



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

**TÜRKİYE’DEKİ HALK KÜTÜPHANESİ YÖNETİM ve  
HİZMET YAPISININ YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Erdoğan ALACA

Doktora Tezi

Ankara, 2021



TÜRKİYE'DEKİ HALK KÜTÜPHANESİ YÖNETİM ve HİZMET  
YAPISININ YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ AÇISINDAN  
DEĞERLENDİRİLMESİ

Erdiç ALACA

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2021

## **KABUL ve ONAY**

Erdinç ALACA tarafından hazırlanan ‘‘Türkiye’deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi’’ başlıklı bu çalışma, 02.04.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Ümit KONYA (Başkan)

---

Prof. Dr. Bülent YILMAZ (Danışman)

---

Prof. Dr. H. İnci ÖNAL (Üye)

---

Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ (Üye)

---

Doç. Dr. Nevzat ÖZEL (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA ve FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

02/04/2021

**Erdoğan ALACA**

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

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

(2) Madde 6. 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 **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) 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 tezlerle 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.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Bülent YILMAZ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

*Arş. Gör. Erdinç ALACA*

## TEŞEKKÜR

Güzel işler güzel insanlarla başarılır...

Akademik kimliğimin oluşmasına önemli katkıları olan, akademik duruşu ve çalışmalarını örnek aldığım, bu süreçte bir danışmandan çok daha fazlası olarak nitelendirdiğim tez danışmanım Prof. Dr. Bülent YILMAZ'a çok teşekkür ederim.

Çalışmamızın niteliğini artırmak adına ortaya koydukları görüş ve önerilerinin yanı sıra, mesleki anlamda motive ve teşvik edici yaklaşımlarından ötürü jürimde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. H. İnci ÖNAL'a, Prof. Dr. Fahrettin ÖZDEMİRCİ'ye, Prof. Dr. Ümit KONYA'ya ve Doç. Dr. Nevzat ÖZEL'e çok teşekkür ederim.

Çalışmamızın uygulama sürecinde bizlere destek olan Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesinden Orkun TURAN'a, Erencem KOÇ'a, Elmadağ İlçe Halk Kütüphanesinden İsmail KARACA'ya, Aydın İl Halk Kütüphanesi Müdürü İsmail AKMAN'a ve Darende Sadrazam Mehmet Paşa İlçe Halk Kütüphanesinden Yasin YEL'e çok teşekkür ederim.

Katkılarından ötürü meslektaşlarım ve arkadaşlarım Arş. Gör. Müge AKBULUT'a, Arş. Gör. Demet SOYLU'ya, Arş. Gör. Nisa ÖKTEM'e, Öğretim Görevlisi E. Pınar GEVHEROĞLU'na ve Arş. Gör. Dr. Reyhan ESKİYURT'a çok teşekkür ederim.

Bu süreci benimle birlikte aynı heyecanla yaşayan ve takip eden, desteğini bir an olsun esirgemeyen, motivasyon kaynağım olan değerli hayat arkadaşım Cansu'ma ve biricik kızım Lina'ma çok teşekkür ederim.

Uzaktan yakından bu süreci takip eden, desteklerini esirgemeyen, yanımda olduklarını her an hissettiğim geniş aileme çok teşekkür ederim.

Çalışmaya gösterdikleri ilgi ve samimi yaklaşımlarından ötürü Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürü Ali ODABAŞ başta olmak üzere Ahmet ALDEMİR'e, Ahmet ÖZEKMEKÇİ'ye, Taner BEYOĞLU'na, Aysun A. BÜYÜKSAN'a, Selma DEMİRÇİN'e ve Murat ŞİMŞEK'e çok teşekkür ederim.

Ve teşekkürün en büyüğünü, bu çalışmanın ortaya çıkmasını mümkün kılan, katılımları ve samimi paylaşımları ile çalışmaya önemli katkılar sunan, uygulama sürecinde zaman zaman yorduğum ve uğraştırdığım çok değerli halk kütüphanecilerine sunuyorum.

## ÖZET

ALACA, Erdiñ. *Türkiye’deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi*. Doktora Tezi, Ankara, 2021.

Bu çalışmada Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımlarına ve bu yaklaşımların yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisine odaklanılmıştır. Halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, etkinliği ve verimliliğinin geleneksel yönetim ve hizmet yaklaşımlarıyla gerçekleştirilemeyeceği, yenilikçi hizmet ve yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği savunulmaktadır. Yenilikçi yönetim ve hizmet anlayışı ise yenilikçi örgüt kültürünün ürünüdür. Araştırmanın hipotezi; “Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde geleneksel yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hâkim olması, hiyerarşi kültürünün baskın olması ve yenilikçi kültürü destekleyecek strateji eksikliği nedenleriyle yenilikçi örgüt kültürü oluşturulamadığından yenilikçi yönetim ve hizmet yapısı da geliştirilememektedir” şeklinde formüle edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı ise; Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü yapısını ortaya çıkararak, yenilikçi yönetim ve hizmet yapısına sahip olunamamasının nedenlerini belirlemek ve bu durumun yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte, yenilikçi örgüt kültürüne karşı algı ve farkındalık oluşturmak ve kültürel değişim ve dönüşüm sürecine dayanak oluşturacak ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi geliştirmek de amaçlanmaktadır. Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmış, anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır. İl halk kütüphanelerinde görev yapan mesleki eğitim almış 182 personelle (yönetici ve kütüphaneci) anket, Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü’nde yönetici statüsünde görev yapan yedi katılımcı ile de yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Anket soruları halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları, halk kütüphanelerinde yenilikçiliği engelleyen etkenler, katılımcıların yenilikçilik kavramına bakış açıları ve halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımları kapsamında tasarlanmış, öte yandan görüşme soruları da büyük oranda anket sorularına paralel bir yaklaşımla kurgulanmıştır. Tez, “giriş”, “yönetim, örgütsel yapılanma ve halk kütüphaneleri”, “yenilikçilik, örgüt kültürü ve halk kütüphaneleri”, “bulgular ve değerlendirme” ve “sonuç ve öneriler” olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Sonuç olarak Türkiye’deki halk kütüphanelerinde geleneksel yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hâkim, hiyerarşi kültürü yaklaşımının baskın ve



yenilikçiliğin sistematik olarak hayata geçirilebilmesi için gerekli strateji unsurlarının eksik/yetersiz olduğu anlaşılmıştır. Yenilikçi yönetim ve yenilikçi hizmet yenilikçi örgüt kültürünün ürünü, yenilikçi örgüt kültürü öğrenen örgüt olabilmenin ön koşulu, kültürel değişim ise toplumsal değişimin gereğidir. Bu bağlamda, halk kütüphanelerin toplumsal değişime karşılık verebilmesi, kurumsal sürekliliği, etkinliği ve verimliliğini sağlayabilmesi, yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımını yenilikçilik odaklı kurgulayabilmesi adına araştırmanın öneri bölümünde ortaya konulan genel önerilerin dışında bu değişimin örgüt kültürü boyutunda sağlanabilmesi için yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri, yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı sunulmuştur.

#### **Anahtar Sözcükler**

**Yenilikçilik, Yenilikçi hizmet, Yenilikçi yönetim, Yenilikçi strateji, Yenilikçi halk kütüphaneleri, Örgütsel değişim, Değişim yönetimi**

## ABSTRACT

ALACA, Erdinç. *Evaluation of the Structure of Public Library Management and Service in Turkey in terms of Innovative Organizational Culture*. Doctoral Thesis, Ankara, 2021.

In this study, current management and service development approach of provincial public libraries in Turkey and relationship of these approaches with innovative organizational culture were focused on. It is argued that the organizational continuity, effectiveness and efficiency of public libraries cannot be achieved with traditional management and service approaches; therefore, innovative service and management approach should be adopted. Innovative management and service approach is the product of innovative organizational culture. The hypothesis of the research has been formulated as "Innovative management and service structure cannot be developed in provincial public libraries in Turkey due to the dominance of traditional management and service development approach, hierarchy culture and lack of strategy to support innovative culture". In this context, the main purpose of the research is to put forward the current structure of organizational culture in provincial public libraries in Turkey, to determine the causes of the failure to develop innovative management and innovative service structures and to reveal the relationship between this situation and organizational culture. In addition, it is also aimed to create perception and awareness of innovative organizational culture and to develop a national innovative organizational culture strategy development model, innovative organizational culture strategy principles and innovative organizational culture strategy action plan proposals that will form a basis for the cultural change and transformation process. Descriptive method was used in the study, questionnaire and semi-structured interview techniques were adopted. A questionnaire was conducted with 182 personnel (administrators and librarians) who were professionally trained and working in provincial public libraries, and semi-structured interviews were conducted with seven participants working in the General Directorate of Libraries and Publications as a director. The survey questions were designed within the scope of the current management and service development approaches of public libraries, the factors that prevent innovation in public libraries, perspectives of the users towards the concept of innovation, and the current and targeted organizational culture approaches of public libraries, while the interview questions were mostly designed in parallel with the survey questions. The thesis consists of five chapters: "introduction", "management, organizational structuring and public libraries", "innovation, organizational culture and public libraries", "findings and evaluation" and "results and recommendations".

As a result; it was understood that traditional management approach and service development in public libraries in Turkey is common, hierarchy culture approach is dominant and necessary strategy elements for the systematic implementation of innovation are lacking/insufficient. Innovative management and innovative service are the products of innovative organizational culture, innovative organizational culture is the prerequisite for being a learning organization, and cultural change is the necessity of social change. In this context, in order for public libraries to respond to social change, ensure organizational continuity, effectiveness and efficiency, and to build management and service development approach with an innovation-based approach, an innovative organizational culture strategy development model, strategy principles of organizational culture, innovative organizational culture strategy action plan are presented in order to achieve this change within the dimension of organizational culture, apart from the general suggestions put forward in the recommendation section of the research.

