21	7,8
16-20	16	5,9
21-25	10	3,7
26 ve daha fazla	7	2,6
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.8'de katılımcılara anketin uygulandığı zamanda çalıştığı pozisyondaki hizmet yılı verilmiştir. Katılımcıların %10,4'ü (N=28) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 1 ve daha az, %31,2'si (N=84) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 2-5 arası, %38,3'ü (N=103) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 6-10 arası, %7,8'i (N=21) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 11-15 arası, %5,9'u (N=16) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 16-20 arası, %3,7'si (N=10) çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 21-25 arası, %2,6'si ise çalıştığı pozisyondaki hizmet yılını 26 ve daha fazla olarak belirtmiştir. Buna göre; katılımcıların yarıdan fazlasını (%79,9 – N=215) çalıştıkları pozisyondaki hizmet yılı 10 ve daha az olanlar oluşmaktadır.

Tablo 3.9. İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Ne Sıklıkla Katılabiliyorsunuz? Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
İlgili kuruluşlar tarafından düzenlenen, değişen ve gelişen bilgi hizmetlerine yönelik programlara ne sıklıkla katılabiliyorsunuz?		
Hiç	47	17,5
Birkaç yılda, 1 defa	93	34,6
Yılda 1 defa	51	19,0
Yılda birkaç defa	64	23,8
Yılda birçok defa	14	5,2
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.9'da da görüldüğü gibi, katılımcıların %17,5'i (N=47) ilgili kuruluşlar tarafından düzenlenen, değişen ve gelişen bilgi hizmetlerine yönelik programlara hiç katılamadıklarını belirtirken, %34,6'sı (N=93) da birkaç yılda bir defa katılabildiklerini belirtmiştir. Katılımcıların %19'u (N=51) yılda bir defa bu tür programlara katılabildiklerini belirtmiştir. İlgili kuruluşlar tarafından düzenlenen, değişen ve gelişen bilgi hizmetlerine yönelik programlara yılda birkaç defa katılabildiğini belirten katılımcılar toplam katılımcı sayısının %23,8'ini (N=64) oluşturmaktadır. Katılımcıların %5,2'si (N=14) de bu tür programlara yılda birçok defa katılabildiğini belirtmiştir.

Tablo 3.10. Kütüphanede Yaptığınız İşler Frekans Tablosu

Değişken	**Sayı**	**Oran(%)**
Kütüphanede yaptığınız işler.		
Boş	1	0,4
Kullanıcı Hizmetleri	20	7,4
Teknik Hizmetler	58	21,6
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri	113	42,0
Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma	1	,4
Teknik Hizmetler, İdari yazışma	3	1,1
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma	25	9,3
Kullanıcı Hizmetleri, Fotokopi, sekreterlik vb.	2	,7
Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Fotokopi, sekreterlik vb.	1	,4

Tablo 3.10. (Devam)

Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb.	2	,7
Teknik Hizmetler, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb.	3	1,1
Teknik Hizmetler, İdari yazışma, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb.	4	1,5
Teknik Hizmetler, İdari yazışma, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb.	2	,7
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, Fotokopi, sekreterlik vb.	7	2,6
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb.	8	3,0
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Fotokopi, sekreterlik vb.	4	1,5
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb.	10	3,7
Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri / Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb.	5	1,9
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.10'da katılımcıların yaptıkları işler gösterilmiştir. Katılımcıların 1 tanesi bu alanı boş bırakmıştır (%0,4). Sadece kullanıcı hizmetlerinde çalışan katılımcılar, ankete katılan katılımcıların %7,4'ünü (N=20), sadece teknik hizmetlerde çalışan katılımcılar %21,6'sını (N=58) oluştururken, hem teknik hizmetler hem de kullanıcı hizmetlerinde çalışanlar ise %42'sini (N=113) oluşturmaktadır. Buna göre katılımcıların %71'i (N=191), sadece, doğrudan kütüphanecilikle ilgili işlerde çalışmaktadır. Katılımcıların %0,4'ü (N=1) kullanıcı hizmetleri ve idari yazışma, %1,1'i (N=3) teknik hizmetler ve idari yazışma, %9,3'ü (N=25) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri ve İdari yazışma, %0,7'si (N=2) Kullanıcı Hizmetleri, Fotokopi, sekreterlik vb., %0,4 (N=1) Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Fotokopi, sekreterlik vb., %0,7'si (N=2) Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb., %1,1 (N=3) Teknik Hizmetler, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., %1,5 (N=4) Teknik Hizmetler, İdari yazışma, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., %0,7 (N=2) Teknik Hizmetler, İdari yazışma, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb., %2,6'sı (N=7) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, Fotokopi, sekreterlik vb., %3'ü (N=8) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., %1,5'i

(N=4) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Fotokopi, sekreterlik vb., %3,7'si (N=10) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., %1,9'u (N=5) Teknik Hizmetler, Kullanıcı Hizmetleri, İdari yazışma, Harcama ödemeleri/Maaş işlemleri yapma vb., Fotokopi, sekreterlik vb. işleri bir arada yaptıklarını belirtmiştir. Bu verilere göre katılım sağlayan kütüphanecilerin %28,6'sı (N=77) doğrudan kütüphanecilerin uzmanlık alanı olan teknik hizmetler ve/veya kullanıcı hizmetleri alanlarının yanında diğer işleri de yapmaktadır. Kütüphanecilerin %8,5'i de (N=23) kütüphanecilik hizmetlerinin dışında kalan sekreterlik ve kütüphanecilerin dışındaki diğer çalışanların da yapabileceği fotokopi hizmeti gibi alanlarda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.11 Üst yönetici (Daire Başkanı veya dengi) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mudur? Frekans Tablosu

Değişken	Sayı	Oran(%)
Üst yönetici (Daire Başkanı veya dengi) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mudur?		
Evet	128	47,6
Hayır	141	52,4
Toplam	**269**	**100**

Katılımcıların, "Üst yönetici (Daire Başkanı veya dengi) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mudur?" sorusuna verdiği cevaplar Tablo 3.11'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların %47,6 sının (N=128) üst yöneticisi Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun, %52,4'ünün (N=141) üst yöneticisi de bu bölümlerden birinden mezun değildir.

3.2.1. Kütüphanecilerin, Kütüphanene Yönetim Politikalarına Yönelik Görüşlerinin Frekans Analizi

Bu alanda katılımcıların, yönetim politikalarına yönelik görüşlerini ifade eden anket sorularının cevapları genel olarak değerlendirilmiştir. Anket sorularında yönetim

politikasının oluşturan ve yürüten üst yönetici (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı)'ye yönelik cevaplar:

Tablo 3.12. A1-Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.

Soru: A1	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	34	12,6
Katılıyorum	100	37,2
Katılmıyorum	50	18,6
K. Katılıyorum	44	16,4
K. Katılmıyorum	41	15,2
Toplam	**269**	**100**

Katılımcıların bu soruya verdiklerin yanıtları şu şekilde değerlendirilebilir, Katılımcıların 34'ü (%12,6) kararsız olduğunu, 100'ü (%37,2) katıldığını, 50'si (%18,6) katılmadığını, 44'ü (%16,4) kesinlikle katıldığını, 41'i (%15,2) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir (Tablo 3.12)

Tablo 3.13. A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.

Soru: A2	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	33	12,3
Katılıyorum	112	41,6
Katılmıyorum	56	20,8
K. Katılıyorum	35	13,0
K. Katılmıyorum	33	12,3
Toplam	**269**	**100**

"Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir." Önermesine katılımcıların 33'ü (%12,3) kararsız olduğunu, 112'si (%41,6) katıldığını, 56'sı (%20,8) katılmadığını, 35'i (%13) kesinlikle katıldığını, 33'ü (%12,3) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir (Tablo 4.13).

Tablo 3.14. A3 - Kütüphanecileri motive eder.

Soru: A3	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	37	13,8
Katılıyorum	89	33,1
Katılmıyorum	59	21,9
K. Katılıyorum	41	15,2
K. Katılmıyorum	43	16,0
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.14'de görüldüğü üzere; üst yöneticim (Daire Başkanı) kütüphanecileri motive eder önermesine katılımcıların 37'si (13,8) kararsız olduğunu, 89'u (%33,1) katıldığını, 59'u (%21,9) katılmadığını, 41'i (%15,2) kesinlikle katıldığını, 43'ü (%16) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.15. A4 - Karar verme sürecinde kütüphanecilerin görüşlerini alır.

Soru: A4	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	41	15,2
Katılıyorum	104	38,7
Katılmıyorum	40	14,9
K. Katılıyorum	52	19,3
K. Katılmıyorum	32	11,9
Toplam	**269**	**100**

Bu soruya verilen cevaplar neticesinde; katılımcıların 41'inin (%15,2) kararsız olduğunu, 104'ünün (%38,7) katıldığı, 40'ının (%14,9) katılmadığı, 52'sinin (%19,3) kesinlikle katıldığı, 32'sinin (%11,9) kesinlikle katılmadığını Tablo 3.15'te görülmektedir.

Tablo 3.16. A5 - Demokratik davranış sergiler.

Soru: A5	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	57	21,2
Katılıyorum	86	32,0
Katılmıyorum	54	20,1
K. Katılıyorum	37	13,8
K. Katılmıyorum	35	13,0
Toplam	**269**	**100**

Katılımcıların, üst yöneticilerinin demokratik davranış sergilediği konusunda, 57'si (%21,2) kararsız olduğunu, 86'sı (%32) katıldığını, 54'ü (%20,1) katılmadığını, 37'si (%13,8) kesinlikle katıldığını, 35'i (%13) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.17. A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.

Soru: A6	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	41	15,2
Katılıyorum	117	43,5
Katılmıyorum	32	11,9
K. Katılıyorum	51	19,0
K. Katılmıyorum	28	10,4
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.17'de gösterilen "Mesleki sorumluluklarını yerine getirir." Sorusuna katılımcıların 41'i (%15,2) kararsız olduğu, 117'si (%43,5) katıldığı, 32'si katılmadığı, 51'i (%19) kesinlikle katıldığı, 28'i (%10,4) kesinlikle katılmadığı cevabını vermiştir.

Tablo 3.18. A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.

Soru: A7	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	43	16,0
Katılıyorum	96	35,7
Katılmıyorum	57	21,2
K. Katılıyorum	39	14,5
K. Katılmıyorum	34	12,6
Toplam	**269**	**100**

Üst yönetici "Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır" ifadesine katılımcıların verdiği cevaplar Tablo 4.18'de belirtilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların 43'ü (%16) kararsız olduğunu, 96'sı (%35,7) katıldığını, 57'si (%21,2) katılmadığını, 39'u (%14,5) kesinlikle katıldığını, 34'ü (%12,6) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.19. A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.

Soru: A8	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	46	17,1
Katılıyorum	97	36,1
Katılmıyorum	51	19,0
K. Katılıyorum	44	16,4
K. Katılmıyorum	31	11,5
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.19'da analiz sonucu verilen; üst yöneticim "değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar." ifadesine katılımcıların 97'si (%36,1) katılıyorum, 44'ü (%16,4) kesinlikle katılıyorum derken, 51'i (%19) katılmıyorum, 31'i kesinlikle katılmıyorum cevabını vermiştir. 46'sı (%17,1) ise kararsız olduğunu belirtmiştir.

Tablo 3.20. A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.

Soru: A9	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	39	14,5
Katılıyorum	100	37,2
Katılmıyorum	52	19,3
K. Katılıyorum	44	16,4
K. Katılmıyorum	34	12,6
Toplam	**269**	**100**

Bu ifadeye katılımcıların 39'u (%14,5) kararsız olduğunu, 100'ü (%37,2) katıldığını, 52'si (%19,3) katılmadığını, 44'ü (%16,4) kesinlikle katıldığını, 34'ü (%12,6) kesinlikle katılmadığını belirtmiştir.

Tablo 3.21. A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.

Soru: A10	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	46	17,1
Katılıyorum	93	34,6
Katılmıyorum	42	15,6
K. Katılıyorum	45	16,7
K. Katılmıyorum	43	16,0
Toplam	**269**	**100**

Üst yöneticim "Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar." ifadesine katılımcılar tarafından verilen cevapların analizleri Tablo 4.20'de verilmiştir. Bu ifadeye katılımcıların 46'sı (%17,1) kararsız olduğunu belirtirken, 93'ü (%34,6) katıldığını, 45'i (%16,7) kesinlikle katıldığını, 42'si (%15,6) katılmadığını, 43'ü (%16) ise kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.22. A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.

Soru: A11	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	46	17,1
Katılıyorum	94	34,9
Katılmıyorum	49	18,2
K. Katılıyorum	49	18,2
K. Katılmıyorum	31	11,5
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.22'de gösterilen üst yöneticim "Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer." ifadesi için, katılımcıların 46'sı (%17,1) kararsız olduğunu, 94'ü (%34,9) katıldığını, 49'u (%18,2) katılamadığını, 49'u (%18,2) kesinlikle katıldığını, 31'i (%11,5) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.23. A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.

Soru: A12	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	48	17,8
Katılıyorum	27	10,0
Katılmıyorum	95	35,3
K. Katılıyorum	16	5,9
K. Katılmıyorum	83	30,9
Toplam	**269**	**100**

"Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur." ifadesine verilen cevaplar katılımcıların 48'inin (%17,8) kararsız olduğunu, 27'sinin (%10) katıldığını, 95'inin (%35,3) katılmadığını, 16'sının (%5,9) kesinlikle katıldığını, 83'ünün (%30,9) kesinlikle katılmadığını göstermektedir (Tablo 4.23).

Tablo 3.24. A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.

Soru: A13	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	36	13,4
Katılıyorum	100	37,2
Katılmıyorum	60	22,3
K. Katılıyorum	35	13,0
K. Katılmıyorum	38	14,1
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.24'te katılımcıların, "Birimdeki olumsuzlukları ortadan kaldırmaya çalışır." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 36'sı (%13,4) kararsız olduğunu, 100'ü (%37,2) katıldığını, 60'ı (%22,3) katılmadığını, 35'i (%13) kesinlikle katıldığını, 38'i (%14,1) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.25. A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.

Soru: A14	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	42	15,6
Katılıyorum	97	36,1
Katılmıyorum	47	17,5
K. Katılıyorum	34	12,6
K. Katılmıyorum	49	18,2
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.25'te katılımcıların, "Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 42'si (%15,6) kararsız olduğunu, 97'si (%36,1) katıldığını, 47'si (%17,5) katılmadığını, 34'ü (%12,6) kesinlikle katıldığını, 49'u (%18,2) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.26. A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.

Soru: A15	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	59	21,9
Katılıyorum	87	32,3
Katılmıyorum	46	17,1
K. Katılıyorum	33	12,3
K. Katılmıyorum	44	16,4
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.26'da katılımcıların, "Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 59'u (%21,9) kararsız olduğunu, 87'si (%32,3) katıldığını, 46'sı (%17,1) katılmadığını, 33'ü (%12,3) kesinlikle katıldığını, 44'ü (%16,4) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.27. A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.