### **Keywords**

**Innovativeness, Innovative service, Innovative management, Innovative strategy, Innovative public libraries, Organizational change, Change management**

## İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY .....	İ
YAYIMLAMA ve FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	İİ
ETİK BEYAN.....	İİİ
TEŞEKKÜR.....	İV
ÖZET .....	V
ABSTRACT.....	Vİİ
İÇİNDEKİLER .....	İX
KISALTMALAR DİZİNİ.....	Xİİİ
TABLolar DİZİNİ .....	XIV
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	XVİİ
1.BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.KONUNUN ÖNEMİ .....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI .....	6
1.3.ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve ARAŞTIRMA SORULARI .....	7
1.4.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	8
1.5.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ve DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ.....	11
1.6.ARAŞTIRMANIN DÜZENİ.....	17
1.7.KAYNAKLAR .....	19
2. BÖLÜM: YÖNETİM, ÖRGÜTSEL YAPILANMA ve HALK KÜTÜPHANELERİ. 21	
2.1. YÖNETİM .....	21
2.1.1.Yönetim Yaklaşımları ve Türk Kültüründe Yönetim Algısı .....	22
2.1.2.Değişen Yönetim Yaklaşımlarının Dünyada ve Türkiye’de Bilgi Merkezlerine Yansımaları .....	27
2.1.3.Türkiye’de Halk Kütüphanelerinde Yönetim .....	32
2.1.4.Değişim Yönetimi ve Halk Kütüphaneleri İlişkisi.....	39
2.2.YÖNETİM YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL YAPILANMA.....	43
2.3.TÜRKİYE’DE HALK KÜTÜPHANELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA ve KULLANICI HİZMETLERİ .....	46
3. BÖLÜM: YENİLİKÇİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve HALK KÜTÜPHANELERİ ....	56
3.1.YENİLİKÇİLİK.....	56

3.1.1.Yenilikçilik Modelleri .....	60
3.1.2.Yenilikçiliği Engelleyen Faktörler.....	63
3.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	64
3.2.1.Örgüt Kültürü Tipolojileri .....	68
3.2.2.Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi .....	73
3.3.YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	80
3.3.1.Yenilikçi Örgüt Kültürünün Unsurları.....	82
3.3.2.Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri.....	85
3.4.TÜRKİYE’DEKİ HALK KÜTÜPHANELERİNDE YENİLİKÇİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	87
4. BÖLÜM: BULGULAR ve DEĞERLENDİRME.....	102
4.1.TÜRKİYE’DEKİ HALK KÜTÜPHANELERİNE İLİŞKİN GÜNCEL RESMİ VERİLER.....	102
4.2.İL HALK KÜTÜPHANELERİ PERSONELİNE (YÖNETİCİ ve KÜTÜPHANECİ) UYGULANAN ANKET ARACILIĞIYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	106
4.2.1. Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri .....	107
4.2.2. Kütüphane Personelinin Halk Kütüphanelerinde Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışına İlişkin Algı ve Yaklaşımları .....	108
4.2.3.Kütüphane Personelinin Yenilikçilik Algısı ve Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlere İlişkin Yaklaşımları.....	123
4.2.4.Kütüphane Personelinin Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürüne İlişkin Genel Yaklaşımları .....	151
4.2.5.Kütüphane Personelinin Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Yaklaşımları.....	162
4.3.KÜTÜPHANELER ve YAYIMLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİYLE GERÇEKLEŞTİRİLEN GÖRÜŞMEDEN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ .....	175
4.3.1. KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetimine İlişkin Yaklaşımları .....	176
4.3.2.KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Yaklaşımları .....	179
4.3.3.KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Hizmet Geliştirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri .....	183

4.3.4.KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetim ve Hizmet Anlayışı Kapsamındaki Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditlere İlişkin Yaklaşımları .....	186
4.3.5.KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçilik Kavramına İlişkin Yaklaşımları .....	188
4.3.5.1.Yenilikçiliğin Halk Kütüphaneleri Açısından Önemi .....	188
4.3.5.2.Halk Kütüphanesi Mevzuatının Yenilikçilik Çerçevesinde Değerlendirilmesi.....	191
4.3.5.3.Yenilikçiliğin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinde Örgüt Kültürüne Dönüştürülmesi .....	192
4.3.5.4.Mevcut Yönetim Anlayışı ile Yenilikçilik İlişkisi.....	194
4.3.5.5.Halk Kütüphanesi Beş Temel Unsurunun Yenilikçilikle İlişkisi.....	195
4.3.5.6.KYGM’nin Yenilikçiliğe Teşvik Edici Yaklaşımları.....	197
4.3.5.7.Yenilikçiliğin Önündeki Engeller.....	198
4.3.5.8.Yenilikçi Hizmet, Yenilikçi Yönetim, Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi.....	200
4.3.5.9.Yenilikçiliğe Yönelik Stratejiler.....	202
4.3.5.10.Yenilikçi Hizmetler için Halk Kütüphanelerinin ve Kütüphanecilerinin Taşınması Gereken Özellikler.....	204
4.3.5.11.Türkiye’de Hayata Geçirilen Yenilikçi Halk Kütüphanesi Hizmetleri.....	205
4.3.5.12.Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasında KYGM’nin Rolü.....	207
4.3.6.KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Geleceğine İlişkin Genel Yaklaşımları.....	209
5. BÖLÜM: SONUÇ ve ÖNERİLER .....	216
5.1.HALK KÜTÜPHANELERİ için YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİSİ GELİŞTİRME MODELİ, YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİ İLKELERİ ve YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİ EYLEM PLANI ÖNERİSİ .....	236
5.1.1.Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Stratejisi Geliştirme Modeli Önerisi .....	237
5.1.2.Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji İlkeleri Önerisi .	244
5.1.3.Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı Önerisi .....	246

KAYNAKÇA.....	263
EK1:DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ORTANCALARIN KARŞILAŞTIRILDIĞI TABLOLAR .....	291
EK2:ANKET ve GÖRÜŞME SORULARI .....	298
EK3:ÖLÇEĞİN ORJİNAL ve TÜRKÇE VERSİYONUNUN KULLANIM İZİNİ .....	303
EK4:ORJİNALLİK RAPORU .....	305
EK5:ETİK KURUL ONAYI .....	306
EK6:KYGM ARAŞTIRMA İZİNİ .....	307

## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APLIS	Australasian Public Libraries and Information Services
AKM	Alman Kültür Merkezi
AVM	Alışveriş merkezi
BBY	Bilgi ve Belge Yönetimi
bkz.	Bakınız
DOAJ	Directory of Open Access Journals
EIFL	Electronic Information for Libraries
IFLA	The International Federation of Library Associations and Institutions (Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu)
KTB	Kültür ve Turizm Bakanlığı
KYGM	Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü
LISTA	Library, Information Science & Technology Abstracts
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
SS	Standart Sapma
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
Ort.	Ortalama
ÖKDÖ	Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği
Örn.	Örnek
PULMAN	Public Libraries Mobilising Advanced Networks (İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri)
PULMAN-XT	Public Libraries Mobilising Advanced Networks – Extended (İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri – Genişletilmiş)
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TKD	Türk Kütüphaneciler Derneği
TUSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
ULAKBİM	Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
YÖK	Yükseköğretim Kurulu



## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. 2019 Yılı İtibari ile Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinde Görev Yapmakta Olan Mesleki Eğitim Almış Personel Listesi.....	10
Tablo 2. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğindeki Soruların Güvenirliği.....	17
Tablo 3. KTB Stratejik Planları Kapsamında Ortaya Çıkan Öncelikli İhtiyaç Alanları ...	53
Tablo 4. Kronolojik Açından Yenilik Modelleri.....	61
Tablo 5. Yenilikçi Kültür Odaklı Tipolojiler .....	70
Tablo 6. KYGM’ye Bağlı Kütüphanelerin Dağılımı .....	103
Tablo 7. Halk Kütüphanelerinin Yıllara Göre Bütçe Dağılımı .....	104
Tablo 8. Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri .....	107
Tablo 9. Katılımcıların Kurumlarında Var Olduğunu Düşündükleri Yönetim Anlayışı.	108
Tablo 10. Katılımcıların Kurumlarında Var Olduğunu Düşündükleri Örgüt Kültürü Anlayışı.....	110
Tablo 11. Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Hizmet Geliştirme Sürecine İlişkin Yaklaşımları.....	112
Tablo 12. Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Yönetim Sürecine İlişkin Yaklaşımları.....	114
Tablo 13. Katılımcıların Statülerine Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması .....	116
Tablo 14. Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması .....	119
Tablo 15. Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgelere Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	122
Tablo 16. Katılımcıların Yenilikçi Hizmet Kavramına Karşı Mevcut Algısı ve Uygulamadaki Yaklaşımlar .....	123
Tablo 17. İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Hizmet Uygulamalarının Önemine İlişkin Sıralama .....	124
Tablo 18. İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Hizmet ve Faaliyetleri Engelleyen Etkenler.....	126
Tablo 19. Katılımcıların Statülerine Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	130
Tablo 20. Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	132