Soru: A16	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	53	19,7
Katılıyorum	96	35,7
Katılmıyorum	51	19,0
K. Katılıyorum	29	10,8
K. Katılmıyorum	40	14,9
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.27'de katılımcıların, "Sorunlara rasyonel çözümler bulur." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 53'ü (%19,7) kararsız olduğunu, 96'sı (%35,7) katıldığını, 51'i (%19) katılmadığını, 29'u (%10,8) kesinlikle katıldığını, 40'ı (%14,9) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.28. A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.

Soru: A17	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	53	19,7
Katılıyorum	65	24,2
Katılmıyorum	69	25,7
K. Katılıyorum	28	10,4
K. Katılmıyorum	54	20,1
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.28'de katılımcıların, "Sorunlara rasyonel çözümler bulur." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 53'ü (%19,7) kararsız olduğunu, 65'i (%24,2) katıldığını, 69'u (%25,7) katılmadığını, 28'i (%10,4) kesinlikle katıldığını, 54'ü (%20,1) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.29. A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.

Soru: A18	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	48	17,8
Katılıyorum	99	36,8
Katılmıyorum	52	19,3
K. Katılıyorum	31	11,5
K. Katılmıyorum	39	14,5
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.29'da katılımcıların, "Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 48'i (%17,8) kararsız olduğunu, 99'u (%36,8) katıldığını, 52'si (%19,3) katılmadığını, 31'i (%11,5) kesinlikle katıldığını, 39'u (%14,5) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.30. A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.

Soru: A19	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	40	14,9
Katılıyorum	113	42,0
Katılmıyorum	38	14,1
K. Katılıyorum	51	19,0
K. Katılmıyorum	27	10,0
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.30'da katılımcıların, "Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 40'ı (%14,9) kararsız olduğunu, 113'ü (%42) katıldığını, 38'i (%14,1) katılmadığını, 51'i (%19) kesinlikle katıldığını, 27'si (%10) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.31. A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.

Soru: A20	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	41	15,2
Katılıyorum	101	37,5
Katılmıyorum	45	16,7
K. Katılıyorum	40	14,9
K. Katılmıyorum	42	15,6
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.31'de katılımcıların, "Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 41'i (%15,2) kararsız olduğunu, 101'i (%37,5) katıldığını, 45'i (%16,7) katılmadığını, 40'ı (%14,9) kesinlikle katıldığını, 42'si (%15,6) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.32. A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.

Soru: A21	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	38	14,1
Katılıyorum	81	30,1
Katılmıyorum	69	25,7
K. Katılıyorum	36	13,4
K. Katılmıyorum	45	16,7
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.32'de katılımcıların, "Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 38'i (%14,1) kararsız olduğunu, 81'i (%30,1) katıldığını, 69'u (%25,7) katılmadığını, 36'sı (%13,4) kesinlikle katıldığını, 45'i (%16,7) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.33. A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.

Soru: A22	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	36	13,4
Katılıyorum	113	42,0
Katılmıyorum	58	21,6
K. Katılıyorum	36	13,4
K. Katılmıyorum	26	9,7
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.33'de katılımcıların, "Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 36'i (%13,4) kararsız olduğunu, 113'ü (%42) katıldığını, 58'i (%21,6) katılmadığını, 36'sı (%13,4) kesinlikle katıldığını, 26'sı (%9,7) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.34. A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.

Soru: A23	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	40	14,9
Katılıyorum	114	42,4
Katılmıyorum	40	14,9
K. Katılıyorum	46	17,1
K. Katılmıyorum	29	10,8
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.34'de katılımcıların, "Kütüphanecilerle iletişim içindedir." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 40'ı (%14,9) kararsız olduğunu, 114'ü (%42,4) katıldığını, 40'ı (%14,9) katılmadığını, 46'sı (%17,1) kesinlikle katıldığını, 29'u (%10,8) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.35. A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.

Soru: A24	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	86	32,0
Katılıyorum	68	25,3
Katılmıyorum	65	24,2
K. Katılıyorum	18	6,7
K. Katılmıyorum	32	11,9
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.35'de katılımcıların, "Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 86'sı (%32) kararsız olduğunu, 68'i (%25,3) katıldığını, 65'i (%24,2) katılmadığını, 18'i (%6,7) kesinlikle katıldığını, 32'si (%11,9) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.36. A25-Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.

Soru: A25	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	40	14,9
Katılıyorum	106	39,4
Katılmıyorum	50	18,6
K. Katılıyorum	36	13,4
K. Katılmıyorum	37	13,8
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.36'da katılımcıların, "Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 40'ı (%14,9) kararsız olduğunu, 106'sı (%39,4) katıldığını, 50'si (%18,6) katılmadığını, 36'sı (%13,4) kesinlikle katıldığını, 37'si (%13,8) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.37. A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.

Soru: A26	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	45	16,7
Katılıyorum	88	32,7
Katılmıyorum	54	20,1
K. Katılıyorum	31	11,5
K. Katılmıyorum	51	19,0
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.37'de katılımcıların, "Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 45'i (%16,7) kararsız olduğunu, 88'i (%32,7) katıldığını, 54'ü (%20,1) katılmadığını, 31'i (%11,5) kesinlikle katıldığını, 51'i (%19) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.38. A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.

Soru: A27	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	33	12,3
Katılıyorum	68	25,3
Katılmıyorum	80	29,7
K. Katılıyorum	32	11,9
K. Katılmıyorum	56	20,8
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.38'de katılımcıların, "Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 33'ü (%12,3) kararsız olduğunu, 68'i

(%25,3) katıldığını, 80'i (%29,7) katılmadığını, 32'si (%11,9) kesinlikle katıldığını, 56'sı (%20,8) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.39. A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.

Soru: A28	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	39	14,5
Katılıyorum	105	39,0
Katılmıyorum	49	18,2
K. Katılıyorum	31	11,5
K. Katılmıyorum	45	16,7
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.39'da katılımcıların, "Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 39'u (%14,5) kararsız olduğunu, 105'i (%39) katıldığını, 49'u (%18,2) katılmadığını, 31'i (%11,5) kesinlikle katıldığını, 45'i (%16,7) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.40. A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.

Soru: A29	**Sayı**	**Oran(%)**
Kararsızım	54	20,1
Katılıyorum	70	26,0
Katılmıyorum	69	25,7
K. Katılıyorum	27	10,0
K. Katılmıyorum	49	18,2
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.40'da katılımcıların, "Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 54'ü (%20,1) kararsız olduğunu, 70'i (%26) katıldığını, 69'u (%25,7) katılmadığını, 27'si (%10) kesinlikle katıldığını, 49'u (%18,2) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Tablo 3.41. A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.

Soru: A30	Sayı	Oran(%)
Kararsızım	47	17,5
Katılıyorum	85	31,6
Katılmıyorum	58	21,6
K. Katılıyorum	37	13,8
K. Katılmıyorum	42	15,6
Toplam	**269**	**100**

Tablo 3.41'de katılımcıların, "Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler." ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. Bu göre; katılımcıların 47'si (%17,5) kararsız olduğunu, 85'i (%31,6) katıldığını, 58'i (%21,6) katılmadığını, 37'si (%13,8) kesinlikle katıldığını, 42'si (%15,6) kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

3.2. TANIMLAYICI İSTATİKSEL ANALİZLER

Araştırma kapsamında uygulanan anket sorularının tanımlayıcı istatistiklerinin verildiği bu bölümde şu analizler yapılarak yorumlanmıştır: Betimleyici İstatistik (Descriptive Statistics), Bağımsız Tek Örneklem T Testleri (Independent Sample T Test), Tek Yönlü Anova Testi (Test of Homogeneity of Variances – Anova).

3.2.1. Betimleyici İstatistik

Araştırmaya ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 3.42'de verilmiştir. Bu sonuçlar incelendiğinde; genel ortalamalar açısından olumlu bir veri elde edilememiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevapların ortalaması, en fazla 3,49 ortalamayla; "A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir" ifadesidir. Bu da katılımcıların genel ortalama değerlendirmesine göre, sorulara verilen en yüksek ortalamanın karşılığı, "Kararsızım" şeklindedir. Bu cevaba en yakın ortalamaya sahip olan ifadelerden itibaren, cevapların ortalaması şu şekildedir:

Genel ortalamaya bakılarak "Kararsızım" cevabı verilen sorular:

- "A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır" ifadesi (Ortalama: 3,46),
- "A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir" ifadesi (Ortalama: 3,40),

- “A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır” ifadesi (Ortalama: 3,39),
- “A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer” ifadesi (Ortalama: 3,30),
- “A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır” ifadesi (Ortalama: 3,28),
- “A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar” ifadesi (Ortalama: 3,27),
- “A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır” ifadesi (Ortalama: 3,25),
- “A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir” ifadesi (Ortalama: 3,22),
- “A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar” ifadesi (Ortalama: 3,21),
- “A10-Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar” ifadesi (Ortalama: 3,2),
- “A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır” ifadesi (Ortalama: 3,2),
- “A20 - Kütüphanecilerin kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder” ifadesi (Ortalama: 3,19),
- “A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır” ifadesi (Ortalama: 3,18),
- “A5 - Demokratik davranış sergiler” ifadesi (Ortalama: 3,13)
- “A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır” ifadesi (Ortalama: 3,13),
- “A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar” ifadesi (Ortalama: 3,12),
- “A3 - Kütüphanecileri motive eder” ifadesi (Ortalama: 3,10),
- “A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler” ifadesi (Ortalama: 3,10),
- “A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur” ifadesi (Ortalama: 3,09),

- “A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” ifadesi (Ortalama: 3,07),
- “A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder” ifadesi (Ortalama: 3,07),
- “A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler” ifadesi (Ortalama: 3,06),

Genel ortalamaya bakılarak “Katılmıyorum” cevabı verilen sorular:

- “A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler” ifadesi (Ortalama: 2,98),
- “A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder” ifadesi (Ortalama: 2,98),
- “A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir” ifadesi (Ortalama: 2,91),
- “A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler” ifadesi (Ortalama: 2,84),
- “A17 - Kütüphanecilerin motive eden etkinlikler içindedir” ifadesi (Ortalama: 2,79),
- “A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler” ifadesi (Ortalama: 2,78),
- “A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur” ifadesidir (Ortalama: 2,25).

Tablo 3.42. Betimsel İstatistiler Tablosu

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Std. Sapma
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	269	1	5	3,21	1,336
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	269	1	5	3,22	1,262
A3 –Kütüphanecileri motive eder.	269	1	5	3,10	1,340
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	269	1	5	3,39	1,281
A5 - Demokratik davranış sergiler.	269	1	5	3,13	1,257
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	269	1	5	3,49	1,224
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	269	1	5	3,18	1,276
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	269	1	5	3,27	1,265
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	269	1	5	3,25	1,291
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	269	1	5	3,20	1,332
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	269	1	5	3,30	1,279
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	269	1	5	2,25	1,169
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	269	1	5	3,13	1,292
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	269	1	5	3,07	1,331
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	269	1	5	3,07	1,281
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	269	1	5	3,09	1,253
A17 - Kütüphanecilerin motive eden etkinlikler içindedir.	269	1	5	2,79	1,296
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	269	1	5	3,12	1,263
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	269	1	5	3,46	1,232
A20 - Kütüphanecilerin kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	269	1	5	3,19	1,316
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	269	1	5	2,98	1,330
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	269	1	5	3,28	1,219
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	269	1	5	3,40	1,238
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	269	1	5	2,91	1,111
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	269	1	5	3,20	1,277
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	269	1	5	2,98	1,324
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	269	1	5	2,78	1,347
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	269	1	5	3,10	1,303
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	269	1	5	2,84	1,276
A30 –Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	269	1	5	3,06	1,307
Geçerli N	269				

Tablo 3.42'de de görüleceği üzere katılımcıların, kütüphane yönetim politikaları açısından mesleki gelişim sorularına verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirilecek olursa 30 sorudan 23 tanesine "Kararsızım" ve 7 tanesine de "Katılmıyorum" cevabı olumsuz olarak değerlendirilebilir.

3.2.2. Bağımsız Tek Örneklem T Testleri

Bağımsız tek örneklem t testleri, "cinsiyet", "medeni durum", "Üst yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olup olmama" durumları açısından değerlendirilmek üzere uygulanmıştır.

3.2.2.1. Cinsiyete Göre

H_0: Kadın ve erkeklerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşit değildir.

H_1: Kadın ve erkeklerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir.

Tablo 3.43. Cinsiyete Göre Sorulara Verilen Grup İstatistikleri Tablosu

	B2 - Cinsiyetiniz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
A1- Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Erkek	123	3,28	1,309	,118
	Kadın	146	3,14	1,359	,113
A2 –Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Erkek	123	3,24	1,217	,110
	Kadın	146	3,21	1,302	,108
A3 –Kütüphanecileri motive eder.	Erkek	123	3,16	1,276	,115
	Kadın	146	3,04	1,394	,115
A4 –Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Erkek	123	3,48	1,257	,113
	Kadın	146	3,31	1,300	,108
A5 –Demokratik davranış sergiler.	Erkek	123	3,20	1,208	,109
	Kadın	146	3,08	1,298	,107
A6 –Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Erkek	123	3,48	1,203	,109
	Kadın	146	3,49	1,244	,103
A7 –Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Erkek	123	3,08	1,297	,117
	Kadın	146	3,27	1,256	,104
A8 –Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Erkek	123	3,22	1,290	,116
	Kadın	146	3,31	1,246	,103

Tablo 3.43. (Devam)

A9 –Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Erkek	123	3,32	1,257	,113
	Kadın	146	3,20	1,322	,109
A10-Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Erkek	123	3,28	1,277	,115
	Kadın	146	3,14	1,378	,114
A11 –Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Erkek	123	3,31	1,242	,112
	Kadın	146	3,29	1,314	,109
A12 –Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Erkek	123	2,33	1,112	,100
	Kadın	146	2,18	1,215	,101
A13 –Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Erkek	123	3,25	1,205	,109
	Kadın	146	3,02	1,357	,112
A14 –Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Erkek	123	3,22	1,251	,113
	Kadın	146	2,95	1,386	,115
A15 –Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Erkek	123	3,11	1,243	,112
	Kadın	146	3,03	1,315	,109
A16 –Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Erkek	123	3,16	1,183	,107
	Kadın	146	3,02	1,310	,108
A17 –Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Erkek	123	2,85	1,255	,113
	Kadın	146	2,75	1,333	,110
A18-Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Erkek	123	3,25	1,239	,112
	Kadın	146	3,00	1,276	,106
A19 –Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Erkek	123	3,50	1,250	,113
	Kadın	146	3,42	1,219	,101
A20 –Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Erkek	123	3,25	1,278	,115
	Kadın	146	3,14	1,349	,112
A21 –Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Erkek	123	3,07	1,323	,119
	Kadın	146	2,90	1,336	,111
A22 –Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Erkek	123	3,37	1,175	,106
	Kadın	146	3,21	1,254	,104
A23 –Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Erkek	123	3,47	1,190	,107
	Kadın	146	3,34	1,278	,106
A24 –Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Erkek	123	2,84	1,104	,100
	Kadın	146	2,97	1,117	,092
A25 –Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Erkek	123	3,18	1,222	,110
	Kadın	146	3,22	1,326	,110
A26-Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Erkek	123	3,04	1,283	,116
	Kadın	146	2,92	1,360	,113
A27-Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Erkek	123	2,87	1,305	,118
	Kadın	146	2,70	1,382	,114
A28 – Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Erkek	123	3,19	1,295	,117
	Kadın	146	3,03	1,310	,108
A29 – Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Erkek	123	2,89	1,234	,111
	Kadın	146	2,79	1,313	,109
A30 – Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Erkek	123	3,03	1,286	,116
	Kadın	146	3,09	1,328	,110

Tablo 3.43'de de görüldüğü üzere 30 sorudan oluşan mesleki gelişim anketine göre; üç soruya erkek katılımcıların verdiği cevapların ortalaması "Kararsızım" iken kadın katılımcıların verdiği cevapların ortalaması "Katılmıyorum" şeklindedir. Bu sorular; "Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır", "Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler", "Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder" sorularıdır. "Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.", "Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.", "Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.", "Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler." ve "Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler." Sorularına hem erkek hem de katın katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları "Katılmıyorum" şeklindedir. Diğer 22 soruya ise her iki katılımcı grubu tarafından verilen cevapların ortalamaları da "Kararsızım" şeklindedir.