Tablo 21. Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgeye Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	134
Tablo 22. Katılımcıların Yenilikçilik Düzeyleri .....	136
Tablo 23. Katılımcıların Yenilikçi Olarak Nitelendirdikleri Halk Kütüphanesi Listesi .	145
Tablo 24. Bölgesel Olarak İl Halk Kütüphanelerinde Mevcut ve Hedeflenen Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	152
Tablo 25. Katılımcıların ÖKDÖ Mevcut Örgüt Kültürü Ölçek Puan Ortancalarının ÖKDÖ Hedeflenen Örgüt Kültürü Ölçek Puan Ortancaları ile İlişkisi .....	161
Tablo 26. Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinde Hedeflenen Örgüt Kültürüne İlişkin Anahtar Kavramlar.....	173
Tablo 27. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Yönetim Anlayışlarına İlişkin Görüşleri .....	176
Tablo 28. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri .....	180
Tablo 29. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetim ve Hizmet Anlayışı Kapsamındaki Güçlü ve Zayıf Yönler ile Geleceğe Yönelik Tehdit ve Fırsatlara İlişkin Görüşleri .....	187
Tablo 30. KYGM Yöneticilerinin Yenilikçiliğin Halk Kütüphaneleri Açısından Önemine İlişkin Görüşleri .....	189
Tablo 31. KYGM'nin Halk Kütüphanelerini Yenilikçiliğe Teşvik Edici Yaklaşımlarına İlişkin Yönetici Görüşleri .....	197
Tablo 32. KYGM Yöneticilerinin Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Görüşleri.	199
Tablo 33. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Stratejisi ve Eylem Planı Hazırlama Modeli .....	238
Tablo 34. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı .....	249
Tablo 35. Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Yaklaşımına İlişkin Maddeler .....	291
Tablo 36. Katılımcıların Statülerine Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması .....	292
Tablo 37. Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması .....	293
Tablo 38. Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgelere Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması.....	294
Tablo 39. Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlere İlişkin Maddeler .....	295

Tablo 40. Katılımcıların Statülerine Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	295
Tablo 41. Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	296
Tablo 42. Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgeye Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması .....	297

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Halk kütüphaneleri personel sayısı .....	103
Şekil 2. Halk kütüphanelerinde görev yapan mesleki eğitim almış personel sayısı.....	104
Şekil 3. Halk kütüphaneleri kullanıcı sayısı.....	105
Şekil 4. Halk kütüphanelerine kayıtlı üye sayısı.....	105
Şekil 5. Halk kütüphaneleri toplam kitap sayısı.....	106
Şekil 6. Yüksek düzeyde yenilikçi olduğunu belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar .....	137
Şekil 7. Orta düzeyde yenilikçi olduğunu belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar .....	140
Şekil 8. Düşük düzeyde yenilikçi olduğunu belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar .....	143
Şekil 9. Yenilikçi olmadığını belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar.....	144
Şekil 10. Ankara Adnan Ötüken il Halk Kütüphanesi'nin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı .....	147
Şekil 11. İl halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün önemi kapsamında dikkat çekilen noktalar.....	148
Şekil 12. İl halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilebilmesi için dikkat edilmesi/iyileştirilmesi gereken noktalar .....	149
Şekil 13. Bölgelere göre il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı .....	155
Şekil 14. Türkiye genelinde il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı (a) .....	159
Şekil 15. Türkiye genelinde il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı (b) .....	159
Şekil 16. Türkiye genelinde il halk kütüphanesi yöneticilerinin ve kütüphanecilerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı (a).....	160
Şekil 17. Türkiye genelinde il halk kütüphanesi yöneticilerinin ve kütüphanecilerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı (b) .....	160
Şekil 18. "Baskın Özellikler" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	163
Şekil 19. "Baskın Özellikler" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b).....	163

Şekil 20. “Örgütsel Liderlik” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	164
Şekil 21. “Örgütsel Liderlik” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b).....	165
Şekil 22. “Çalışanların Yönetimi” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	166
Şekil 23. “Çalışanların Yönetimi” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b) .....	166
Şekil 24. “Örgütsel Bağ” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	167
Şekil 25. “Örgütsel Bağ” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b).....	168
Şekil 26. “Stratejik Önem” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	169
Şekil 27. “Stratejik Önem” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b).....	169
Şekil 28. “Başarı Kriterleri” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a) .....	170
Şekil 29. “Başarı Kriterleri” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b).....	171
Şekil 30. Eylem Planı Modeli 1. Aşama: Ön Hazırlık .....	239
Şekil 31. Eylem Planı Modeli 2. Aşama: Araştırma ve Durum Analizi .....	240
Şekil 32. Eylem Planı Modeli 3. Aşama: Taslak Önerisi Geliştirme.....	241
Şekil 33. Eylem Planı Modeli 4. Aşama: Taslak Önerisi Ön Değerlendirmesi .....	242
Şekil 34. Eylem Planı Modeli 5. Aşama: Son Taslağın Oluşturulması ve Onay .....	242
Şekil 35. Eylem Planı Modeli 6. Aşama: Uygulama .....	242
Şekil 36. Eylem Planı Modeli 7. Aşama: Değerlendirme .....	243

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. KONUNUN ÖNEMİ

Toplumların gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun, her toplum sürekli bir dinamizm ve değişim içindedir. Toplumunu oluşturan bireyler de bu dinamizm ve değişim sürecinde pay sahibidirler. Bireylerin sosyal ilişkilerinden oluşan toplumsal yapı, bu yapının belirli bir düzen içinde yürümesi için oluşan kuralların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan toplumsal kurumlar da sürekli değişim göstermektedir (Öz, 1997, s. 1). Toplumsal yaşamın, ilişkilerin ve gereksinimlerin sonucu olarak ortaya çıkan halk kütüphaneleri (Yılmaz, 1995, s. 1), bu sürekli değişimin özellikle sosyal, kültürel ve eğitim alanlarından sorumludur. Öyle ki, kullanıcıların bu alanlara yönelik talep ve gereksinimlerinde yaşanan sürekli değişimle, halk kütüphanelerinin mevcut hizmet algısından personelin mesleki yeterliliğine, kütüphanenin fiziki tasarımından sistem yaklaşımına kadar birçok farklı konu gündeme taşınmıştır. Kurumsal süreklilik ve verimliliğin ancak dinamik bir örgüt kültürü yaklaşımı ile sağlanabileceği, bu bağlamda, Türkiye'deki mevcut halk kütüphanesi yönetim anlayışı ve hizmet geliştirme yaklaşımının yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde yeniden yapılandırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Drucker (aktaran Budak, 1998, s. 17), işletmelerin yenileşmek için tüm olanaklarını kullanmaya hazır oldukları bir çağda, yenilik yaratamayan dev kuruluşların değişime ayak uyduramadıklarından yok olabileceğine, yenilikçi olmayan bir yönetim sisteminin piyasanın taleplerini karşılamada yetersiz kalabileceğine özellikle kâr amacı güden işletmeler açısından dikkat çekerken, benzer bir yaklaşımın, halk kütüphaneleri gibi kâr amacı gütmeyen örgütler için de geçerli olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Bireylerin eğitim, kültür ve boş zamanları ile ilgili bilgi gereksinimlerini ayırım gözetmeksizin karşılayarak, bulunduğu yörenin kalkınmasına katkıda bulunan yerel ve demokratik kuruluşlar olarak nitelendirilen halk kütüphaneleri (Yılmaz, 2015, s. 265) diğer birçok kurum gibi bulunduğu ülkenin yönetsel ve siyasal yapısına uygun bir sistem anlayışı ile yönetilmektedir (Demircioğlu, 2007, s. 96). Türkiye'deki halk kütüphanelerinde ağırlıklı olarak merkeziyetçi sistem yaklaşımı hâkimdir. Bu yaklaşım kapsamında, halk kütüphaneleri idari ve teknik hizmetlerde merkezi hükümetlere karşı

sorumluluk taşımakta, kütüphane ve kaynakları tek elden yönetilmektedir. Bu sistem yaklaşımı kapalı sistem yaklaşımına yakın bir şekilde işletilmektedir. Kapalı sistem, devletten halka yönelik olan, çevresel değişikliklere ve halkın gereksinim ve ihtiyaçlarına yeterince duyarlı ol(a)mayan bir sistem yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, t.y., s. 6). Değişime, gelişime karşı direnç gösteren bu yaklaşım kapsamında, bölgesel gereksinimler ve farklılıklar ikinci planda kalmakta, bu durum, kütüphanecileri kişisel girişimlerle bölge halkının gereksinimlerini karşılamaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, kütüphane yönetim anlayışı ve hizmet geliştirme yaklaşımı yöneticilerin kişisel algı, yeterlilik ve girişimleriyle sınırlanmakta, dinamizmden uzak kalmaktadır.

Yönetimsel gelişmeler ve ortaya çıkan teoriler ışığında, örgüt yapısı ve işleyişinin ön planda olduğu, insanın ikinci planda kaldığı klâsik yönetim anlayışının zamanla yerini örgüt içerisindeki insanlara ve onların sorunlarına odaklı, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları göz önünde bulunduran neo-klâsik yönetim anlayışına bıraktığı söylenebilir. Örgüt ile örgütün yer aldığı çevre arasındaki etkileşime değinen, örgütün yaşamsal faaliyetlerinin alt sistemlerle olan ilişkisine bağlı olduğunu savunan çağcıl veya sentezci yönetim anlayışı ise yönetim teorilerinin en güncel dayanağı olmuştur (Şişman, 2014, s. 38-40). Bu bağlamda, yönetim kavramı, örgütsel kaynakların (insan kaynağı, parasal ve donanımsal kaynaklar, demirbaşlar, pazar, zaman vs.), örgüt amaçları doğrultusunda işbirliği ve uyum içinde çalıştırılma becerisi olarak tanımlanmakta (Şimşek, 2002, s. 8), “bu kaynakların, sorumlu bireylerce belirlenen amaç(lar) doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim olgusu gerçekleşmektedir” (Yılmaz, 2004, s. 166).

Jarrar ve Zairi (2002, s. 266) sadece teknoloji, süreç ve örgüt yapılarında/sistemlerinde gerçekleşecek değişikliklerin, yenilenmelerin uzun dönemli başarı için yetersiz olacağını, çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarının da çağın gerekleri ile uyumlaştırılması gerektiğinin altını çizmektedirler. Bu çalışmanın hedef grubu olan kütüphane yöneticileri ve kütüphaneciler rol ve sorumlulukları kapsamında yenilenmenin ve değişimin en önemli unsurları olarak dikkat çekmektedir. Altay (2018, s. 149) da halk kütüphanelerinde insan kaynağına yapılacak her yatırımın kütüphanenin geleceğine yapılan yatırım olduğuna değinmektedir. Öte yandan, The Society of Chief Librarians (SCL) ve The Chartered Institute of Library and Information Professionals’ın 2017 yılında hazırladıkları raporda da kütüphanelerde işgücü odaklı hedeflere yer verilmiş ve halk kütüphanelerinin geleceği için insan kaynağına yatırımın önemine vurgu yapılmıştır. Yeteneğin çekilmesi, korunması ve geliştirilmesi, mesleki becerilere ve etiğe yatırım yapılması, profesyonelliğe giriş

engellerini azaltma ve sürekli mesleki gelişime bağlı olma bu hedeflerden bazılarıdır (The Society of Chief, 2017, s. 5).

İnsan kaynaklarına yatırım yapmanın yanı sıra, kurumsal sürekliliği sağlamanın etkili bir diğer alternatif yolu ise yeniden yapılanmadır. Radikal bir değişim olarak nitelendirilen yeniden yapılanma kavramı; “bir örgütte stratejik önemi olan ve katma değer yaratan tüm süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının verimliliğini artıracak ve iş akışını en iyi şekilde düzenleyecek nitelikte, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanması” (Yavuz ve Biz, 2015, s. 5) olarak tanımlanmaktadır. Yaşanılan çağın gerekleri ve kurumsal sürekliliğin önemi göz önüne alındığında, halk kütüphanesi yönetim ve hizmet anlayışının da yenilikçi örgüt kültürü kapsamında yeniden yapılandırılması kaçınılmazdır. Ancak bu yeniden yapılandırma Hammer ve Champy (1994, s. 28)’nin de altını çizdiği üzere, mevcut durumun küçük değişikliklerle onarılmasından ziyade, uzun süredir uygulanan iş yapma usullerini bırakarak, örgütün ürün ya da hizmetlerinin yeniden yaratılması ve müşterilerde memnuniyet oluşturulması için gereken işlere en başından başlanması, başka bir deyişle, örgüte ait sistemin tamamının yeniden yapılandırılması şeklinde dikkate alınmalıdır. Yeniden yapılanma sürecinde yenilikçilik ve yenilikçi kültür kavramları ise kilit rol oynamaktadır. Öyle ki, tarım ve sanayi toplumundan sonra, yaşadığımız çağ bilgi çağı ve parçası olduğumuz toplum bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu yaklaşımla birlikte yenilikçilik çağının belirtileri göz ardı edilmemelidir. İçinde bulunulan dönem yenilikçilik çağı olarak da nitelendirilebilmektedir (Aksay, 2011, s. 7).

Yenilikçilik kavramı en genel anlamıyla, ürün, hizmet, yöntem veya süreç olarak tanımlanmakta, pazarlama, müşteri/kullanıcı memnuniyeti ve süreklilik kavramları ile de şekillenmektedir. Örgütsel açıdan ele alındığında ise, “örgüt üyeleri tarafından yeni mal ve hizmetlerin işletmeye yarar sağlayacak şekilde bir ürün ve/veya hizmete dönüştürülmesi sürecini kapsayan bir kavram” (Aksay, 2011, s. 10), “toplumsal, kültürel ve ekonomik bir birikim, uygun işletme yapısı ve yöneticilerin bilinçli ve disiplinli çabaları sonucunda gerçekleşen bir süreç” (Altuntuğ, 2008, s. 361) olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik çağının en belirgin özelliği ise sürekli olarak yenilenmek, kişisel ve kurumsal açıdan gelişime ve değişime açık olmaktır. Kurumların da varlıklarını korumaları ve güçlendirerek sürdürmeleri değişen toplumsal koşullara uyum sağlamalarına, bu doğrultuda yenilenmeye bağlıdır. Kütüphane, kendisini çevreleyen eğitsel, kültürel, teknolojik ve toplumsal koşulların belirlediği ve biçimlendirdiği bir kurumdur. Kütüphane kurumunun değişime



uyum sağlamanın başlıca koşulu, değişimle gelen yeniliklere kendisinin de yenilikle, yenilikçi tutum ve yaklaşımla yanıt vermesidir. Türkiye’deki halk kütüphaneleri, mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yapısı kapsamında değerlendirildiğinde, bu değişime ve değişen taleplere karşılık verebilmenin tam anlamıyla mümkün olmadığı anlaşılmaktadır (Alaca ve Yılmaz, 2017, s. 156). Bu bağlamda, halk kütüphanelerinde yenilikçilik odaklı değişimin sağlanabilmesi için öncelikle yönetim, hizmet anlayışı ve örgüt kültürü açısından mevcut durumun analizinin yapılması, değişimin bu çalışmada ortaya konulan ulusal nitelikteki yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçilik odaklı strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi gibi somut çıktılara dayandırılarak gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Günümüzde, kurumların varlıklarını korumaları ve güçlendirerek sürdürmelerinde yenilikçiliğin ve yenilikçi yaklaşımların stratejik bir araç olarak kullanılması (Alaca ve Yılmaz, 2017, s. 155), yenilikçi stratejilerin ortaya konulması son derece önemlidir. Budak (1998, s. 146) yenilikçi stratejinin temelini eski, modası geçmiş ve ölmekte olan her şeyi sistematik olarak terk etmek olduğuna dikkat çekmektedir. Ancak, yenilikçiliğin ürün, hizmet, yöntem gibi birbirinden farklı alanlarda stratejik bir araç olarak kullanılıyor olması günümüzde tek başına yeterli değildir. Bu durum, kâr amacı gütmeyen kurum veya kuruluşlar açısından daha fazla önem arz etmektedir. Özellikle kültürel ve sosyal rolü ağırlıkta olan, bireyler tarafından bir ihtiyaç olarak algılan(a)mayan ve Türkiye genelinde kayıtlı üye sayısı ve kullanım oranları oldukça düşük sayılacak halk kütüphaneleri açısından değerlendirilecek olursa, yenilikçiliğin kişisel çabalara bağlı ve belirli coğrafyalarda sınırlı kalan bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Alaca (2015, s. 61-64) Türkiye’de yenilikçilik konusunda öne çıkan birtakım halk kütüphanelerinin varlığına dikkat çekerken, yenilikçiliği kısmen de olsa örgüt kültürüne dönüştürmeye çalışan az sayıda halk kütüphanesi olduğunun altını çizmektedir. Bu bağlamda, üzerinde öncelikle durulması gereken nokta, Türkiye’deki halk kütüphanesi yönetici ve personelinin yenilikçiliğe, yenilikçi hizmetlere, kurumsal sürekliliğe, verimliliğe kapalı olmaları değil, aksine mevcut halk kütüphanesi yönetim sisteminin kütüphane yönetici ve personeline geniş bir alan bırak(a)mamasıdır. Maddi olanaksızlıklar, binaların yetersizliği, personel açığı sıkça dile getirilen sorunlar olarak dikkat çekse de halk kütüphanesi yönetim anlayışının mevcut personeli dinamik bir işleyişinin içerisine sokamaması, yeterince teşvik edememesi, denetleyememesi, hizmet geliştirme sürecinde yeterince serbest alan bırakmaması ve standart kalıpların dışına çıkmaya eğilimli olmaması gelecek kaygısı