Tablo 3.44. Cinsiyete Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu

Tek Örneklem T Test										
		Varyanslar Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
		F	p	t	df	Sig. (2-Uçlu)	Fark Ortalama	Std. Hata Farkı	95% Farklı Güven Aralığı	
									En alt	En üst
A1 – Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,423	**,516**	,860	267	,390	,141	,164	-,181	,463
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,863	262,257	,389	,141	,163	-,180	,462
A2 –Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,648	**,200**	,248	267	,804	,038	,155	-,266	,343
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,250	264,108	,803	,038	,154	-,264	,341
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,695	**,194**	,740	267	,460	,122	,164	-,202	,445
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,746	265,128	,457	,122	,163	-,199	,442
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,679	**,411**	1,094	267	,275	,171	,157	-,137	,480
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,097	261,986	,274	,171	,156	-,136	,479
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,395	**,239**	,831	267	,407	,128	,154	-,175	,431
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,836	264,340	,404	,128	,153	-,173	,429
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,068	**,794**	-,090	267	,928	-,013	,150	-,309	,282
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,090	261,940	,928	-,013	,150	-,308	,281
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,000	**,984**	-1,191	267	,235	-,186	,156	-,493	,121
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-1,188	256,289	,236	-,186	,156	-,494	,122
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,300	**,584**	-,572	267	,568	-,089	,155	-,394	,216
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,571	256,045	,569	-,089	,155	-,395	,217
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,622	**,431**	,749	267	,455	,118	,158	-,193	,430
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,752	263,092	,453	,118	,157	-,192	,429
A10 – Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,513	**,220**	,905	267	,366	,148	,163	-,174	,469
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,911	264,538	,363	,148	,162	-,172	,467
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,524	**,470**	,092	267	,927	,014	,157	-,294	,323
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,092	263,446	,926	,014	,156	-,293	,322

Tablo 3.44. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,255	**,614**	,980	267	,328	,140	,143	-,141	,422
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,988	265,123	,324	,140	,142	-,139	,420
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	3,051	**,082**	1,466	267	,144	,231	,158	-,079	,542
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,481	266,238	,140	,231	,156	-,076	,539
A14 – Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,551	**,111**	1,648	267	,101	,267	,162	-,052	,587
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,662	265,706	,098	,267	,161	-,049	,584
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,771	**,381**	,507	267	,613	,080	,157	-,229	,389
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,509	263,482	,611	,080	,156	-,228	,387
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,722	**,396**	,926	267	,355	,142	,153	-,160	,444
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,934	265,699	,351	,142	,152	-,157	,442
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,888	**,347**	,623	267	,534	,099	,159	-,214	,412
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,626	263,705	,532	,099	,158	-,212	,410
A18 – Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,271	**,603**	1,636	267	,103	,252	,154	-,051	,555
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,640	261,663	,102	,252	,154	-,051	,555
A19 – Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,070	**,791**	,571	267	,568	,086	,151	-,211	,384
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,570	256,981	,569	,086	,151	-,212	,384
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,159	**,690**	,671	267	,503	,108	,161	-,209	,426
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,674	263,344	,501	,108	,160	-,208	,424
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,296	**,587**	,989	267	,324	,161	,163	-,160	,481
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,990	260,116	,323	,161	,163	-,159	,481
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,648	**,421**	1,075	267	,283	,160	,149	-,133	,454
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,081	263,929	,281	,160	,148	-,132	,452
A23 – Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,364	**,244**	,852	267	,395	,129	,152	-,169	,428
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,857	264,333	,392	,129	,151	-,168	,426
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,374	**,542**	-,944	267	,346	-,128	,136	-,396	,139
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,945	260,252	,346	-,128	,136	-,396	,139
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,189	**,276**	-,257	267	,797	-,040	,157	-,349	,268
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,259	264,849	,796	-,040	,155	-,346	,266

Tablo 3.44. (Devam)

A26 – Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,111	**,293**	,715	267	,475	,116	,162	-,203	,435
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,719	263,577	,473	,116	,161	-,202	,434
A27 - Kütüphanecileri bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,210	**,138**	1,039	267	,300	,171	,165	-,153	,496
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,044	263,475	,298	,171	,164	-,152	,494
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,446	**,505**	,958	267	,339	,153	,160	-,161	,467
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,959	260,249	,339	,153	,159	-,161	,467
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,770	**,381**	,638	267	,524	,100	,156	-,208	,408
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,642	263,803	,522	,100	,155	-,206	,406
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,122	**,727**	-,353	267	,725	-,057	,160	-,372	,259
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,354	261,852	,724	-,057	,160	-,371	,258

Tablo 3.44 incelendiğinde, Levene's testinin p değeri en düşük olan soru dahi (0,101) 0,050 den büyük olduğundan dolayı varyanslar eşittir denilebir. Bu durumda her soru için t testinin birinci satırdaki (Eşit Varyanslar - Varsayılan) p değeri incelenir. Bu inceleme sonucunda hiçbir soruya verilen cevaplar için p<0,050 olma durumuyla karşılaşılmadığı, yani anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için; H_0 reddedilip H_1 kabul edilmek durumundadır. T testi sonucunda "Kadın ve erkeklerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir." hipotezi ispatlamıştır.

3.2.2.2. Medeni Duruma Göre

H_0: Bekârların ve evlilerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşit değildir.

H_1: Bekârların ve evlilerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir.

Tablo 3.45. Medeni Duruma Göre Sorulara Verilen Grup İstatistikleri Tablosu

	B4 – Medeni Durumunuz	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
A1 –Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Bekâr	116	3,34	1,326	,123
	Evli	153	3,10	1,339	,108
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Bekâr	116	3,46	1,204	,112
	Evli	153	3,05	1,279	,103
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Bekâr	116	3,21	1,374	,128
	Evli	153	3,01	1,313	,106
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Bekâr	116	3,58	1,238	,115
	Evli	153	3,24	1,298	,105
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Bekâr	116	3,29	1,279	,119
	Evli	153	3,01	1,230	,099
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Bekâr	116	3,59	1,202	,112
	Evli	153	3,41	1,238	,100
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Bekâr	116	3,29	1,306	,121
	Evli	153	3,10	1,250	,101
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Bekâr	116	3,33	1,270	,118
	Evli	153	3,22	1,263	,102
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Bekâr	116	3,40	1,298	,121
	Evli	153	3,14	1,279	,103
A10 –Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Bekâr	116	3,34	1,319	,123
	Evli	153	3,10	1,337	,108
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Bekâr	116	3,48	1,240	,115
	Evli	153	3,16	1,295	,105

Tablo 3.45. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Bekâr	116	2,36	1,233	,114
	Evli	153	2,16	1,115	,090
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Bekâr	116	3,27	1,267	,118
	Evli	153	3,02	1,305	,106
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Bekâr	116	3,20	1,340	,124
	Evli	153	2,98	1,320	,107
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Bekâr	116	3,18	1,303	,121
	Evli	153	2,99	1,262	,102
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Bekâr	116	3,16	1,248	,116
	Evli	153	3,03	1,259	,102
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Bekâr	116	2,90	1,360	,126
	Evli	153	2,71	1,244	,101
A18 –Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Bekâr	116	3,10	1,295	,120
	Evli	153	3,12	1,242	,100
A19 –Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Bekâr	116	3,61	1,193	,111
	Evli	153	3,34	1,252	,101
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Bekâr	116	3,33	1,317	,122
	Evli	153	3,09	1,310	,106
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Bekâr	116	3,07	1,406	,131
	Evli	153	2,91	1,269	,103
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Bekâr	116	3,36	1,268	,118
	Evli	153	3,22	1,181	,095
A23 –Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Bekâr	116	3,57	1,217	,113
	Evli	153	3,27	1,242	,100
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Bekâr	116	2,84	1,131	,105
	Evli	153	2,95	1,096	,089
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Bekâr	116	3,36	1,274	,118
	Evli	153	3,08	1,270	,103
A26 –Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Bekâr	116	3,05	1,357	,126
	Evli	153	2,92	1,300	,105
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Bekâr	116	2,90	1,379	,128
	Evli	153	2,69	1,320	,107
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Bekâr	116	3,19	1,305	,121
	Evli	153	3,04	1,302	,105
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Bekâr	116	3,00	1,306	,121
	Evli	153	2,72	1,243	,101
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Bekâr	116	3,21	1,302	,121
	Evli	153	2,95	1,305	,105

Tablo 3.45'te medeni duruma göre sorulara verilen cevapların grup istatistikleri sonucunda; medeni durum faktörü açısından belirgin bir fark görünmemektedir. Detaylı olarak incelendiğinde ise, altı soruya bekâr katılımcıların verdiği cevapların ortalaması "Kararsızım" iken evli katılımcıların verdiği cevapların ortalaması "Katılmıyorum"

şeklindedir. Bu sorular; “A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” , “A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.” , “A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler” , “A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder” , “A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.” , “A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.” sorularıdır. “A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.” , “A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.” , “A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.” ve “A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.” sorularına hem bekâr hem de evli katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları “Katılmıyorum” şeklindedir. Diğer 20 soruya ise her iki katılımcı grubu tarafından verilen cevapların ortalamaları da “Kararsızım” şeklindedir.

Tablo 3.46. Medeni Duruma Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu

		Varyanslar Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
		F	p	t	df	Sig. (2-Uçlu)	Fark Ort.	Std. Hata Farkı	95% Farklı Güven Aralığı	
									En alt	En üst
A1 – Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,081	,776	,464	267	,144	,240	,164	-,083	,563
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,466	248,920	,144	,240	,164	-,083	,563
A2 – Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,687	,195	2,677	267	,008	,411	,154	,109	,714
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan	2		2,700	254,813	,007	,411	,152	,111	,711
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,441	,507	1,175	267	,241	,194	,165	-,131	,518
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,168	241,711	,244	,194	,166	-,133	,521
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,830	,363	2,143	267	,033	,336	,157	,027	,644
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,157	253,378	,032	,336	,156	,029	,642
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,399	,528	1,818	267	,070	,280	,154	-,023	,583
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,808	242,615	,072	,280	,155	-,025	,585
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,499	,480	1,159	267	,248	,174	,151	-,122	,471
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,164	251,387	,246	,174	,150	-,121	,470
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,202	,653	1,243	267	,215	,195	,157	-,114	,504
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,236	241,974	,218	,195	,158	-,116	,506
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,042	,838	,676	267	,500	,105	,156	-,202	,412
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,675	247,006	,500	,105	,156	-,202	,413
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,014	,906	1,595	267	,112	,253	,159	-,059	,565
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,591	245,886	,113	,253	,159	-,060	,566
A10 – Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,268	,605	1,508	267	,133	,247	,164	-,075	,569
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,511	249,353	,132	,247	,163	-,075	,569
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,933	,335	2,040	267	,042	,319	,157	,011	,628
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,052	252,916	,041	,319	,156	,013	,626

Tablo 3.46. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,154	,284	1,383	267	,168	,199	,144	-,084	,482
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,364	233,803	,174	,199	,146	-,088	,486
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,040	,309	1,560	267	,120	,248	,159	-,065	,560
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,567	251,346	,118	,248	,158	-,064	,559
A14 – Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,020	,886	1,332	267	,184	,218	,164	-,104	,540
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,329	245,842	,185	,218	,164	-,105	,541
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,367	,545	1,232	267	,219	,194	,158	-,116	,504
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,227	243,532	,221	,194	,158	-,118	,506
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,001	,978	,793	267	,428	,122	,154	-,182	,427
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,794	248,787	,428	,122	,154	-,181	,426
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,147	,285	1,155	267	,249	,184	,159	-,130	,498
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,140	235,503	,255	,184	,161	-,134	,502
A18 – Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,026	,872	-,133	267	,894	-,021	,156	-,327	,286
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,132	242,291	,895	-,021	,157	-,329	,288
A19 – Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,500	,222	1,802	267	,073	,272	,151	-,025	,570
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,814	253,566	,071	,272	,150	-,023	,568
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,004	,951	1,461	267	,145	,236	,162	-,082	,554
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,459	247,001	,146	,236	,162	-,083	,555
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	3,110	,079	,980	267	,328	,160	,164	-,162	,483
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,966	233,471	,335	,160	,166	-,167	,488
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,485	,487	,975	267	,330	,146	,150	-,149	,442
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,966	238,095	,335	,146	,152	-,152	,445
A23 – Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,873	,351	1,942	267	,053	,294	,152	-,004	,593
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,948	250,219	,053	,294	,151	-,003	,592
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,282	,596	-,800	267	,425	-,109	,137	-,379	,160
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			-,796	243,605	,427	-,109	,137	-,380	,161
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,093	,760	1,812	267	,071	,284	,157	-,025	,592
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,811	247,266	,071	,284	,157	-,025	,592

Tablo 3.46. (Devam)

A26 – Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,005	,942	,798	267	,426	,130	,163	-,191	,451
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,793	242,124	,428	,130	,164	-,193	,453
A27 - Kütüphanecileri bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,363	,548	1,269	267	,206	,210	,166	-,116	,537
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,261	241,942	,208	,210	,167	-,118	,539
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,006	,938	,938	267	,349	,150	,160	-,165	,466
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,937	247,478	,350	,150	,161	-,166	,467
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,100	,752	1,797	267	,073	,281	,156	-,027	,589
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,785	241,220	,076	,281	,157	-,029	,591
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,000	,991	1,574	267	,117	,253	,160	-,063	,569
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,575	247,961	,117	,253	,160	-,063	,569

Tablo 3.46 incelendiğinde, Levene's testinin p değeri tüm sorularda 0,050'den daha büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda her soru için t testinin birinci (Eşit Varyanslar - Varsayılan) satırdaki p değeri incelenir. Bu inceleme sonucunda; üç soruya verilen cevaplarda p<0,050 değeri tespit edilmiştir. Bu sorular şunlardır: "A2–Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir." (p=0,008), "A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır." (p=0,033) ve "A11-Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer." (p=0,042). Tespit edilen değerlere göre; bu üç soru için medeni durum açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu üç soruya da katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalamasının karşılığı, karasızım olarak ifade edilebilse de bekârların ortalaması, evlilerin ortalamasından yüksektir. Diğer sorulara verilen cevaplar için, medeni durum açısından anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Yukarıdaki verilere göre; "A2, A4 ve A11" soruları için H_0 hipotezi kabul edilir. Diğer 27 soruya verilen cevaplar için p<0,050 olma durumuyla karşılaşılmadığı için; H_0 reddedilirken H_1 kabul edilmek durumundadır. Buna göre; T testi sonucunda, 3 soru (A2, A4 ve A11) hariç, "Bekârların ve evlilerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir" hipotezi kabul edilebilir.