yaşayan, hizmet geliştirme konusunda kişisel çabalarla sınırlı kalan, kısır bir döngüde dolaşan halk kütüphaneleri açısından üzerinde durulması gereken daha öncelikli konulardır. Öyle ki, sorunun daha çok *anlayışla* (yönetim ve hizmet geliştirme anlayışı) ve *sistemle* ilgili olduğu açıktır (Alaca ve Yılmaz, 2017, s. 155). Öte yandan, “her kurum kendi içerisinde kültürel bir dokuya sahiptir. Bu doku kurum kültürü olarak nitelendirilmektedir. Kurum kültürü, kurumun amaçları doğrultusunda şekillenir ve uygun bir yönetim anlayışı ile desteklenmesi gerekmektedir” (Alaca ve Yılmaz, 2016, s. 338). Kurum kültürü, bu çalışmadaki kullanımıyla örgüt kültürü; yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ok, Üstünyer, Akkahve ve Kale, 2006, s. 4). Sürekli ve hızla değişen toplumsal gereksinimlere karşılık verebilmek, kurumsal verimi artırmak, yenilikçiliği benimsemek ise ancak yenilikçi örgüt kültürü gibi dinamik bir kültür yaklaşımı ile sağlanabilir. Yenilikçi örgüt kültürü, Coşkun (2016)’un da altını çizdiği üzere *öğrenen organizasyon* olabilmenin ön koşulu olarak düşünülmelidir. Yenilikçi örgüt kültürü; geleneksel değerleri korumadan çok her alanda yenilikçi olmayı esas alan, değişimi yaşamın en temel yasası olarak gören, yeni ürün veya hizmet üreterek hizmet ağını genişleten, geleneksel kültürün koruyucu, merkezi ve hiyerarşik yapısının aksine, esnek, yenilikçi, çok merkezli veya adem-i merkezi örgütlenmeyi esas alan örgüt kültürü tipi (Aktan ve Tutar, 2006, s. 1) şeklinde tanımlanmaktadır. Öte yandan, örgüt kültürü alanında çalışan Wallach (1983, s. 32-33) ve Cameron ve Quinn (2006, s. 43) de ortaya koydukları örgüt kültürü yaklaşımları kapsamında yenilikçi örgüt kültürünün kurumsal önemine ayrıca dikkat çekmektedirler. Bu tarz bir kültürel dokunun oluşturulması ise tek başına yeterli değildir. Bu dokuyu nitelikli ve sürdürülebilir kılacak dayanaklara (yenilikçilik odaklı model, ilke, strateji eylem planı vb.) ve yönetim anlayışına gereksinim duyulmaktadır. Ortaya konulacak dayanaklarla ve yönetim anlayışıyla desteklenmeyen örgüt kültürü yaklaşımı zamanla güç kaybederek, sıradan ve durağan bir yaklaşıma dönüşecektir. Bu bağlamda, dayanakları temel alarak, yönetim anlayışının örgüt kültürünü desteklemesi, bunu yapabilmek içinse aynı anlayış ile kurgulanması gerekmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci ile birleşen bir gelişim süreci içinde, klâsik Weber bürokrasi anlayışı çerçevesinde şekillenen yönetim teorileri de dönüşüme uğramıştır. Prosedürlerden çok sonuçlara odaklı, tek biçimlilikten çok farklılıklara dayalı, katı yapılardan çok esnek organizasyonlara vurgu yapan bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Organizasyonların bilgi işleyen süreçler olarak tasavvur edilmeye başlandığı bu yeni

anlayış içinde, bireysel inisiyatif, katılım, ekip çalışması, kurumsal öğrenme, rakiplere karşı strateji geliştirme, sürekli gelişim gibi unsurların altı çizilmeye başlanmıştır. Diğer bir ifade ile örgütlerin sadece “ne” yapması gerektiği değil, üstlendiği işlevleri "nasıl" yapması gerektiği de yeniden tanımlanmaya başlanmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003, s. 22). Bu değişim, sürekli gelişime açık, esnek yapıya sahip, sistemi oluşturan birim ve kişilere daha fazla serbest alan yaratan, yaratıcı düşüncüyü yenilikçi yaklaşımlara dönüştürme potansiyeli taşıyan yenilikçi örgüt kültürü yapısına işaret etmektedir.

Bugünün ve geleceğin halk kütüphanelerinin geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün olmamakla birlikte kurumsal sürekliliğin sağlanabilmesi için yeni, farklı, yenilikçi bir yönetim yaklaşımının geliştirilmesi, benimsenmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılması gerekmektedir (Yıldız, 2011, s. 49). “Halk kütüphanelerinin yenilikçi olmaları ancak örgütsel yapılarını ve işleyişlerini yenilikçiliği sağlayacak şekilde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır” (Altay, Todorova ve Dursun, 2013, s. 198). Budak (1998, s. 175) yaratıcı bireye yenilikçi hizmetler tasarlayacak ve onu harekete geçirerek bu konuda teşvik edecek en önemli gücün “yenilikçi yönetim” olduğuna dikkat çekmektedir. Yenilikçi yönetim ise kuşkusuz “yenilikçi örgüt kültürü”nün bir ürünüdür.

İlgili alan yazın incelendiğinde, Türkiye’deki halk kütüphanesi örgüt kültürünü çok boyutlu açıdan inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, mevcut yönetim yaklaşımı ve hizmet geliştirme anlayışını detaylarıyla tartışarak, sorunların ortaya çıkarılması, mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımlarının karşılaştırılabilmesi ve halk kütüphanelerinin toplumsal değişime ayak uydurabilmesi için yönetim anlayışı, hizmet geliştirme yaklaşımı ve örgüt kültürünün yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde yeniden yapılandırılması önem kazanmaktadır. Bu çalışma kapsamında, ulusal düzeyde yenilikçi örgüt kültürünün anahtarı/yol haritası niteliğindeki yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi geliştirilmiştir.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın temel amacı; Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü yapısını ortaya çıkararak, yenilikçi yönetim ve hizmet yapısına sahip olunamamasının nedenlerini belirlemek ve bu durumun yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkisini ortaya koymaktır. Bununla birlikte, yenilikçi örgüt kültürüne karşı algı ve farkındalık

oluşturmak ve kültürel değişim ve dönüşüm sürecine dayanak oluşturacak ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi geliştirmek de amaçlanmaktadır.

Yenilikçilik ve ilgili kavramların halk kütüphaneleri açısından incelenmesi, araştırılması ve somut çıkarımlara ulaşılması yakın bir geçmişe sahip olmakla birlikte, kurumsal süreklilik, hizmet ve yönetim niteliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, ortaya konulacak yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi halk kütüphanelerinin örgüt yapısını yakından ilgilendirdiği kadar kurumsal sürekliliği, etkinliği ve verimliliği için de ayrıca önem taşımaktadır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ ve ARAŞTIRMA SORULARI

Araştırmanın problemi; Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve hizmet yapısının geliştirilmesinde yenilikçi örgüt kültürü ve bu kültürü destekleyen strateji eksikliğinin etkisi nedir? şeklinde oluşturulmuştur. Bu problem kapsamında Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin örgüt kültürünün analizi ile ilgili olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- 1) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme anlayışı nasıldır ve bu anlayış çalışanların statülerine, kurumlarındaki örgüt kültürüne göre ve bölgesel düzeyde nasıl farklılıklar göstermektedir?
- 2) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçilik faaliyetlerini engelleyen etkenler nelerdir ve bu etkenler, çalışanların statülerine, kurumlarındaki örgüt kültürüne göre ve bölgesel düzeyde nasıl farklılıklar göstermektedir?
- 3) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde hâkim olan örgüt kültürü tipi hangisidir? Bu durum bölgelere ve katılımcıların statülerine göre nasıl farklılıklar göstermektedir?
- 4) Türkiye’deki il halk kütüphaneleri yenilikçi örgüt kültürüne ne düzeyde yatkınlık göstermektedir? Bu durum bölgelere ve katılımcıların statülerine göre nasıl farklılıklar göstermektedir?
- 5) Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin “*baskın özellikler*”, “*örgütsel liderlik*”, “*çalışanların yönetimi*”, “*örgütsel bağ*”, “*stratejik önem*” ve “*başarı kriterleri*” kapsamlı özellikleri mevcut ve hedeflenen durumlar açısından hangi örgüt kültürü

anlayışına yakınlık göstermektedir? Bu durum, hem bölgesel hem de yönetici ve kütüphaneci yaklaşımlarına göre nasıl farklılıklar göstermektedir?

- 6) Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü'nün farklı birimlerinde yönetici pozisyonunda görev yapan katılımcıların Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin yönetim, hizmet anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algı ve yaklaşımları nasıldır?
- 7) Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması için geliştirilecek ulusal bir stratejide hazırlık aşamasından değerlendirme aşamasına kadar nasıl bir yol izlenmelidir?

Geleneksel yönetim yaklaşımı halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün gelişimini engellemekte, bu durum 21. yüzyıl halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Yenilikçi yönetim ve hizmet yapısının temeli ise yenilikçi örgüt kültürüne dayanmaktadır. Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve hizmet yapısı oluşturabilmek için öncelikle ulusal nitelikteki strateji geliştirme modelini, yenilikçilik odaklı strateji ilkeleri ve strateji eylem planını dayanak alan yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda, ortaya konulan araştırma problemi ve sorularından hareketle araştırmanın hipotezi; "Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde geleneksel yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hâkim olması, hiyerarşi kültürünün baskın olması ve yenilikçi kültürü destekleyecek strateji eksikliği nedenleriyle yenilikçi örgüt kültürü oluşturulamadığından yenilikçi yönetim ve hizmet yapısı da geliştirilememektedir" şeklinde formüle edilmiştir.

#### **1.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Araştırmanın kapsamını Türkiye'de, üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi (BBY) Bölümlerinden mezun olan (Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümleri) personele sahip il halk kütüphaneleri ve bu kütüphanelerde 2019 yılı Eylül ayı itibari ile görev yapmakta olan toplam 323 personel oluşturmaktadır. İlçe halk kütüphanelerine dağılan personel sayısının KYGM'den elde edilememesi, her ilçe halk kütüphanesinde mesleki eğitim almış en az bir (1) personel bulunmaması, Türkiye'deki ilçe halk kütüphanelerinin istisnalar dışında örgüt kültürünün incelenebilmesi için yeterli düzeyde olmaması ve ilçe halk kütüphanelerinde personel hareketliliğinin hızlı yaşanması gibi nedenlerden ötürü Türkiye'deki ilçe halk kütüphaneleri ve aynı zamanda çocuk ve edebiyat-müze kütüphaneleri de araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Ayrıca KYGM'de yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan ve bu çalışma konusu ile doğrudan ilgili bir

(1) genel müdür yardımcısı, üç (3) daire başkanı (Kütüphaneler Daire Başkanı, Personel ve Mali İşler Daire Başkanı, Stratejik Yönetim Daire Başkanı) ve üç (3) Şube müdürü (Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürü, Personel Şube Müdürü, Stratejik Planlama Şube Müdürü) de araştırmanın kapsamına dâhil edilmiştir.

Tablo 1

2019 Yılı İtibari ile Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinde Görev Yapmakta Olan Mesleki Eğitim Almış Personel Listesi<sup>1</sup>

Sıra	Kütüphane Adı	Y. <sup>2</sup>	K. <sup>3</sup>	Toplam	Evrene Oranı	Örneklem için gerekli sayı
1	Adana İ. H. K.	1	6	7	7 / 323 = .021	176 x .021 = 3,8/4
2	Adıyaman İ. H. K.	3	3	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
3	Afyonkarahisar İ. H. K.	2	1	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
4	Ağrı İ. H. K.	- <sup>4</sup>	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
5	Aksaray İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
6	Amasya İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
7	Ankara Adnan Ötügen İ. H. K.	4	29	33	33 / 323 = .102	176 x .102 = 17,9/18
8	Antalya Tekelioğlu İ. H. K.	2	9	11	11 / 323 = .034	176 x .034 = 6
9	Ardahan İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
10	Artvin İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
11	Aydın İ. H. K.	-	3	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
12	Balıkesir İ. H. K.	3	2	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2,6/3
13	Bartın İ. H. K.	1	5	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
14	Batman İ. H. K.	2	4	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
15	Bayburt İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
16	Bilecik İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
17	Bingöl İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
18	Bitlis İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
19	Bolu İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
20	Burdur İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
21	Bursa İ. H. K.	2	3	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2,6/3
22	Çanakkale İ. H. K.	1	5	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
23	Çankırı İ. H. K.	1	1	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
24	Çorum İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
25	Denizli İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
26	Diyarbakır İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
27	Düzce İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
28	Edirne İ. H. K.	2	3	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2,6/3
29	Elazığ İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
30	Erzincan İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
31	Erzurum İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
32	Eskişehir İ. H. K.	2	6	8	8 / 323 = .025	176 x .025 = 4,4/4
33	Gaziantep İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
34	Giresun İ. H. K.	2	1	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/1 <sup>5</sup>
35	Gümüşhane İ. H. K.	1	-	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
36	Hakkâri İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
37	Hatay Cemil Meriç İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
38	İğdir İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1
39	Isparta Halil Hamit Paşa İ. H. K.	2	3	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2,6/3
40	İstanbul Orhan Kemal İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
41	İzmir Atatürk İ. H. K.	2	6	8	8 / 323 = .025	176 x .025 = 4,4/4
42	Kahramanmaraş Karacaoğlan İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
43	Karabük Zübeyde Hanım İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
44	Karaman Karamanoğlu Mehmet Bey İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
45	Kars İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2,1/2
46	Kastamonu İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
47	Kayseri İ. H. K.	2	4	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
48	Kırıkkale İ. H. K.	2	1	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
49	Kırklareli İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1,6/2
50	Kırşehir İ. H. K.	1	5	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3,2/3
51	Kilis İ. H. K.	-	1	1	1 / 323 = .003	176 x .003 = .53/1

<sup>1</sup> Listede yer alan yönetici ve kütüphaneci sayıları, kadroları il halk kütüphanelerinde bulunan, üniversitelerin BBY Bölümlerinde (Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon) kütüphanecilik eğitimi almış yönetici, kütüphaneci ve sözleşmeli personeli kapsamaktadır.

<sup>2</sup> Yönetici.

<sup>3</sup> Kütüphaneci.

<sup>4</sup> “işaretinin bulunduğu hücrelerde, 2019 yılı itibari ile ilgili kurum ve ilgili statüde personel bulunmamaktadır.

<sup>5</sup> Giresun İl Halk Kütüphanesi yöneticilerinin sağlık ve emeklilik durumlarından ötürü çalışmaya sadece bir kütüphaneci dâhil edilmiştir.

52	Kocaeli İ. H. K.	2	7	9	9 / 323 = .028	176 x .028 = 4.9/5
53	Konya İ. H. K.	2	4	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3.2/3
54	Kütahya Vahit Paşa İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
55	Malatya İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2.1/2
56	Manisa İ. H. K.	2	4	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3.2/3
57	Mardin İ. H. K.	1	1	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
58	Mersin İ. H. K.	3	3	6	6 / 323 = .018	176 x .018 = 3.2/3
59	Muğla Hoca Mustafa Efendi İ. H. K.	2	3	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2.6/3
60	Muş İ. H. K.	-	3	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
61	Nevşehir İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
62	Niğde Sungurbey İ. H. K.	1	4	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2.6/3
63	Ordu Gazi İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
64	Osmaniye Emine Keskiner İ. H. K.	1	1	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1/2 <sup>6</sup>
65	Rize İ. H. K.	1	4	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2.6/3
66	Sakarya İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
67	Samsun Gazi İ. H. K.	-	5	5	5 / 323 = .015	176 x .015 = 2.6/3
68	Siirt İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2.1/2
69	Sinop Dr. Rıza Nur İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2.1/2
70	Sivas Şems-i Sivasi İ. H. K.	1	3	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2.1/2
71	Şanlıurfa İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
72	Şırnak İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
73	Tekirdağ Namık Kemal İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
74	Tokat İ. H. K.	2	1	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
75	Trabzon İ. H. K.	2	2	4	4 / 323 = .012	176 x .012 = 2.1/2
76	Tunceli İ. H. K.	2	1	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/2
77	Uşak İskender Pala İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
78	Van İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
79	Yalova İ. H. K.	-	2	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1
80	Yozgat İ. H. K.	1	2	3	3 / 323 = .009	176 x .009 = 1.6/1 <sup>7</sup>
81	Zonguldak İ. H. K.	1	1	2	2 / 323 = .006	176 x .006 = 1/2 <sup>8</sup>
Toplam		91	232	323		182

## 1.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, VERİ TOPLAMA ve DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ

Araştırma kapsamında belirlenen amaçlara ulaşabilmek için olayların, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeyi ve mevcut durumları, koşulları ve özellikleri olduğu gibi açıklamayı öne çıkaran betimleme yöntemi kullanılmıştır (Kaptan, 1998, s. 59). Veri toplama sürecinde; müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tatmin düzeyinin ölçümü, organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, iyileştirmeye açık alanların tespiti, yeni ya da var olan politikaların/programların etkinliklerinin ölçümü gibi amaçlarla belirli bir gruba yönelik hazırlanan sorular aracılığı ile sistematik şekilde veri toplama tekniği olarak tanımlanan anket (Houston, 2004, s. 9, 13) ve sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak tanımlanan, görüşmeciye belirli düzeyde hareket alanı bırakan yarı yapılandırılmış

<sup>6</sup> Osmaniye Emine Keskiner İl Halk Kütüphanesi'nden evrene orana göre bir katılımcı alınması gerekirken her kütüphaneden en az bir yönetici ve bir kütüphaneci kuralı gereği çalışmaya iki katılımcı dâhil edilmiştir.

<sup>7</sup> Yozgat İl Halk Kütüphanesi yönetim kademesi, çalışma sürecinde göreve yeni atandığından çalışma kapsamı dışında tutularak, evrene oran hesaplaması yapıldığından örnekleme sadece bir kütüphaneci dâhil edilmiştir.

<sup>8</sup> Zonguldak İl Halk Kütüphanesi'nden evrene orana göre bir katılımcı alınması gerekirken her kütüphaneden en az bir yönetici ve bir kütüphaneci kuralı gereği çalışmaya iki katılımcı dâhil edilmiştir.



görüşme tekniklerinden yararlanılmıştır (Karasar, 2013, s. 165-168). Bu çerçevede, araştırmaya ilişkin veriler 2019 yılı ikinci yarısı itibari ile Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan mesleki eğitim almış personel (yönetici ve kütüphaneci) ve KYGM'de yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan ilgili kişilerden (bir genel müdür yardımcısı, üç daire başkanı ve üç şube müdürü) toplanmıştır. KYGM personeli belirlenirken bu araştırma konusu kapsamında belirleyici ve doğrudan ilgili dairelerin ve şubelerin seçilmesine özen gösterilmiştir.

Çalışmanın evreni 323 kişiden oluşmakta, 0,95 güven düzeyi, 0,5 hoşgörü miktarına göre 323 kişiden oluşan bir evren 176 kişi ile örneklenebilmektedir (Raosoft, 2004). Bu bağlamda, aşağıda detaylı açıklanan örneklem oluşturma yaklaşımı göz önüne alınarak, 182 kişilik bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Örneklemin evreni temsil oranı %56,3'tür. Bu bağlamda, araştırma kapsamında hipotezi sınavabilmek ve araştırma sorularına yanıt bulabilmek için araştırma kapsamındaki kişilerden veri elde edebilmek amacıyla olasılığa dayalı tabakalı örneklem yöntemine göre basit rastgele yöntemle belirlenen mesleki eğitim almış kütüphaneci ve yöneticilerle anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Tabakalı örneklem yöntemi; dışlayıcı ve kapsayıcı kategoriler kümesi tanımlanan, örneklem çerçevesinin kategorilere bölündüğü, her bir kategoriden örnek olaylar seçmek için rastlantısal seçimin kullanıldığı örneklem yöntemidir (Neuman, 2013, s. 337). Her kütüphaneden en az bir mesleki eğitim almış yönetici ve kütüphanecinin örnekleme dâhil edilebilmesi için toplamda bir mesleki eğitim almış yöneticisi ve bir mesleki eğitim almış kütüphanecisi bulunan dört il halk kütüphanesinden (Çankırı, Mardin, Osmaniye Emine Keskiner ve Zonguldak İl Halk Kütüphaneleri) örnekleme her iki pozisyonundaki çalışan da dâhil edilmeye çalışılmış, Çankırı ve Mardin İl Halk Kütüphaneleri'nde görev yapan kütüphaneciler sağlıkla ilgili durumları nedeniyle çalışmanın dışında tutulmuştur. Ayrıca 24 il halk kütüphanesinde mesleki eğitim almış yönetici pozisyonunda ve bir il halk kütüphanesinde de mesleki eğitim almış kütüphaneci pozisyonunda görev yapmakta olan personel bulunmadığından (bkz. Tablo 1) analiz ve değerlendirmeler bu kütüphaneler dikkate alınarak/dışarıda bırakılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Yozgat İl Halk Kütüphanesi müdürü, anket çalışmasının gerçekleştirildiği tarihlerde henüz göreve başlamamış olduğundan ve Giresun İl Halk Kütüphanesi yöneticilerinin emeklilik ve sağlıkla ilgili durumlarından ötürü bu iki kütüphane de yönetici değerlendirmesinin dışında tutulmuştur.