3.2.2.3. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre

H_0: Üst yöneticisi (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olanlarla olmayanların mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşit değildir.

H_1: Üst yöneticisi (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olanlarla olmayanların mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir.

Tablo 3.47. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre Grup İstatistikleri Tablosu

	B12 - Üst yönetici (Daire Başkanı veya dengi) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mudur?	**N**	**Ortalama**	**Std. Sapma**	**Std. Hata Ortalaması**
A1 –Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Evet	128	3,53	,292	,114
	Hayır	141	2,91	1,312	,110
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Evet	128	3,55	1,260	,111
	Hayır	141	2,92	1,190	,100
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Evet	128	3,41	1,389	,123
	Hayır	141	2,82	1,234	,104
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Evet	128	3,52	1,298	,115
	Hayır	141	3,27	1,259	,106
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Evet	128	3,33	1,305	,115
	Hayır	141	2,96	1,188	,100
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Evet	128	3,85	1,151	,102
	Hayır	141	3,16	1,197	,101
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Evet	128	3,55	1,260	,111
	Hayır	141	2,84	1,197	,101
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Evet	128	3,56	1,253	,111
	Hayır	141	3,00	1,219	,103
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Evet	128	3,65	1,246	,110
	Hayır	141	2,89	1,229	,103
A10 –Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Evet	128	3,51	1,316	,116
	Hayır	141	2,93	1,291	,109
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Evet	128	3,61	1,281	,113
	Hayır	141	3,02	1,216	,102
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Evet	128	2,50	1,280	,113
	Hayır	141	2,02	1,010	,085
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Evet	128	3,30	1,337	,118
	Hayır	141	2,96	1,233	,104
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Evet	128	3,36	1,344	,119
	Hayır	141	2,82	1,268	,107
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Evet	128	3,50	1,292	,114
	Hayır	141	2,68	1,142	,096
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Evet	128	3,35	1,233	,109
	Hayır	141	2,84	1,226	,103
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Evet	128	3,16	1,331	,118
	Hayır	141	2,46	1,174	,099
A18 –Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Evet	128	3,37	1,285	,114
	Hayır	141	2,89	1,202	,101
A19 –Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Evet	128	3,65	1,240	,110
	Hayır	141	3,28	1,203	,101

Tablo 3.47. (Devam)

A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Evet	128	3,48	1,322	,117
	Hayır	141	2,94	1,260	,106
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Evet	128	3,33	1,352	,120
	Hayır	141	2,66	1,230	,104
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Evet	128	3,49	1,255	,111
	Hayır	141	3,09	1,156	,097
A23 –Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Evet	128	3,60	1,294	,114
	Hayır	141	3,22	1,159	,098
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Evet	128	2,94	1,202	,106
	Hayır	141	2,88	1,025	,086
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Evet	128	3,39	1,269	,112
	Hayır	141	3,03	1,265	,106
A26 –Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Evet	128	3,27	1,349	,119
	Hayır	141	2,72	1,250	,105
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Evet	128	3,10	1,430	,126
	Hayır	141	2,48	1,199	,101
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Evet	128	3,45	1,241	,110
	Hayır	141	2,79	1,281	,108
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Evet	128	3,07	1,358	,120
	Hayır	141	2,63	1,161	,098
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Evet	128	3,42	1,296	,115
	Hayır	141	2,74	1,234	,104

Tablo 3.47'te "Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun mu?" sorusuna "Evet" cevabını veren katılımcılar ile "Hayır" cevabını veren katılımcıların, çalıştıkları kütüphane yönetim politikalarının mesleki gelişimleri üzerindeki rolünü araştırmaya yardımcı olan ölçek sorularına verdikleri cevapların ortalamaları incelenmiştir.

Yirmi soruya (A1, A2, A3, A5, A7, A9, A10, A13, A14, A15, A16, A17, A18, A20, A21, A26, A27, A28, A29, A30); üst yöneticisi (Daire Başkanı); Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olan, katılımcı grubunun verdiği cevapların ortalaması; "Kararsızım" şeklindedir. Bu yirmi soruya; üst yöneticisi (Daire Başkanı); Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olmayan katılımcıların verdiği cevapların ortalaması "Katılmıyorum" şeklindedir. "A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini

alır.”, “A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.”, “A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.”, “A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.”, “A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.”, “A22 -Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.”, “A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.”, “A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.” sorularına her iki katılımcı grubunun verdiği cevapların ortalaması da “Kararsızım” şeklindedir. “A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.” ve “A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.” sorularına her iki katılımcı grubunun da verdikleri cevapların ortalamaları “Katılmıyorum” şeklindedir.

Tablo 3.48. Üst Yönetici (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden Birinden Mezun Olup Olmama Durumuna Göre Bağımsız Tek Örneklem T Test Tablosu

		Varyanslar Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi						
		F	p	t	df	Sig. (2-Uçlu)	Fark Ort.	Std. Hata Farkı	95% Farklı Güven Aralığı	
									En alt	En üst
A1 – Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,940	,333	,877	267	,000	,616	,159	,303	,929
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,880	265,238	,000	,616	,159	,304	,929
A2 – Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,008	,930	4,235	267	,000	,633	,149	,339	,927
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,224	260,794	,000	,633	,150	,338	,928
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,497	,115	3,694	267	,000	,591	,160	,276	,905
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,673	255,333	,000	,591	,161	,274	,907
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,003	,956	1,578	267	,116	,246	,156	-,061	,553
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			1,576	262,703	,116	,246	,156	-,061	,554
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	3,679	,056	2,438	267	,015	,371	,152	,071	,670
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,427	257,723	,016	,371	,153	,070	,671
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	3,881	,050	4,848	267	,000	,696	,143	,413	,978
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,857	266,111	,000	,696	,143	,414	,977
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,043	,837	4,743	267	,000	,711	,150	,416	1,006
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,731	261,259	,000	,711	,150	,415	1,006
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,184	,668	3,730	267	,000	,563	,151	,266	,859
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,724	262,897	,000	,563	,151	,265	,860
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,319	,573	4,998	267	,000	,755	,151	,457	1,052
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,995	263,750	,000	,755	,151	,457	1,052
A10 – Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,023	,881	3,638	267	,000	,579	,159	,266	,892
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,635	263,427	,000	,579	,159	,265	,892
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,001	,978	3,862	267	,000	,588	,152	,288	,888
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,852	261,178	,000	,588	,153	,287	,889

Tablo 3.48. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	17,396	,000	3,420	267	,001	,479	,140	,203	,754
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,382	241,309	,001	,479	,142	,200	,758
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,524	,113	2,171	267	,031	,340	,157	,032	,649
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,162	258,820	,032	,340	,157	,030	,650
A14 – Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,407	,524	3,413	267	,001	,544	,159	,230	,857
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,404	260,740	,001	,544	,160	,229	,858
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,657	,199	5,519	267	,000	,819	,148	,527	1,111
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			5,486	254,790	,000	,819	,149	,525	1,113
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,003	,956	3,381	267	,001	,508	,150	,212	,803
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,380	264,210	,001	,508	,150	,212	,803
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,966	,086	4,552	267	,000	,695	,153	,395	,996
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,525	254,603	,000	,695	,154	,393	,998
A18 – Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,723	,396	3,170	267	,002	,481	,152	,182	,779
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,159	260,022	,002	,481	,152	,181	,780
A19 – Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,024	,877	2,448	267	,015	,365	,149	,071	,658
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,444	262,763	,015	,365	,149	,071	,659
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,141	,707	3,431	267	,001	,540	,157	,230	,850
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,423	261,536	,001	,540	,158	,230	,851
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,048	,154	4,247	267	,000	,669	,157	,359	,978
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,228	257,566	,000	,669	,158	,357	,980
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	1,056	,305	2,770	267	,006	,407	,147	,118	,696
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,759	258,720	,006	,407	,148	,117	,698
A23 – Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,562	,454	2,552	267	,011	,382	,150	,087	,676
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,538	256,141	,012	,382	,150	,086	,678
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	4,650	,032	,428	267	,669	,058	,136	-,209	,325
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			,424	250,796	,672	,058	,137	-,211	,328
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,000	,993	2,343	267	,020	,362	,155	,058	,667
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,342	264,331	,020	,362	,155	,058	,667

Tablo 3.48. (Devam)

A26 – Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,881	,349	3,467	267	,001	,549	,158	,237	,861
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,455	259,263	,001	,549	,159	,236	,862
A27 - Kütüphanecileri bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	12,066	,001	3,861	267	,000	,619	,160	,303	,935
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			3,828	248,864	,000	,619	,162	,301	,938
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	2,052	,153	4,321	267	,000	,666	,154	,363	,969
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,328	265,842	,000	,666	,154	,363	,969
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	4,765	,030	2,857	267	,005	,439	,154	,136	,742
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			2,835	251,141	,005	,439	,155	,134	,744
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Eşit Varyanslar- Varsayılan	,375	,541	4,435	267	,000	,684	,154	,380	,988
	Eşit Varyanslar- Varsayılmayan			4,424	261,466	,000	,684	,155	,380	,989

Tablo 3.48 incelendiğinde, Levene's testinin p değerlerinin; "A12-Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur." sorusu (p=0,000), "A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir." Sorusu (p=0,030), "A27-Kütüphanecileri bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler." sorusu (p=0,001) ve "A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler." soruları hariç tüm sorularda 0,05'den daha büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda "A12", "A24", "A27" ve "A29" soruları dışındaki her soru için; t testinin birinci satırdaki (Eşit Varyanslar - Varsayılan) p değeri incelenirken, bu dört soruya verilen cevaplar için; t test ikinci satırdaki (Eşit Varyanslar - Varsayılmayan) p değeri incelenir. Bu inceleme sonucunda sadece iki soru ("A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır." ve "A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.") için; verilen cevaplar için, $p<0,050$ olma durumuyla karşılaşılmamıştır. Ancak 30 sorudan oluşan ankette geriye kalan 28 soruya verilen yanıtlar için $p<0,050$ durumu tespit edilmiştir. Yani iki soru dışındaki tüm sorular için anlamlı bir farklılık söz konusudur. Grup ortalamaları da dikkate alınarak yapılan incelemede, bu anlamlı farklılık Daire Başkanı ilgili bölüm mezunu olan katılımcıların lehinedir. Yani ortalamaları, ilgili bölümden mezun olmayan bir üst yöneticiyle (Daire Başkanıyla) çalışan kütüphanecilerin daha ortalamalarından daha yüksektir.

Yukarıda ifade edilen istatistiksel sonuçlar itibariyle; H_0 hipotezi kabul edilir ve H_1 hipotezi reddedilir durumundadır. Buna göre; T testi sonucunda "Üst yöneticisi (Daire Başkanı) Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olanlarla olmayanların mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşit değildir" hipotezi kabul edilir.

3.2.3. Tek Yönlü Anova Testi Uygulaması

Tek Yönlü Anova Testi; Yaşa, Eğitim Durumuna, Tecrübeye, Kurumdaki Hizmet Süresine, Kurumsal pozisyona, Çalışmakta olunan pozisyondaki hizmet yılına, İlgili kuruluşlar tarafından düzenlenen, değişen ve gelişen bilgi hizmetlerine yönelik programlara katılım durumuna ve Kütüphanede yaptıkları işlere göre verilen cevaplar gruplanarak uygulanmıştır.

3.2.3.1. Yaşa Göre

H_0: Yaş grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark vardır) eşit değildir.

H_1: Yaş grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir

Tablo 3.49. Yaş grupları açısından verilen cevapların Anova Testi Sonuçları Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	12,178	3	4,059	2,308	,077
	Gruplar İçinde	466,164	265	1,759		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	11,834	3	3,945	2,520	,058
	Gruplar İçinde	414,783	265	1,565		
	Toplam	426,617	268			
A3 –Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	10,565	3	3,522	1,982	,117
	Gruplar İçinde	470,922	265	1,777		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	8,570	3	2,857	1,755	,156
	Gruplar İçinde	431,222	265	1,627		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	7,285	3	2,428	1,547	,203
	Gruplar İçinde	415,897	265	1,569		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	9,701	3	3,234	2,189	,090
	Gruplar İçinde	391,504	265	1,477		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	5,532	3	1,844	1,135	,335
	Gruplar İçinde	430,542	265	1,625		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	4,350	3	1,450	,905	,439
	Gruplar İçinde	424,379	265	1,601		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	9,336	3	3,112	1,885	,132
	Gruplar İçinde	437,475	265	1,651		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	8,945	3	2,982	1,693	,169
	Gruplar İçinde	466,810	265	1,762		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	12,605	3	4,202	2,614	,052
	Gruplar İçinde	426,005	265	1,608		
	Toplam	438,610	268			

Tablo 3.49. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	7,603	3	2,534	1,872	,135
	Gruplar İçinde	358,710	265	1,354		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	5,658	3	1,886	1,131	,337
	Gruplar İçinde	442,045	265	1,668		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	5,668	3	1,889	1,068	,363
	Gruplar İçinde	468,845	265	1,769		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	7,189	3	2,396	1,468	,224
	Gruplar İçinde	432,469	265	1,632		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	8,915	3	2,972	1,911	,128
	Gruplar İçinde	412,119	265	1,555		
	Toplam	421,033	268			
A17 –Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	8,115	3	2,705	1,621	,185
	Gruplar İçinde	442,227	265	1,669		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	6,172	3	2,057	1,294	,277
	Gruplar İçinde	421,255	265	1,590		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	4,986	3	1,662	1,096	,351
	Gruplar İçinde	401,772	265	1,516		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	8,279	3	2,760	1,605	,189
	Gruplar İçinde	455,669	265	1,720		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	3,113	3	1,038	,584	,626
	Gruplar İçinde	470,753	265	1,776		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	5,017	3	1,672	1,127	,338
	Gruplar İçinde	393,072	265	1,483		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	2,414	3	,805	,522	,667
	Gruplar İçinde	408,226	265	1,540		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	2,476	3	,825	,667	,573
	Gruplar İçinde	328,200	265	1,238		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	3,122	3	1,041	,635	,593
	Gruplar İçinde	434,038	265	1,638		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	4,187	3	1,396	,794	,498
	Gruplar İçinde	465,679	265	1,757		
	Toplam	469,866	268			

Tablo 3.49. (Devam)

A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	4,539	3	1,513	,832	,477
	Gruplar İçinde	482,078	265	1,819		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	7,326	3	2,442	1,445	,230
	Gruplar İçinde	447,760	265	1,690		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	2,318	3	,773	,472	,702
	Gruplar İçinde	433,809	265	1,637		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	4,585	3	1,528	,893	,445
	Gruplar İçinde	453,340	265	1,711		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.49'da da göründüğü üzere, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, yaş gruplarının verdikleri cevaplar açısından belirgin bir farklılık yoktur. Öyleyse "H_1: Yaş grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir" hipotezi kabul edilir.

3.2.3.2. Eğitim Durumuna Göre

H_0: Eğitim durumları demografik değişkeni açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark vardır) eşit değildir.

H_1: Eğitim durumları demografik değişkeni açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir.

Tablo 3.50. Eğitim Durumuna Göre Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	**df**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi (p)**
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	3,466	2	1,733	,971	,380
	Gruplar İçinde	474,876	266	1,785		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	2,452	2	1,226	,769	,465
	Gruplar İçinde	424,165	266	1,595		
	Toplam	426,617	268			
A3 – Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	2,005	2	1,002	,556	,574
	Gruplar İçinde	479,482	266	1,803		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	8,030	2	4,015	2,474	,086
	Gruplar İçinde	431,762	266	1,623		
	Toplam	439,792	268			

Tablo 3.50. (Devam)

A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	4,603	2	2,302	1,463	,233
	Gruplar İçinde	418,579	266	1,574		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	2,893	2	1,446	,966	,382
	Gruplar İçinde	398,312	266	1,497		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	3,322	2	1,661	1,021	,362
	Gruplar İçinde	432,753	266	1,627		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	2,000	2	1,000	,623	,537
	Gruplar İçinde	426,729	266	1,604		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	5,215	2	2,608	1,571	,210
	Gruplar İçinde	441,595	266	1,660		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	2,436	2	1,218	,685	,505
	Gruplar İçinde	473,318	266	1,779		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	3,022	2	1,511	,923	,399
	Gruplar İçinde	435,588	266	1,638		
	Toplam	438,610	268			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	4,025	2	2,013	1,478	,230
	Gruplar İçinde	362,287	266	1,362		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	3,595	2	1,798	1,077	,342
	Gruplar İçinde	444,107	266	1,670		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	3,550	2	1,775	1,003	,368
	Gruplar İçinde	470,963	266	1,771		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	9,795	2	4,897	3,030	,050
	Gruplar İçinde	429,863	266	1,616		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	5,136	2	2,568	1,642	,195
	Gruplar İçinde	415,898	266	1,564		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	5,454	2	2,727	1,630	,198
	Gruplar İçinde	444,888	266	1,673		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	6,812	2	3,406	2,154	,118
	Gruplar İçinde	420,615	266	1,581		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	6,790	2	3,395	2,258	,107
	Gruplar İçinde	399,968	266	1,504		
	Toplam	406,758	268			

Tablo 3.50. (Devam)

A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	7,485	2	3,743	2,181	,115
	Gruplar İçinde	456,463	266	1,716		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	14,400	2	7,200	4,168	,016
	Gruplar İçinde	459,466	266	1,727		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	7,329	2	3,665	2,495	,084
	Gruplar İçinde	390,760	266	1,469		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	3,599	2	1,799	1,176	,310
	Gruplar İçinde	407,041	266	1,530		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	10,252	2	5,126	4,255	,015
	Gruplar İçinde	320,425	266	1,205		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	,127	2	,064	,039	,962
	Gruplar İçinde	437,032	266	1,643		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	3,016	2	1,508	,859	,425
	Gruplar İçinde	466,850	266	1,755		
	Toplam	469,866	268			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	9,553	2	4,776	2,663	,072
	Gruplar İçinde	477,065	266	1,793		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	2,485	2	1,242	,730	,483
	Gruplar İçinde	452,601	266	1,702		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	4,284	2	2,142	1,319	,269
	Gruplar İçinde	431,843	266	1,623		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	6,391	2	3,196	1,883	,154
	Gruplar İçinde	451,534	266	1,697		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.50'de de göründüğü üzere, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, Eğitim durumu demografik değişkeni açısından, "Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler" ve "Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir" sorularına verilen cevaplar için anlamlı bir farklılık vardır. Bu nedenle, bu iki soru için "H_0: Eğitim durumları demografik değişkeni açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark vardır) eşit değildir." Hipotezi kabul edilebilirken Diğer sorulara verilen cevaplar için H_0 reddedilir. Çünkü diğer sorulara verilen cevaplar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.2.3.3. Katılımcıların Meslekteki Tecrübeleri Açısından Verdikleri Cevapların Anova Testiyle İncelenmesi

H_0: Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark vardır) eşit değildir.

H_1: Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir.

Tablo 3.51. Katılımcıların Meslekteki Tecrübeleri Açısından Verdikleri Cevapların Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	7,375	6	1,229	,684	,663
	Gruplar İçinde	470,967	262	1,798		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	11,163	6	1,861	1,173	,321
	Gruplar İçinde	415,454	262	1,586		
	Toplam	426,617	268			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	9,613	6	1,602	,890	,503
	Gruplar İçinde	471,874	262	1,801		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	11,975	6	1,996	1,222	,295
	Gruplar İçinde	427,817	262	1,633		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	4,251	6	,709	,443	,850
	Gruplar İçinde	418,931	262	1,599		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	8,698	6	1,450	,968	,448
	Gruplar İçinde	392,506	262	1,498		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	5,108	6	,851	,518	,795
	Gruplar İçinde	430,967	262	1,645		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	11,591	6	1,932	1,213	,300
	Gruplar İçinde	417,137	262	1,592		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	16,625	6	2,771	1,688	,124
	Gruplar İçinde	430,185	262	1,642		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	8,752	6	1,459	,818	,557
	Gruplar İçinde	467,003	262	1,782		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	8,589	6	1,432	,872	,516
	Gruplar İçinde	430,021	262	1,641		
	Toplam	438,610	268			

Tablo 3.51. (Devam)

A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	11,070	6	1,845	1,361	,231
	Gruplar İçinde	355,242	262	1,356		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	12,307	6	2,051	1,234	,289
	Gruplar İçinde	435,395	262	1,662		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	6,558	6	1,093	,612	,721
	Gruplar İçinde	467,955	262	1,786		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	9,759	6	1,627	,991	,432
	Gruplar İçinde	429,899	262	1,641		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	11,440	6	1,907	1,220	,296
	Gruplar İçinde	409,594	262	1,563		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	5,628	6	,938	,553	,768
	Gruplar İçinde	444,714	262	1,697		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	8,079	6	1,346	,841	,539
	Gruplar İçinde	419,349	262	1,601		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	11,407	6	1,901	1,260	,276
	Gruplar İçinde	395,352	262	1,509		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	10,942	6	1,824	1,055	,390
	Gruplar İçinde	453,006	262	1,729		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	1,661	6	,277	,154	,988
	Gruplar İçinde	472,206	262	1,802		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	15,090	6	2,515	1,720	,116
	Gruplar İçinde	382,999	262	1,462		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	4,728	6	,788	,509	,802
	Gruplar İçinde	405,912	262	1,549		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	7,116	6	1,186	,960	,453
	Gruplar İçinde	323,560	262	1,235		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	8,806	6	1,468	,898	,497
	Gruplar İçinde	428,353	262	1,635		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	4,037	6	,673	,378	,892
	Gruplar İçinde	465,830	262	1,778		
	Toplam	469,866	268			

Tablo 3.51. (Devam)

A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	7,882	6	1,314	,719	,635
	Gruplar İçinde	478,736	262	1,827		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	9,301	6	1,550	,911	,487
	Gruplar İçinde	445,784	262	1,701		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	8,447	6	1,408	,862	,523
	Gruplar İçinde	427,679	262	1,632		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	12,804	6	2,134	1,256	,278
	Gruplar İçinde	445,121	262	1,699		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.51'de de göründüğü üzere, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların meslekteki toplam çalışma süreleri demografik değişkenine göre; katılımcıların tecrübe gruplarının verdikleri cevaplar açısından, belirgin bir farklılık yoktur. Öyleyse "Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir" hipotezi kabul edilir.

3.2.3.4. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Oluşturulan Grupların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi

H_0: Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_1: Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.52. Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Oluşturulan Grupların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	8,935	6	1,489	,831	,547
	Gruplar İçinde	469,407	262	1,792		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	11,597	6	1,933	1,220	,296
	Gruplar İçinde	415,020	262	1,584		
	Toplam	426,617	268			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	11,141	6	1,857	1,034	,403
	Gruplar İçinde	470,346	262	1,795		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	17,474	6	2,912	1,807	,098
	Gruplar İçinde	422,318	262	1,612		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	4,979	6	,830	,520	,793
	Gruplar İçinde	418,203	262	1,596		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	6,779	6	1,130	,751	,609
	Gruplar İçinde	394,425	262	1,505		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	8,613	6	1,436	,880	,510
	Gruplar İçinde	427,461	262	1,632		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	13,828	6	2,305	1,455	,194
	Gruplar İçinde	414,901	262	1,584		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	15,845	6	2,641	1,605	,146
	Gruplar İçinde	430,965	262	1,645		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	6,803	6	1,134	,634	,703
	Gruplar İçinde	468,951	262	1,790		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	8,144	6	1,357	,826	,551
	Gruplar İçinde	430,466	262	1,643		
	Toplam	438,610	268			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	9,207	6	1,534	1,126	,348
	Gruplar İçinde	357,105	262	1,363		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	7,788	6	1,298	,773	,592
	Gruplar İçinde	439,915	262	1,679		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	6,321	6	1,054	,590	,739
	Gruplar İçinde	468,192	262	1,787		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	16,512	6	2,752	1,704	,120
	Gruplar İçinde	423,146	262	1,615		
	Toplam	439,658	268			

Tablo 3.52. (Devam)

A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	6,492	6	1,082	,684	,663
	Gruplar İçinde	414,542	262	1,582		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	8,148	6	1,358	,805	,567
	Gruplar İçinde	442,194	262	1,688		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	7,067	6	1,178	,734	,623
	Gruplar İçinde	420,361	262	1,604		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	12,834	6	2,139	1,423	,206
	Gruplar İçinde	393,924	262	1,504		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	12,526	6	2,088	1,212	,301
	Gruplar İçinde	451,422	262	1,723		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	7,932	6	1,322	,743	,615
	Gruplar İçinde	465,934	262	1,778		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	16,770	6	2,795	1,920	,078
	Gruplar İçinde	381,319	262	1,455		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	5,050	6	,842	,544	,775
	Gruplar İçinde	405,589	262	1,548		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	16,115	6	2,686	2,237	,040
	Gruplar İçinde	314,562	262	1,201		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	11,833	6	1,972	1,215	,299
	Gruplar İçinde	425,327	262	1,623		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	5,164	6	,861	,485	,819
	Gruplar İçinde	464,702	262	1,774		
	Toplam	469,866	268			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	8,756	6	1,459	,800	,571
	Gruplar İçinde	477,861	262	1,824		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	5,088	6	,848	,494	,813
	Gruplar İçinde	449,998	262	1,718		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	10,373	6	1,729	1,064	,385
	Gruplar İçinde	425,754	262	1,625		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	12,582	6	2,097	1,234	,289
	Gruplar İçinde	445,343	262	1,700		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.52'de, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerindeki rolünü anlamaya yönelik sorulara, çalıştıkları kurumdaki toplam hizmet

süreleri açısından gruplanan katılımcıların verdikleri cevaplar incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, katılımcıların çalıştıkları kurumdaki toplam hizmet süreleri demografik değişkenine göre verdikleri cevaplarda p<0,050 değerine sadece "Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir" sorusunda (p=0,040) rastlanmıştır. Diğer sorularda ise rastlanmamıştır. Bu durumda çalıştıkları kurumdaki hizmet süresi açısından oluşturulan gruplar arasında sadece "Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir" sorusu için anlamlılık bir fark vardır. Diğer sorular için anlamlı bir farklılık tespit edilemediği için; H_0 reddedilir ve H_1 "Tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur" kabul edilir.

3.2.3.5. Katılımcıların Kurumsal Pozisyonuna Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi

H_0: Kurumsal pozisyonları farklı olan katılımcıların verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_1: Kurumsal pozisyonları farklı olan katılımcıların verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.53. Kurumsal Pozisyonları Farklı Olan Katılımcıların Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

ANOVA						
		Kareler Toplamı	**df**	**Kareler Ortalaması**	**F**	**Anlamlılık Düzeyi (p)**
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	2,977	1	2,977	1,672	,197
	Gruplar İçinde	475,365	267	1,780		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	3,666	1	3,666	2,315	,129
	Gruplar İçinde	422,951	267	1,584		
	Toplam	426,617	268			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	2,871	1	2,871	1,602	,207
	Gruplar İçinde	478,616	267	1,793		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	12,497	1	12,497	7,809	,006
	Gruplar İçinde	427,295	267	1,600		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	5,393	1	5,393	3,447	,064
	Gruplar İçinde	417,789	267	1,565		
	Toplam	423,182	268			

Tablo 3.53. (Devam)

A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	1,405	1	1,405	,938	,334
	Gruplar İçinde	399,800	267	1,497		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	2,164	1	2,164	1,332	,250
	Gruplar İçinde	433,910	267	1,625		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	4,727	1	4,727	2,977	,086
	Gruplar İçinde	424,001	267	1,588		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	2,809	1	2,809	1,689	,195
	Gruplar İçinde	444,001	267	1,663		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	3,647	1	3,647	2,062	,152
	Gruplar İçinde	472,108	267	1,768		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	3,631	1	3,631	2,229	,137
	Gruplar İçinde	434,978	267	1,629		
	Toplam	438,610	268			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	5,398	1	5,398	3,994	,047
	Gruplar İçinde	360,914	267	1,352		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	9,948	1	9,948	6,067	,014
	Gruplar İçinde	437,755	267	1,640		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	8,728	1	8,728	5,003	,026
	Gruplar İçinde	465,785	267	1,745		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	7,157	1	7,157	4,418	,036
	Gruplar İçinde	432,501	267	1,620		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	5,049	1	5,049	3,241	,073
	Gruplar İçinde	415,984	267	1,558		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	7,575	1	7,575	4,568	,033
	Gruplar İçinde	442,767	267	1,658		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	13,740	1	13,740	8,868	,003
	Gruplar İçinde	413,688	267	1,549		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	9,750	1	9,750	6,557	,011
	Gruplar İçinde	397,009	267	1,487		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	9,486	1	9,486	5,573	,019
	Gruplar İçinde	454,462	267	1,702		
	Toplam	463,948	268			

Tablo 3.53. (Devam)