Ankete katılacak kütüphane personeli, lisans düzeyinde kütüphanecilik eğitimi almış kişilerle sınırlandırılmıştır. Çünkü örgütsel değişimde yaygın olarak yapılan hatalardan biri, çalışanların örgütün mevcut ve ulaşılmak istenen/hedeflenen konumunu net olarak anlayamamasıdır (Cameron ve Quinn, 2017, s. 100). Ayrıca, çalışanların örgütün mevcut konumuna ve hedeflenen konumuna ilişkin sağlıklı çıkarımlar yapabilmeleri de oldukça önem taşımaktadır. Sağlıklı çıkarımların ise işin eğitimini almış kütüphaneciler aracılığı ile daha yüksek oranda gerçekleştirilebileceği düşünülmektedir. Burada değinilen *mevcut konum* kavramı, yönetici ve kütüphanecilerin görev yaptıkları kurumda şu anda var olduğunu düşündükleri/sergiledikleri baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışan yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri yaklaşım ve uygulamalarını ifade ederken, *hedeflenen konum* kavramı ise yönetici ve kütüphanecilerin baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışan yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri yaklaşımı ve uygulamalarının gelecekte nasıl olmasını arzu ettiklerini/hedeflediklerini ifade etmektedir.

Çalışma kapsamında kullanılan anket üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini ortaya çıkarmaya yardımcı olacak sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde, il halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları ile yenilikçi hizmet uygulamalarına engel olduğu düşünülen etkenlerin belirlenmesine yönelik likert tipi sorulara yer verilmiştir. Anketin bu bölümünde yer alan ve mevcut yönetim-hizmet anlayışını belirlemeye ve yenilikçiliği engelleyen etkenlere yönelik hazırlanan taslak maddeler, alanında uzman beş kütüphaneci ve bir akademisyen tarafından incelenmiştir. Uzmanların önerileri doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Belirlenen örneklem üzerinde araştırmaya geçmeden, oluşturulan maddelerin anlaşılabilirliğini sağlamak için 50 (%15,5) katılımcıyla pilot uygulama yapılmış ve anlaşılmayan maddeler için küçük düzeltmeler yapılarak, çalışma kapsamında kullanılan maddelere son hali verilmiştir. Anketin son bölümünde ise Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ) bulunmaktadır. Bu ölçek her biri kendi içerisinde dört maddeden oluşan altı alt bölümden oluşmaktadır. 100 puan, her maddenin örgütle ne ölçüde benzerlik gösterdiğine dayalı olarak, her alt bölümdeki dört madde arasında bölüştürülmektedir. Örgütle en fazla benzerlik gösteren maddeye diğer maddelerden daha yüksek puan verilmektedir. Kalan puan diğer üç madde arasında eşit ya da azaltılarak bölüştürülmektedir. Ölçekte “Mevcut Durum” ve “Hedeflenen Durum” şeklinde iki sütun bulunmaktadır. Her iki sütun için 100 puan üzerinden ayrı ayrı bölüştürme işlemi gerçekleştirilmektedir. Bu sayede, halk kütüphanelerinin özellikle hangi örgüt kültürünün

özelliklerini taşıdığını (mevcut durum) ve hangi tür örgüt kültürüne yakınlık gösterdiğini (hedeflenen durum) ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. ÖKDÖ'nun iki önemli avantajı bulunmaktadır. Birinci avantajı, örgütte oluşan kültürel eşitsizliklerin vurgulanmasını ve farklılaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle beşli ya da yedili likert ölçeği yerine 100 puanlık ölçek tercih edilmiştir. İkinci avantajı ise, katılımcıların örgütte meydana gelen mübadeleleri tanımlamaya zorlanmalarınıdır. Likert tipi ölçek kullanıldığında katılımcılar bütün boyutları yüksek ya da düşük olarak puanlamak zorunda kalmakta ve bu da daha az farklılaşmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017, s. 149). Schein (1993) de likert tipi sorularla örgüt kültürünün derinlemesine analiz edilemeyeceğini savunmaktadır (aktaran Bakoğlu, Aşkun ve Yıldırım, 2016, s. 86). Çalışma kapsamında, kullanılan bu ölçek, dünya genelinde örgüt kültürünü değerlendirmek için en sık kullanılan, başta çok sayıda doktora tezi olmak üzere birçok akademik yayında tercih edilen, sosyal bilimlerde güvenilirliği ve geçerliliği farklı birçok çalışma kapsamında ispat edilmiş bir ölçek olup (Quinn ve Spreitzer, 1991; Yeung, Brockbank ve Ulrich, 1991; Zammuto ve Krakower, 1991; Cameron ve Freeman, 1991; Aktan ve Aydın, 2016; Karakılıç, 2019; Çetin ve Topaloğlu, 2018; Özgözü ve Atılın, 2017; Özdevecioğlu ve Akın, 2013) sağlık kurumları, eğitim kurumları, ulusal ve yerel yönetimler, üniversiteler, askeri örgütler, sivil toplum örgütleri, oteller ve kütüphaneler gibi birçok sektörde kullanılmaktadır. Abu Dabi, Arjantin, Kanada, Çin, Dubai, Fransa, Almanya, İngiltere, Yunanistan, İran, Irak, Jamaika, Kenya, Hollanda, Katar, Rusya, Senegal, Singapur, Güney Afrika, Güney Kore, İspanya, Tayvan ve Türkiye bu çalışmaların yapıldığı ülkeler arasında yer almaktadır (Cameron ve Quinn, 2017, s. 21).

Türkiye'deki halk kütüphaneleri genel anlamda merkezi sistemle yönetilmekte olup merkezi yönetim örgüt kültürü üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Yönetim mekanizmasını çalıştıran ve bu mekanizmaya yön veren etken ise yöneticidir. Özellikle üst ve orta düzeyin anlayış ve uygulamaları daha alt düzeylerdeki yönetsel yaklaşımları da etkilemekte ve şekillendirmektedir (Gümüşsuyu, 2005, s. 99). Bu bağlamda, kütüphane personelinin temin edilen nicel verilerin yöneticilerden (genel müdür yardımcısı, daire başkanları ve şube müdürleri) temin edilen nitel veriler ile analiz edilebilmesi, daha gerçekçi sonuçlara erişilebilmesi ve tez çalışması kapsamında geliştirilecek yenilikçilikle ilgili ulusal düzeyde strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerilerinin tek taraflı olmaması, kapsayıcı olabilmesi için KYGM'den bir (1) genel müdür yardımcısı, üç (3) daire başkanı ve üç (3) şube müdürü ile de yarı yapılandırılmış görüşme

gerçekleştirilmiştir. Bu görüşme kapsamında, görüşme yapılan kişilere çalışma ile ilgili genel bilgiler aktarılmış, örgüt kültürü, yenilikçilik, yenilikçi örgüt kültürü gibi çalışma ile ilgili temel kavramlara ilişkin açıklama yapılarak, soruların anlaşılabilmesi sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme soruları genel müdür yardımcısına, kütüphaneler daire başkanlığı ve bu daire başkanlığına bağlı kullanıcı hizmetleri şube müdürlüğüne, stratejik yönetim daire başkanlığı ve bu daire başkanlığına bağlı stratejik planlama şube müdürlüğüne, personel ve mali işler daire başkanlığı ve bu daire başkanlığına bağlı personel şube müdürlüğüne ilgi alanlarına göre uyarlanarak yöneltilmiştir. Bir örgütün kültürel dokusunu ölçmenin zor bir girişim olduğu ve sadece nicel ya da sadece nitel yöntemlerin yetersiz, karma yöntemin nitelikli bir ölçüm için daha uygun olacağı ileri sürülmektedir (Bakoğlu ve diğerleri, 2016; Creswell ve Garrett, 2008, s. 322; Denison ve Mishra, 1995; Hofstede, 1980; Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s. 289-290; Stanford, 2014, s. 33-37). Karma yöntem ise; nicel ve nitel verilerin araştırmaya konu olan problem kapsamında bütünleşik bir yaklaşıma ulaşmak amacıyla bir araya getirildiği, birleştirildiği, ilişkilendirildiği sorgulama biçimi olarak tanımlanmaktadır (Creswell ve Garrett, 2008, s. 322).