A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	2,969	1	2,969	1,683	,196
	Gruplar İçinde	470,897	267	1,764		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	5,013	1	5,013	3,405	,066
	Gruplar İçinde	393,076	267	1,472		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	1,209	1	1,209	,789	,375
	Gruplar İçinde	409,430	267	1,533		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	,017	1	,017	,013	,908
	Gruplar İçinde	330,660	267	1,238		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	6,539	1	6,539	4,054	,045
	Gruplar İçinde	430,621	267	1,613		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	3,525	1	3,525	2,018	,157
	Gruplar İçinde	466,341	267	1,747		
	Toplam	469,866	268			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	3,207	1	3,207	1,771	,184
	Gruplar İçinde	483,410	267	1,811		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	1,034	1	1,034	,608	,436
	Gruplar İçinde	454,051	267	1,701		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	3,614	1	3,614	2,231	,136
	Gruplar İçinde	432,513	267	1,620		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	9,265	1	9,265	5,513	,020
	Gruplar İçinde	448,661	267	1,680		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.53'te Kurumsal Pozisyonları açısından katılımcıların, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerindeki rolünü araştırmaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İnceleme neticesinde; "A4 - Karar verme sürecinde kütüphanecilerin görüşlerini alır", " A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur", "A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır", "A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır", "A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder", "A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir", "A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar" "A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır",

“A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder”, “A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.” ve “A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.” sorularına verilen cevaplar için anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Bu nedenle, bu sorular için “H_0: Kurumsal pozisyonları farklı olan katılımcıların verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır” hipotezi kabul edilir. Diğer 19 soruya verilen cevaplar için; H_0 reddedilir. Çünkü diğer sorulara verilen cevaplar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.2.3.6. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyondaki Hizmet Yılına Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi

H_0: Katılımcıların çalışmakta oldukları pozisyondaki hizmet yılına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_1: Katılımcıların çalışmakta oldukları pozisyondaki hizmet yılına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.54. Katılımcıların Çalışmakta Oldukları Pozisyondaki Hizmet Yılına Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	16,944	6	2,824	1,604	,146
	Gruplar İçinde	461,398	262	1,761		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	20,123	6	3,354	2,162	,047
	Gruplar İçinde	406,494	262	1,552		
	Toplam	426,617	268			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	19,568	6	3,261	1,850	,090
	Gruplar İçinde	461,919	262	1,763		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	17,303	6	2,884	1,788	,102
	Gruplar İçinde	422,489	262	1,613		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	12,327	6	2,055	1,310	,253
	Gruplar İçinde	410,855	262	1,568		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	17,940	6	2,990	2,044	,060
	Gruplar İçinde	383,265	262	1,463		
	Toplam	401,204	268			

Tablo 3.54. (Devam)

A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	13,591	6	2,265	1,405	,213
	Gruplar İçinde	422,484	262	1,613		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	14,130	6	2,355	1,488	,182
	Gruplar İçinde	414,599	262	1,582		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	22,175	6	3,696	2,280	,037
	Gruplar İçinde	424,636	262	1,621		
	Toplam	446,810	268			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	15,620	6	2,603	1,482	,184
	Gruplar İçinde	460,135	262	1,756		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	13,899	6	2,316	1,429	,204
	Gruplar İçinde	424,711	262	1,621		
	Toplam	438,610	268			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	11,026	6	1,838	1,355	,233
	Gruplar İçinde	355,286	262	1,356		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	17,710	6	2,952	1,799	,100
	Gruplar İçinde	429,992	262	1,641		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	12,586	6	2,098	1,190	,312
	Gruplar İçinde	461,927	262	1,763		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	20,458	6	3,410	2,131	,050
	Gruplar İçinde	419,200	262	1,600		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	15,658	6	2,610	1,687	,124
	Gruplar İçinde	405,375	262	1,547		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	11,088	6	1,848	1,102	,361
	Gruplar İçinde	439,254	262	1,677		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	11,035	6	1,839	1,157	,330
	Gruplar İçinde	416,392	262	1,589		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	14,885	6	2,481	1,659	,131
	Gruplar İçinde	391,873	262	1,496		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	19,354	6	3,226	1,901	,081
	Gruplar İçinde	444,594	262	1,697		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	10,313	6	1,719	,971	,445
	Gruplar İçinde	463,553	262	1,769		
	Toplam	473,866	268			

Tablo 3.54. (Devam)

A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	18,742	6	3,124	2,157	,048
	Gruplar İçinde	379,348	262	1,448		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	8,719	6	1,453	,947	,462
	Gruplar İçinde	401,920	262	1,534		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	20,286	6	3,381	2,854	,010
	Gruplar İçinde	310,390	262	1,185		
	Toplam	330,677	268			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	11,479	6	1,913	1,178	,319
	Gruplar İçinde	425,681	262	1,625		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	9,641	6	1,607	,915	,485
	Gruplar İçinde	460,225	262	1,757		
	Toplam	469,866	268			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	13,025	6	2,171	1,201	,306
	Gruplar İçinde	473,592	262	1,808		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	13,003	6	2,167	1,284	,265
	Gruplar İçinde	442,083	262	1,687		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	13,476	6	2,246	1,392	,218
	Gruplar İçinde	422,651	262	1,613		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	15,731	6	2,622	1,553	,161
	Gruplar İçinde	442,194	262	1,688		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.54'te Katılımcıların çalışmakta oldukları pozisyondaki hizmet yılına göre, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerindeki rolünü araştırmaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İnceleme neticesinde; "A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir", "A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır", "A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır" ve "A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir." sorularına verilen cevaplar için anlamlı bir farklılık vardır. Bu nedenle, bu sorular için "H_0: Katılımcıların çalışmakta oldukları pozisyondaki hizmet yılına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır." hipotezi kabul edilir. Diğer sorulara verilen cevaplar için H_0 reddedilip H_1 kabul edilir. Çünkü diğer 26 soruya verilen cevaplar açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

3.2.3.7. Katılımcıların, İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Katılım Sıklığına Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi

H_0: Katılımcıların hizmet dışı eğitimlere katılım durumlarına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_1: Katılımcıların hizmet dışı eğitimlere katılım durumlarına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.55. Katılımcıların Hizmet Dışı Eğitimlere Katılım Durumu Gruplarına Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	88,527	4	22,132	14,989	,000
	Gruplar İçinde	389,815	264	1,477		
	Toplam	478,342	268			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	66,116	4	16,529	12,104	,000
	Gruplar İçinde	360,501	264	1,366		
	Toplam	426,617	268			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	93,670	4	23,417	15,941	,000
	Gruplar İçinde	387,817	264	1,469		
	Toplam	481,487	268			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	71,722	4	17,931	12,861	,000
	Gruplar İçinde	368,070	264	1,394		
	Toplam	439,792	268			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	78,474	4	19,618	15,025	,000
	Gruplar İçinde	344,708	264	1,306		
	Toplam	423,182	268			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	47,668	4	11,917	8,899	,000
	Gruplar İçinde	353,537	264	1,339		
	Toplam	401,204	268			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	65,150	4	16,287	11,592	,000
	Gruplar İçinde	370,924	264	1,405		
	Toplam	436,074	268			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	63,578	4	15,895	11,492	,000
	Gruplar İçinde	365,151	264	1,383		
	Toplam	428,729	268			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	57,050	4	14,262	9,660	,000
	Gruplar İçinde	389,761	264	1,476		
	Toplam	446,810	268			

Tablo 3.55. (Devam)

A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	68,078	4	17,020	11,021	,000
	Gruplar İçinde	407,676	264	1,544		
	Toplam	475,755	268			
A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	64,291	4	16,073	11,336	,000
	Gruplar İçinde	374,319	264	1,418		
	Toplam	438,610	268			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	57,054	4	14,264	12,176	,000
	Gruplar İçinde	309,258	264	1,171		
	Toplam	366,312	268			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	50,376	4	12,594	8,368	,000
	Gruplar İçinde	397,327	264	1,505		
	Toplam	447,703	268			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	84,512	4	21,128	14,302	,000
	Gruplar İçinde	390,001	264	1,477		
	Toplam	474,513	268			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	75,607	4	18,902	13,707	,000
	Gruplar İçinde	364,051	264	1,379		
	Toplam	439,658	268			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	60,701	4	15,175	11,118	,000
	Gruplar İçinde	360,333	264	1,365		
	Toplam	421,033	268			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	88,298	4	22,075	16,097	,000
	Gruplar İçinde	362,044	264	1,371		
	Toplam	450,342	268			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	66,932	4	16,733	12,254	,000
	Gruplar İçinde	360,496	264	1,366		
	Toplam	427,428	268			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	73,723	4	18,431	14,610	,000
	Gruplar İçinde	333,036	264	1,261		
	Toplam	406,758	268			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	100,156	4	25,039	18,171	,000
	Gruplar İçinde	363,792	264	1,378		
	Toplam	463,948	268			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	94,156	4	23,539	16,366	,000
	Gruplar İçinde	379,710	264	1,438		
	Toplam	473,866	268			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	57,759	4	14,440	11,201	,000
	Gruplar İçinde	340,330	264	1,289		
	Toplam	398,089	268			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	80,105	4	20,026	15,995	,000
	Gruplar İçinde	330,535	264	1,252		
	Toplam	410,639	268			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	6,319	4	1,580	1,286	,276
	Gruplar İçinde	324,358	264	1,229		
	Toplam	330,677	268			

Tablo 3.55. (Devam)

A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	116,302	4	29,076	23,923	,000
	Gruplar İçinde	320,857	264	1,215		
	Toplam	437,160	268			
A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	163,924	4	40,981	35,363	,000
	Gruplar İçinde	305,942	264	1,159		
	Toplam	469,866	268			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	115,426	4	28,856	20,523	,000
	Gruplar İçinde	371,191	264	1,406		
	Toplam	486,617	268			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	73,521	4	18,380	12,717	,000
	Gruplar İçinde	381,565	264	1,445		
	Toplam	455,086	268			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	116,614	4	29,153	24,088	,000
	Gruplar İçinde	319,513	264	1,210		
	Toplam	436,126	268			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	87,692	4	21,923	15,632	,000
	Gruplar İçinde	370,234	264	1,402		
	Toplam	457,926	268			

Tablo 3.55'te Katılımcıların İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Katılım Sıklığı Grubuna Göre, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerindeki rolünü araştırmaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İnceleme neticesinde; sadece "A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir." (p=0,276) sorusuna verilen cevaplar ortalaması için p<0,050 değeri gözlenmemiştir. Bu soru için anlamlı bir farklılık olmadığından H_0 reddedilip H_1 kabul edilir. Fakat diğer 29 soruya verilen cevaplar ortalaması (p=0) p<0,050 olduğundan H_0 kabul edilir. Yani bu 29 soru için "H_0: Katılımcıların hizmet dışı eğitimlere katılım durumlarına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır" hipotezi kabul edilir.

3.2.3.8. Katılımcıların, Kütüphanede Yaptığı İşlere Göre Gruplanarak, Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların Olup Olmadığı Durumunun İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Değerlendirmesi

H_0: Katılımcıların kütüphanede yaptığı işlere göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H_1: Katılımcıların kütüphanede yaptığı işlere göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.56. Katılımcıların Kütüphanede Yaptığı İşlere Göre Verdikleri Cevaplar Açısından Anlamlı Farklılıkların İncelenmesi İçin Yapılan Anova Testi Sonuç Tablosu

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
A1 - Kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar.	Gruplar Arasında	6,259	3	2,086	1,320	,274
	Gruplar İçinde	123,253	78	1,580		
	Toplam	129,512	81			
A2 - Yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir.	Gruplar Arasında	6,961	3	2,320	1,544	,210
	Gruplar İçinde	117,234	78	1,503		
	Toplam	124,195	81			
A3 - Kütüphanecileri motive eder.	Gruplar Arasında	6,861	3	2,287	1,318	,275
	Gruplar İçinde	135,395	78	1,736		
	Toplam	142,256	81			
A4 - Karar verme sürecinde Kütüphanecilerin görüşlerini alır.	Gruplar Arasında	5,311	3	1,770	1,292	,283
	Gruplar İçinde	106,884	78	1,370		
	Toplam	112,195	81			
A5 - Demokratik davranış sergiler.	Gruplar Arasında	4,580	3	1,527	,944	,424
	Gruplar İçinde	126,200	78	1,618		
	Toplam	130,780	81			
A6 - Mesleki sorumluluklarını yerine getirir.	Gruplar Arasında	4,724	3	1,575	1,094	,357
	Gruplar İçinde	112,300	78	1,440		
	Toplam	117,024	81			
A7 - Dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır.	Gruplar Arasında	8,108	3	2,703	1,710	,172
	Gruplar İçinde	123,270	78	1,580		
	Toplam	131,378	81			
A8 - Değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar.	Gruplar Arasında	5,618	3	1,873	1,255	,296
	Gruplar İçinde	116,443	78	1,493		
	Toplam	122,061	81			
A9 - Sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır.	Gruplar Arasında	4,752	3	1,584	,973	,410
	Gruplar İçinde	126,967	78	1,628		
	Toplam	131,720	81			
A10 - Kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar.	Gruplar Arasında	4,937	3	1,646	1,002	,396
	Gruplar İçinde	128,087	78	1,642		
	Toplam	133,024	81			

Tablo 3.56. (Devam)

A11 - Sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer.	Gruplar Arasında	5,766	3	1,922	1,208	,313
	Gruplar İçinde	124,136	78	1,591		
	Toplam	129,902	81			
A12 - Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur.	Gruplar Arasında	9,563	3	3,188	2,674	,053
	Gruplar İçinde	92,986	78	1,192		
	Toplam	102,549	81			
A13 - Birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır.	Gruplar Arasında	5,009	3	1,670	,971	,411
	Gruplar İçinde	134,113	78	1,719		
	Toplam	139,122	81			
A14 - Kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	Gruplar Arasında	3,487	3	1,162	,673	,571
	Gruplar İçinde	134,769	78	1,728		
	Toplam	138,256	81			
A15 - Yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder.	Gruplar Arasında	4,126	3	1,375	,949	,421
	Gruplar İçinde	112,996	78	1,449		
	Toplam	117,122	81			
A16 - Sorunlara rasyonel çözümler bulur.	Gruplar Arasında	3,290	3	1,097	,749	,526
	Gruplar İçinde	114,186	78	1,464		
	Toplam	117,476	81			
A17 - Kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir.	Gruplar Arasında	9,524	3	3,175	1,947	,129
	Gruplar İçinde	127,171	78	1,630		
	Toplam	136,695	81			
A18 - Kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar.	Gruplar Arasında	4,830	3	1,610	1,053	,374
	Gruplar İçinde	119,267	78	1,529		
	Toplam	124,098	81			
A19 - Kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır.	Gruplar Arasında	2,921	3	,974	,710	,549
	Gruplar İçinde	106,981	78	1,372		
	Toplam	109,902	81			
A20 - Kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder.	Gruplar Arasında	5,455	3	1,818	1,153	,333
	Gruplar İçinde	122,984	78	1,577		
	Toplam	128,439	81			
A21 - Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler.	Gruplar Arasında	7,831	3	2,610	1,570	,203
	Gruplar İçinde	129,645	78	1,662		
	Toplam	137,476	81			
A22 - Birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır.	Gruplar Arasında	3,268	3	1,089	,893	,448
	Gruplar İçinde	95,122	78	1,220		
	Toplam	98,390	81			
A23 - Kütüphanecilerle iletişim içindedir.	Gruplar Arasında	3,666	3	1,222	,768	,515
	Gruplar İçinde	124,053	78	1,590		
	Toplam	127,720	81			
A24 - Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir.	Gruplar Arasında	1,605	3	,535	,425	,736
	Gruplar İçinde	98,199	78	1,259		
	Toplam	99,805	81			
A25 - Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır.	Gruplar Arasında	12,474	3	4,158	2,677	,053
	Gruplar İçinde	121,148	78	1,553		
	Toplam	133,622	81			

Tablo 3.56. (Devam)

A26 - Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder.	Gruplar Arasında	7,626	3	2,542	1,500	,221
	Gruplar İçinde	132,179	78	1,695		
	Toplam	139,805	81			
A27 - Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	9,574	3	3,191	1,616	,192
	Gruplar İçinde	153,987	78	1,974		
	Toplam	163,561	81			
A28 - Birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler.	Gruplar Arasında	9,442	3	3,147	1,749	,164
	Gruplar İçinde	140,363	78	1,800		
	Toplam	149,805	81			
A29 - Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler.	Gruplar Arasında	7,636	3	2,545	1,559	,206
	Gruplar İçinde	127,303	78	1,632		
	Toplam	134,939	81			
A30 - Kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler.	Gruplar Arasında	5,687	3	1,896	1,262	,293
	Gruplar İçinde	117,191	78	1,502		
	Toplam	122,878	81			

Tablo 3.56'da Kütüphanede yaptıkları işlere göre gruplanan katılımcıların, yönetim politikalarının kütüphanecilerin mesleki gelişimi üzerindeki rolünü araştırmaya yönelik sorulara verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İnceleme neticesinde; Hiçbir soru için $p<0,050$ değeri tespit edilemediğinden H_0 reddedilir. Bu durumda ise; "H_1: Katılımcıların kütüphanede yaptığı işlere göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur." hipotezi kabul edilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversite kütüphanecileri sadece bilgi kaynaklarını sağlayıp kataloglama ve sınıflama ve rafa yerleştirme gibi işlemlerden sorumlu değildir. Bununla birlikte bilimsel çalışmaların etkin sonuçlara ulaşabilmesi için nitelikli bilgi sunma, bilgiyi yönetme, kütüphanecilik mesleğiyle ve ilişkili bilim dallarıyla ilgili güncel bilgilere vakıf olabilmelidir. Ayrıca hizmet verilen üniversitenin bilimsel faaliyetleri hakkında da bilgi sahibi olabilmeli, akademisyen ve öğrencilerle iletişim ve işbirliği içinde, üniversitenin amaçları doğrultusunda bilimsel bilgi üretimine katkı sağlayabilmelidir.

Üniversite kütüphanecileri, bilgi merkezi uzmanları olarak araştırma yöntemleri, bilgi yönetimi, bilgi kaynakları vb. konularda araştırmacıların ve öğrencilerin bilgilendirileceği ve bu becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak düzeyde ders verebilmelidirler. Bunların yanı sıra üniversite öğrencilerinin alanında yetkin bireyler olabilmeleri için kültürlü ve başarılı rol model olmaları gerekir.

Kendilerinden bilimsel, sosyal, kültürel fayda sağlanabilmesi gereken, gelişmiş ülkelerde öğretim görevlisi düzeyinde kabul gören, kütüphanecilerin sürekli değişen, gelişen ve ilerleyen bilgi teknolojilerine uyum sağlayabilmeleri için sürekli mesleki gelişim faaliyetleri içerisinde olmaları gerekir.

Kütüphaneciler mesleki gelişim, kişisel iletişim, kültürel ve entelektüel gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilecek, zaman, emek, motivasyon, bütçe vb. imkanlara ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaç ve çalışmalar, kütüphanecinin kendi gayretine bağlı olmakla birlikte, tam başarılı olabilmesi yönetim politikalarının mesleki gelişime uygun ve destekler bir yapıda oluşturulması ve uygulanması gerekir.

Araştırmamıza katılan kütüphanecilerin demografik değerlendirmeleri çerçevesinde, cinsiyet ve medeni durumları açısından belirgin bir farklılık görülmemiştir. Katılımcıların büyük bir kısmını gençler oluşturmaktadır. Eğitim durumu açısından da büyük bir çoğunluğun lisans düzeyinde mezuniyete sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların çok büyük bir kısmı, “İlgili Kuruluşlar Tarafından Düzenlenen, Değişen ve Gelişen Bilgi Hizmetlerine Yönelik Programlara Ne Sıklıkla

Katılabiliyorsunuz?" sorusuna yılda bir ya da daha az katıldığını veya hiç katılmadığını belirtmiştir.

Kütüphanecilerin çoğunluğu sadece kütüphanecilerin yapması gereken görevleri yaptıkları ancak azımsanmayacak sayıda bir grubunda, bilgi hizmeti sunma konusunda özel eğitilmiş olmaya gerek duyulmayan, herhangi bir çalışanın yapabileceği görevleri yaptıkları görülmektedir. Bu da kütüphanecilerin etkin bilgi hizmeti sunma yeteneklerinden faydalanılmadığı gibi mesleki becerilerinin körelmesine neden olabilir.

Kütüphanecilerin, kütüphane yönetim politikalarına yönelik görüşleri, herhangi bir gruplama yapılmaksızın genel olarak değerlendirildiğine aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmıştır:

- Yöneticinin, "kütüphanecilerin başarılarını artırmak için onlara zaman ayırır ve gerekli desteği sağlar" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan çok az fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "yeni mesleki stratejilerin uygulanmasını özendirir" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "kütüphanecileri motive eder" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "karar verme sürecinde kütüphanecilerin görüşlerini alır" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "demokratik davranış sergiler." önermesi, katılımcıların sadece yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "mesleki sorumluluklarını yerine getirir" önermesi, katılımcıların yarıdan fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "dünyadaki gelişmeleri ve olayları izler ve paylaşır" önermesi, katılımcıların yarısı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "değişime uyum sağlar ve değişimi gerçekleştirmeyi amaçlar" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, "sürekli kendini geliştirmek zorunda olduğunun farkındadır" önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.

- Yönetici, “kütüphanecilerin güven içinde çalışmasını sağlar” önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “sürekli kaliteyi geliştirme çabaları içine girer” önermesi, katılımcıların sadece yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur” önermesi, katılımcıların tamamı tarafından reddedilmiştir.
- Yönetici, “birimdeki olumsuzlukları ortamdan kaldırmaya çalışır” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerin ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “yaşam boyu öğrenmeye öncülük eder” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “sorunlara rasyonel çözümler bulur.” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecileri motive eden etkinlikler içindedir” önermesi, katılımcıların çok az bir kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerin rahat çalışabilecekleri ortamlar hazırlar” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerin görüşlerinden yararlanır” önermesi, katılımcıların yarıdan daha fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecileri kendilerini geliştirmelerine ve girişimciliğe teşvik eder” önermesi, katılımcıların yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kısmı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “birimin işlevselliğini artırmak için personelin üretkenliğinden yararlanır” önermesi, katılımcıların yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerle iletişim içindedir” önermesi, katılımcıların yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir” önermesi, katılımcıların yarıdan büyük bir kısmı tarafından reddedilmiştir.

- Yönetici, “Hizmet içi eğitimlerden personel farkı gözetmeksizin yararlandırır” önermesi, katılımcıların yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder” önermesi, katılımcıların yarıdan daha az kıskı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler” önermesi, katılımcıların yarıdan daha azı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “birim içi sorunların tartışılacağı ortak toplantılar düzenler” önermesi, katılımcıların yarıdan biraz fazlası tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler” önermesi, katılımcıların yarıdan daha azı tarafından kabul edilmiştir.
- Yönetici, “kütüphanecileri iyi tanır ve stratejilerini ona göre düzenler” önermesi, katılımcıların yarıdan daha azı tarafından kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, tanımlayıcı istatistik analizler yapılarak yorumlanmıştır. Bu analizlerden betimleyici istatistiksel analiz sonuçları bize, ankette verilen mesleki gelişim olanakları açısından, yönetim tarafından gerçekleştirilen olumlu bir durumun olmadığını göstermektedir. Üniversiteler tek tek incelenmiş olsaydı muhtemelen bazı üniversitelerde, durum bunun tersi olarak çıkabilirdi. Bu kanaat kütüphanecilerle yapılan birebir görüşmeler ve anket sonuçlarında, genellikle yönetimsel açıdan desteklendiğini ifade eden kütüphanecilerin çok az sayıdaki bazı üniversitelerde çalıştıkları görülmüştür. Ancak çalışmamız için dikkate alınacak olan veriler geneli ifade edecek şekilde incelenmek durumunda olduğundan, genel sonuçlar değerlendirilmeye alınmıştır. Buna göre katılımcıların en olumsuz cevap verdikleri ve ortalaması 3’ün altında olan ifadeler sırasıyla şunlardır:

- “Yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlayacak eğitimler düzenler”
- “Kütüphanecilerin niteliklerini artırmak için kurslar, seminerler düzenler; ilgili kuruluşların hazırladığı programlara katılımı teşvik eder”
- “Birimdeki çatışmalardan yararlanmayı bilir”
- “Birimin başarılarını gösterebilecekleri etkinlikler düzenler”
- “Kütüphanecilerin motive eden etkinlikler içindedir”

- “Kütüphanecilerin bir araya gelerek, birbirlerini tanımalarını sağlayacak etkinlikler düzenler”
- “Öğrenen ve öğrenmeyen personeli birbirinden ayıracak bir ödül sistemi kurmuştur”

Bu istatistikler de bize üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin mesleki gelişiminin, yönetim tarafından, teşvik edilmediğini göstermektedir.

Elde edilen bulguların değişkenler açısından değerlendirilmesi neticesinde;

- Kadın ve erkeklerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir.
- Bekârların ve evlilerin mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşittir.
- Yaş grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir.
- Eğitim durumları demografik değişkeni açısından, genel olarak, verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir.
- Meslekteki tecrübe grupları açısından verilen cevap ortalamaları (arasında anlamlı bir fark yoktur) eşittir.
- Kurumdaki çalışma sürelerine göre oluşturulan tecrübe grupları açısından, genel olarak, verilen cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Çalışmakta oldukları pozisyondaki hizmet yılına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Katılımcıların kütüphanede yaptığı işlere göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.
- Kurumsal pozisyonları farklı (Kütüphaneci ya da öğretim görevlisi kütüphaneci) olan katılımcıların verdikleri cevap ortalamaları arasında 19 soru için anlamlı bir fark yoktur. Ancak anlamlı farklılık tespit edilen 11 sorunun, kütüphanecilerin mesleki gelişimi ile doğrudan ilgili sorular (A4, A12, A13, A14, A15, A17, A18, A19, A20, A25, A30 olduğu görülmektedir.
- Hizmet dışı eğitimlere katılım durumlarına göre verdikleri cevap ortalamaları arasında anlamlılık açısından fark vardır.

- Üst yöneticisi (Daire Başkanı), Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olanlarla olmayanların, mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalamaları eşit değildir. İlgili bölümden mezun olan ve olmayan üst yöneticiyle çalışan kütüphanecilerin; mesleki gelişim sorularına verdikleri cevaplar açısından anlamlı bir farklılığın olduğu, açıkça görülmektedir. İlgili bölümden mezun olan ve olmayan daire başkanıyla çalışan kütüphanecilerin, mesleki gelişim sorularına verdikleri cevapların ortalaması incelenmiştir. Mesleki gelişim sorularına verilen cevaplar açısından, ilgili bölümden mezun olan üst yöneticiyle çalışan kütüphanecilerin ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen bulgular çeşitli değişkenlerle incelenmesine rağmen verilen cevapların, büyük oranda, anlamlı farklılık gösterdiği, üç önemli değişken tespit edilmiştir. Bunlar:

1- "Kurumsal pozisyonların farklılığı",
2- "Hizmet dışı eğitimlere katılım durumları",
3- "Üst yöneticisi (Daire Başkanı); Bilgi ve Belge Yönetimi, Kütüphanecilik, Arşivcilik veya Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümlerinden birinden mezun olanlar ve olmayanlar"

Diğer değişkenler açısından, genel olarak, anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, Türkiye Cumhuriyeti devlet üniversitelerinde hizmet veren kütüphanelerin, yönetim politikalarını kurumlarının bilimsel araştırma faaliyetlerini geliştirecek, öğrencilerin ve çalışanların ihtiyaçlarına daha etkin cevap verebilecek şekilde oluşturması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Sürekli gelişen ve artan bilgi, bilgi kaynakları, bilgi kaynağı türleri, bilgi teknolojileri, değişen kültürel ve sosyal hayat; bilgi merkezlerini de aktif birer örgüt olmaya zorlamaktadır.

Bu gelişmelere ayak uydurabilmek, üniversite kütüphanecilerinin mesleki gelişimlerini de zorunlu hale getirmiştir. Mesleki gelişimin unsurlarının, görevlerini tam yapma gayretinde olmaları, mesleki gelişim faaliyetlerinin her alanda kullanılması ve teşvik edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

ACRL. (2011). *Standards for Libraries in Higher Education.* Chicago, Illinois, Amerika Birleşik Devletleri: ACRL (The Association of College and Research Libraries).

ACRL. (2018). *Standards for Libraries in Higher Education.* Chicago, IL (Illinois): ACRL (The Association of College & Research Libraries).

Acuner, T. (2017). "Yönetim Fonksiyonu". T. Acuner, T. İlhan-Nas, K. Şahin, T. Okan, ve N. Birincioğlu içinde, *İşletme* (2. b., s. 173-240). İstanbul: Beta Basım.

Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri.* Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Akkaya, M. A. (2013). "Türkiye'de Yeni Bin Yılda Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kütüphaneleri Hakkında Niceliksel Bir Değerlendirme". *Türk Kütüphaneciliği, 27 (4), 601-618.*

Akşit, H. (2008). *Yönetim ve Yöneticilik.* İstanbul: Kum Saati.

Akyar, A. (2013). *Etkili Yönetim ve Yöneticilik* (3. b., Cilt I). İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Arkan, Z. (2019). *Arapça Öğretmenlerinin Mesleki Gelişiminde Startalk San Diego State Üniversitesi Vakfı Örneğ*i. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Arslan, M. (2012). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ders Notları, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu.

Atılgan, D. (2008). Türkiye'de Üniversite Kütüphanelerinin Tarihi. *Türk Kütüphaneciliği, 22*(4), 451-458.

Aydın, A. H. (2010). *Yönetim Bilimi* (3. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aytaç, E. Z. (2018). *Fen Alanı Öğretmenlerinin Mesleki Gelişiminin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Bakan, İ., ve Karayılan, D. (2011). "Öğrenen Organizasyonlar". İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları : İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar* (2. b., ss. 393-416) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bakan, İ., ve Penpec, D. (2011). "Toplam Kalite Yönetimi". İsmail Bakan (Ed.), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları : İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (2 b., s. 319-353) içinde. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Baykal, D. E. (2019). *Yabancı Diller Yüksekokullarında Çalışan Öğretim Görevlilerinin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması: Yıldız Teknik Üniversitesi Ve Altınbaş Üniversitesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bolat, T. vd. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (2. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.

Boone, L. E., ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*. (Çev.: Belkıs Özkara) Ankara: Nobel. (14. ed. 2011).

Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-Liberal Individualisation of Performance at Work. *British Journal of Educational Studies, 52*(1), 5-17.

Bozkurt, A. (2015). "Kitlesel Açık Çevrimiçi Dersler (Massive Open Online Courses - MOOCs) ve Sayısal Bilgi Çağında Yaşamboyu Öğrenme Fırsatı". *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 1*(1), 56-81.

Bozkuş, K. (2018). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişiminde Dinamik Yaklaşımın Uygulanması: Bir Eylem Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Bridgmon, K. D. ve Martin, W. E. (2012). *Quantitative and Statistical Research Methods: From Hypothesis to Results* [Elektronik Sürüm]. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Incorporated.

Brine, A. (2005). *Continuing Professional Development: A guide for information* [Elektronik Sürüm]. Oxford, Great Britain, UK: Chandos Publishing Limited.

Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim.* İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Budapest Open Access Initiative. (2012). *Budapest Open Access Initiative*. https://www.budapestopenaccessinitiative.org/

Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum* (8.b.). Ankara: Pegem A Yayıncılık

Büyüköztürk, Ş. vd. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: PegemA Yayıncılık

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim* (7. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. ve Güney, S. (2011). *Genel İşletme* (2. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, T. (2019). *Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişim ihtiyaçları ve bireysel mesleki gelişim planı önerisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Clark, W. B. (1994). "Constructing an Integrated Model for Professional Education". *Educational Technology, 34*(6), 38-43.

Cribb, G. ve Schmidt, J. (2012). "Kütüphanelerde Çevrimiçi Mekanın Fiziksel Mekanın Yerine Geçmesi: Çevrimiçi Kullanımın Kütüphane Mekan Tasarımı Üzerine Etkisi". Asiye Kakırman Yıldız (Ed.) içinde, *Bilgi-Belge Merkezlerinde Yönetim ve Organizasyon = Management and Organization in Information-Records Centers* (s. 89-106). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Çelik, A. ve Uçak, N. (1993). "Üniversite Kütüphaneleri Üzerine". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 10*(2), 115-121.

Çelik, S. (2000). "Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı". *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1*(2), 52-62.

Çolaklar, H. (2012). "Sağlık Bilimleri Kütphane Hizmetlerinde Kalite Yönetimi: Bir Uygulama Çalışması". Asiye Kakırman Yıldız (Ed.) içinde, *Bilgi-Belge Merkezlerinde Yönetim ve Organizasyon = Management and Organization in Information-Records Centers* (ss. 33-57). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Dalkıran, Ö. (2014). "Hizmet İçi Eğitimde Türk Kütüphaneciler Derneği'nin (TKD) Rolü". *Türk Kütüphaneciliği, 28*(2), 189-200.

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri.* İstanbul: Aktüel Yayınlar.

Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (10 b.). İstanbul: Alfa Akademi.

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (9. b.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (12. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eren, Erol (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ericsson, K. A. vd. (2009). "The Measurement and Development of Professional Performance: An Introduction to the Topic and a Background to the Design and Origin of This Book". K. Anders Ericsson (Ed.) içinde, *Development of Professional Expertise :Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments* (s. 1-20) [Elektronik Sürüm]. New York, NY, USA: Cambridge University Press.

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (7. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon* (7. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Faure, E. vd. (1972). *Learning to Be : The World of Education Today and Tomorrow*. Paris: UNESCO.

Fayol, H. (2008). *Genel ve Endüstriyel Yönetim: Planlama, Örgütleme, Kumanda, Koordinasyon, Kontrol.* (Çev.: M. Asım Çalıkoğlu). Ankara: Adres Yayınları. (1916).

Genç, N. (2007). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Genç, N. (2012). *Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (4. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development.* Thousand Oaks, California, USA: Corwin Press.

Hammer, M. ve Champy, J. (1997). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto.* (Çev.: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Yayınları.(1993)

Harvey, C. A. (2012). *Adult learners : professional development and the school librarian.* Santa Barbara, California, United States of America: Libraries Unlimited.

Herbert, T. (1981). *Dimensions of organizational behavior.* New York, United States of America: Macmilan Pub. Co.

Hoban, G. F. (2002). *Teacher Learning for Educational Change.* Buckingham, Buckinghamshire, England.

Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim : Teori, Süreç ve Uygulama* (5. b.). (Çev.: Canan Çetin ve Esin Can Mutlu). İstanbul: Der Yayınları. (1990).

Holt, İ., ve Kızılaslan, D. (2004). "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim Uygulamaları ve Koç Üniversitesi Suna Kıraç Kütüphanesi Örneği"[Bildiri]. Fahrettin Özdemirci ve Sacit Arslantekin (Ed.), *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu: Uluslararası Kütüphanecilik Destanı Sempozyumu, 21-24 Ekim 2004*, (ss.275-294), Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi.

Homans, G. C. (1971). *İnsan grubu.* (Çev.: Oğuz Onaran, Baskın Oran ve Ünsal Oskay). [Ankara]: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.(1950)

Kakırman Yıldız, A. (2013). *Kanıta Dayalı Kütüphane.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Karadeniz, Ş. ve Yılmaz, B. (2009). "Türkiye'de Halk Kütüphanecilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri". *Türk Kütüphaneciliği, 23*(1), 52-82.

Karamahmutoğlu, A. (2014). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Gelişimine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (1998). *Bilimsel Araştırma Yöntemi.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kast, F. E., ve Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Kaynak, T. (1990). *Organizasyonel davranış.* İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi.

Kennedy, A. (2005). "Models of Continuing Professional Development: A framework for analysis". *Journal of In-service Education, 31*(2), 235-250.

King, K. P. (2005). "Professional Development". In Leona M. English (Ed.) *International encyclopedia of adult education* (pp. 521-524). New York, N.Y., USA: Palgrave Macmillan.

Kitlesel Çevrimiçi Açık Ders. (2019). https://tr.wikipedia.org/wiki/Kitlesel_%C3%A7evrimi%C3%A7i_a%C3%A7%C4%B1k_ders

Knowles, M. S. (1972). *Toward a model of lifelong education.* Hamburg: UNESCO, Institute for Education,.

Knowles, M. S. (1975). "Adult Education: New Dimensions". *Educational Leadership, 33*(2), 85-88.

Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği : Yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon; Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (13. b.). İstanbul: Beta Basım.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşım* (14. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği : Yönetim ve Organizasyon : Organizasyonlarda Davranış; Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar* (genşl. 15. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım DAğıtım A.Ş.

K.K.K.lığın Tarihçesi. (2014). http://www.kkk.tsk.tr/GenelKonular/Tarihce/icerik.asp

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 Yayınları.

Kurulgan, M., ve Bayram, F. (2006). "Üniversite kütüphaneleri web sitelerinin biçim ve içerik". *Türk Kütüphaneciliği, 20*(2), 141-172.

Liker, J. K. (2014). *Toyota Tarzı.* (Çev.: Ümit Şensoy,) İstanbul: Optimist. (2004).

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior* (6. ed.). Montréal, New York, ABD: McGraw Hill.

Mallan, K. vd. (2002). *Performing Hybridity: A Report of Research Conducted Under a QUT Scholarship in the Professions Grant.* Wagga Wagga, Australia: Queensland University of Technology.

Mankan, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon.* İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Mantar, E. (2003). *Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim: Ankara'da bulunan Üniversite Kütüphaneleri Üzerine Bir İnceleme.* (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise* (1. ed.). New York: McGraw-Hill.

Mizell, H. (2010). *Why professional development matters.* Oxford, Ohio, USA: Learning Forward.

OECD. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS.* Paris: OECD.

Oğuzkan, F. (1974). *Eğitim Terimleri Sözlüğü. Ankara:* TDK.

Özalp, İ., Koparal, C., ve Berberoğlu, G. (1994). *Yönetim ve Organizasyon.* Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi.

Özel, N. (2007). *Üniversite Kütüphanelerinin Kataloglama Birimlerinde Çalışan Kütüphanecilerin Eğitim Gereksinimleri Üzerine Bir Araştırma.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pan, J., ve Hovde, K. (2010). "Professional Development for Academic Librarians: Needs, Resources, and Administrative Support". *Chinese Librarianship: an International Electronic Journal* (29), 1-9. http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl29PH.pdf

Polat, C., ve Odabaş, H. (2011). "Türkiye'de Üniversite Kütüphaneleri: Standartlar ve Yönetici Görüşleri Doğrultusunda Niceliksel Bir Değerlendirme". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15*(1), 43-62.

Punch, K. F. (2014). *Sosyal araştırmalara giriş: nicel ve nitel yaklaşımlar* (3. b.) [Elektronik Sürüm]. (Çev.: Dursun Bayrak, H. Bader Arslan, Zeynep Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Rhodes, C. ve Beneicke, S. (2002). "Coaching, mentoring and peer-networking: challenges for the management of teacher professional development in schools". *Journal of In-service Education, 28*(2), 297-310.

Rhodes, C. ve Beneicke, S. (2003). "Professional development support for poorly performing teachers: challenges and opportunities for school managers in addressing teacher learning needs". *Journal of In-Service Education, 29*(1), 123-140.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2001). *İşletme.* Bursa: Ezgi Yayınları.

Seki, İ. (2013). *Bilgi Ekonomisinde Yeni Yaklaşımlar: Bilgi Yönetişimi ve Üniversite Ekonomisi.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Smith, A. (2009). *Milletlerin Zenginliği* (3. b.). (Çev.: Haldun Derin,) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (1776)

Şakar, N. (2012). "Yöneltme". Celil Koparal (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon-I* (ss. 124-147). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Şenol, L., ve Tekin, V. N. (2007). *İşletme (Kavramlar - İlkeler - İşlevler).* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon* (Yenilenmiş 10. b.). Konya: [y.y.].

Şimşek, M. Ş. (2009). *İşletme Bilimine Giriş.* Konya: [y.y.].

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2009). *Genel işletme.* Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (genş. 16. b.). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Tan Şahin, K. (2017). "İşletme Bilimi İle İlgili Temel Kavramlar". *İşletme* (2. b., s. 3-43). içinde İstanbul: Beta Basım.

Taylor, F. W. (2007). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri.* (Çev.:H. Bahadır Akın), Konya: Çizgi Kitabevi Yayınlar. (1919)

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi* (Gen. 2. b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TDK Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü. (2014). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.532ed03408bb54.52244148 adresinden alındı

TDK Güncel Türkçe Sözlük. (2014). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.532ecf7b4229a5.33378791 adresinden alındı

TDK *Güncel Türkçe Sözlük*. (2019). https://sozluk.gov.tr/

TDK *İktisat Terimleri Sözlüğü*. (2004). https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

TDK Hemşirelik Terimleri Sözlüğü. (2015). https://sozluk.gov.tr/

Tonta, Y. (1999). "Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi". *TürkKütüphaneciliği, 13*(4). 363-375.

Torrington, D.ve Weightman, J. (1985). *The Business of Management.* London: Prentice-Hall International.

Tortop, N. vd. (2007). *Yönetim Bilimi* (7. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tuna, Y. (2012). "İletişim kavramı ve iletişim süreci". İzlem Vural (Ed.) içinde, *İletişim* (1 b., ss. 1-24). Ankara: Pegem Akademi.

Tuncer, D., Ayhan, D. Y. ve Varoğlu, D. (2009). *Genel işletmecilik bilgileri* (3. b.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Türkmen, İ. (1999). *Yönetsel zaman ve yetki devri açısından yönetimde verimlilik: Ampirik bir çalışma* (3. b.). Ankara: Milli Prodüktive Merkezi Yayınları.

Tzu, S. (2008). *Savaş Sanatı = The Art of War* (3. b.). (Çev.: Ali Demir) İstanbul: Kastaş Yayın Evi. (2007)

Uçak, N. Ö. (1995). "Kütüphanecilikte Sürekli Eğitim". *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12*(1-2), 207-216.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (4. b.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Üstün, A. (2001). “Bilgi Hizmetleri ve Hizmetin Kalitesi”. *Türk Kütüphaneciliği, 15*(2), 205-213.

Uygur, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon* (3. b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Weber, M. (1995). *Toplumsal ve ekonomik örgülenme kuramı.* (Çev.: Özen Ozankaya,) Ankara: İmge Kitabevi. (1947)

Weber, M. (2011). *Protestan ahlakı ve kapitalizm ruhu* (3. b.). (G. Solmaz, Çev.) Ankara: Alter. (1930)

Woolls, B. (2005). “Continuing Professional Education to Continuing Professional Development and Workplace Learning: The Journey and Beyond”. Paul Genoni ve Graham Walton (Ed.), *Sixth World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions : Continuing Professional Development Preparing for New Roles in Libraries: A Voyage of Discovery* içinde (pp. 14-25). München, Germany: K.G. Saur, IFLA Publications.

Woolls, B. ve Coatney, S. (2018). *The School Library : Surviving and Thriving* (6. b.). Santa Barbara, California, USA: Libraries Unlimited.

Yıldırım, H. (2011). “Personel Güçlendirme-Empowerment”. Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı. İsmail Bakan (Ed.) içinde, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları : İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (2. b.), (ss. 93-111). İstanbul: Bata Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2002). *Yönetinde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, M. (2003). "Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi : Bir Uygulama". *Dogus Üniversitesi Dergisi, 4*(2), 257-268.

Yılmaz, M. (2004). "Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezinde Yönetim ve Yönetici". *Türk Kütüphaneciliği, 18*(2), 163-184.

Yılmaz, M. (2004). "Ülkemizdeki Bilgi Merkezlerinde Personel Yönetimi ve Personele Yönelik Karar Verme Durumu". Doğan Atılgan (Ed.) içinde *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nün*

Kuruluşunun 50. Yılına Armağan (ss. 151-155). Ankara: Ankara Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.

Yılmaz, M. (2011). Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım. *A.Ü.Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi (TAED)*(46), 313-331.

Yılmaz, M. (2012). "Küreselleşme ve Bilgi Merkezleri". *Arşiv Dünyası*(13), 20-31.

Yılmaz, M. (2019). *Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Merkezleri.* [Ankara]: İKSAD Publishing House.

Yılmaz, M., ve Talas, M. (2010). "Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci". *ZfWT, 2*(1), 197-216.

Yurtseven Yılmaz, H. (2018). *Türkçe Öğretmenleri İçin Bir Mesleki Gelişim Programı Tasarısı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yükseköğretim Kanunu. (1981). *T.C. Resmi Gazete, 17506, 06 Kasım 1981*.

Yükseköğretim Kurumu (2019). *Üniversitelerimiz*. https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Mehmet ÇETİN
Doğum Yeri ve Tarihi	
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Ankara Üniversitesi – Kütüphanecilik
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi – Bilgi ve Belge Yönetimi
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	
Projeler	
Çalıştığı Kurumlar	
İletişim	
E-Posta Adresi	
Tarih	18.12.2020