Çalışma kapsamında elde edilen verilerin IBM SPSS 21.0 paket programında sayı, yüzde, ortanca, ortalama, standart sapma, Kruskal-Wallis H, Mann-Whitney U, Spearman rho korelasyon ve Bonferroni düzeltmesi testleri kullanılarak analizi yapılmış olup istatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olarak kabul edilmiştir. ÖKDÖ mevcut örgüt kültürü ve hedeflenen örgüt kültürü ölçek skorları arasındaki ilişki Spearman rho korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Anlamlı ilişki belirlenmesi durumunda, korelasyon katsayısı 0.00 – 0.20 aralığında ise “ilişki yok ya da çok zayıf ilişki”, 0.20 – 0.39 aralığında ise “zayıf ilişki”, 0.40 – 0.59 aralığında ise “orta düzeyde ilişki”, 0.60 – 0.79 aralığında ise “yüksek düzeyde ilişki” ve 0.80 – 1.0 aralığında ise “çok yüksek ilişki” şeklinde yorumlanmıştır (Şen, 2016, s. 12). Shapiro-Wilk testi sonucuna göre veriler normal dağılım göstermediğinden iki grubun karşılaştırılmasında Mann-Whitney U, üç ve üzeri grupların karşılaştırılmasında ise Kruskal-Wallis H testleri uygulanmış, gruplar arası yapılan karşılaştırmalarda anlamlı fark bulunması durumunda farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Bonferroni düzeltmesi post-hoc testi uygulanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Çalışma kapsamında oluşturulan şekiller FX Draw Tools aracılığı ile çizilmiştir.

Çalışma kapsamında veriler üç farklı soru grubu aracılığı ile toplanmıştır. Birinci grupta yer alan ifadeler halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışı ve hizmet politikasını

ortaya çıkarmak için alan yazına bağlı olarak geliştirilmiştir. Bu grup “kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum” ifadelerini içermektedir. İkinci grupta yer alan ifadeler halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetleri engelleyen etkenlerin belirlenmesi için alan yazına bağlı olarak geliştirilmiştir. Bu grup “aşırı derecede, kısmen, çok az, hiç” ifadelerini içermektedir. Üçüncü olarak Türkiye’deki halk kütüphanelerinin örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için temelleri Cameron ve Quinn tarafından 1983 yılında atılan ve sonrasında geliştirilen ÖKDÖ kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin tercih edilmesinin en önemli sebebi; ölçekte Klan/İşbirliği, Adhokrasi (adokrasi)-Yaratıcı, Hiyerarşi/Kontrol ve Pazar/Rekabet olarak isimlendirilen dört boyutun olması ve bir örgütün mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışını dört temel ve altı alt boyutta aynı anda ölçebilmesidir. Bir diğer tercih sebebi ise, ölçeğin, kültürü örgüt seviyesinde/odaklı analiz ederek, kurumlar arası kültürel karşılaştırmalar ve örgütsel etkinlik açısından değerlendirmeler yapmaya olanak tanmasıdır. Uluslararası alan yazında örgüt kültürü ölçeklerini örgüt odaklı (Gordon ve DiTomaso, 1992; O’Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Wallach, 1983), bireysel özelliklere odaklı (Hofstede ve diğerleri, 1990) ve örgütü oluşturan birimlere odaklı (Cooke ve Rousseau, 1988) olarak nitelendiren çalışmalar da mevcuttur. Ölçek, hiyerarşik yapının hâkim olduğu; girişimcilik ve yenilikçilik ile ilgili özelliklerin hâkim olduğu; aile gibi birlik ve beraberlik ruhunu yansıtan bir çalışma ortamının ve rekabeti de içerisine alan pazar kültürünün özelliklerini yansıtan bir çalışma ortamının özelliklerini içinde barındırarak, farklı özelliklerdeki yapıları ayırt etme imkânı vermektedir (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 121). Ölçekte yer alan ve dört farklı örgüt kültürüne karşılık gelen örgüt kültürü ifadeleri de altı boyutta (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri) ele alınmıştır. Her alt boyut kendi içerisinde dört farklı örgüt kültürüne (Klan, Adokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) karşılık gelen birer (toplamda dört) ifade içermektedir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayılarının yeterli düzeyde güvenilir olduğu ortaya konulmuştur. Ölçek maddelerinin birbiriyle ilişkisini hesaplayarak, iç tutarlığın ne düzeyde sağlandığını ortaya koymak için güvenilirlik katsayısı hesaplama tekniklerinden cronbach alfa iç güvenilirlik katsayısı yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 2  
Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeğindeki Soruların Güvenirliği

Alt boyutlar	Madde Sayısı (Mevcut durum ve Hedeflenen durum)	Cronbach Alfa
Klan-İşbirliği Kültürü	12	.727
Adokrasi-Yaratıcı Kültür	12	.694
Pazar-Rekabet Kültürü	12	.655
Hiyerarşi-Kontrol Kültürü	12	.681

Quinn ve Spreitzer (1991)'in çalışması kapsamında ÖKDÖ ölçeğinin güvenilirliği test edilmiştir. Tespit edilen cronbach alfa kat sayıları; işbirliği kültürü için .74, kontrol için .73, yaratıcı kültür için .79 ve rekabet için .71'dir. Yeung ve diğerlerinin (1991) çalışmasında da aynı ölçeğin cronbach alfa kat sayıları; işbirliği kültürü için .79, kontrol için .76, yaratıcı kültür için .80 ve rekabet için .77'dir. Zammuto ve Krakower (1991)'in çalışmasında ise ölçeğin cronbach alfa kat sayıları; işbirliği kültürü için .82, kontrol için .67, yaratıcı kültür için .83, rekabet için .78'dir. Aktan ve Aydın (2016, s. 335)'in çalışmasında ölçeğin cronbach alfa kat sayıları; işbirliği kültürü için .88, kontrol için .85, yaratıcı kültür için .88 ve rekabet için .89'dur. Karakılıç (2019, s. 23)'in çalışmasında, ölçekteki alt boyutlar için hesaplanan güvenilirlik değerlerinin en düşüğünün .85 olduğu belirlenmiştir. Özgözü ve Atılgan (2017, s. 1307)'in çalışmasında, ÖKDÖ'nün bütünü için hesaplanan cronbach alfa kat sayısının .96, Özdevecioğlu ve Akın (2013, s. 122)'in çalışmasında da .80'in üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma için Hacettepe Üniversitesi Etik Kurul onayı ve KYGM onayı yazılı olarak alınmıştır (bkz. Ek 5 ve Ek 6). Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeğin orijinali ve Türkçe çevirisi için de gerekli izinler alınmıştır (bkz. Ek 3).

## 1.6. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Araştırma kapsamında yapılan çalışmalar ve gerçekleştirilen analizler beş bölümde sunulmaktadır. Bu bölümlerin araştırmanın akışı içerisindeki yeri ve içerikleri aşağıdaki gibidir;

Birinci bölümde konunun önemi, araştırmanın amacı, problemi, soruları ve hipotezi verilmekte; araştırmanın kapsamı, yöntemi ve veri toplama teknikleri ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Araştırmanın düzeni ve yararlanılan kaynaklar da yine bu bölümde yer almaktadır.

İkinci bölümde yönetim, örgütsel yapılanma ve örgüt kavramları açıklanmış, halk kütüphanesi kavramı yönetim sistemi ve örgütsel yapısı kapsamında ele alınmıştır. Yönetim kavramı; unsurlar, işlevler ve değişen yönetim yaklaşımları ile açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kavramı özellikle yönetim yaklaşımları açısından ele alınmış, halk kütüphanelerinin örgütsel yapılanması detaylıca açıklanmıştır. Bilgi merkezleri kapsamında ortaya konulan örgütsel modeller aracılığı ile konu farklı boyutları ile ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde yenilikçilik-örgüt kültürü-halk kütüphanesi ilişkisi tartışılmıştır. Yenilikçilik kavramı ve modellerine değinilirken, yenilikçiliğin belirleyici unsurları ve yenilikçiliği engelleyen faktörler açıklanmıştır. Yenilikçiliğin örgüt kültürü ile ilişkilendirildiği bu bölümde yenilikçi örgüt kültürü kavramı tanımlanırken, yenilikçi örgüt kültürü, unsurları ve alt boyutları ile ele alınmıştır. Yine bu bölümde, kültür ve örgüt kültürü kavramları açıklanmış, örgüt kültürünün tarihsel gelişimi, örgüt kültürünü oluşturan faktörler, işlevler ve tipolojilerle konu geniş bir açıdan ele alınmıştır. Yenilikçi örgütlerin özelliklerine değinilerek, konu halk kütüphaneleri özelinde tartışılmıştır. Bunun yanında, yine bu bölümde yenilikçi hizmet geliştirme kapsamında yönetim ve örgüt kültürü unsurlarının önemine değinilmiştir.

Dördüncü bölümde Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde, mesleki eğitim almış, yönetici ve kütüphaneci olarak görev yapmakta olan personele uygulanan anket sonuçları ile KYGM teşkilat yapısı içerisinde ilgili birimlerde görev yapmakta olan personel ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme sonuçları sunulmuştur. Bu bölümde Türkiye'deki halk kütüphanelerine ilişkin son 10 yıllık (2010-2019) resmi verilere de yer verilmiştir.

Beşinci bölümde araştırma bulgularına ilişkin sonuçlar ortaya konularak, bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Ayrıca yine bu bölümde, çalışmanın öngörülen çıktıları olarak değerlendirilen ve çalışmanın özgünlüğünü ortaya koyan, halk kütüphaneleri için ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve strateji eylem planı öneri niteliğinde ortaya konulmuştur.

## 1.7. KAYNAKLAR

Çalışmada yerli ve yabancı alan yazına erişilebilmesi için aşağıda sıralanan kaynaklardan yararlanılmıştır:

ASLIB Journal of Information Management, ASLIB Proceedings, Australasian Public Libraries and Information Services (APLIS), Bilgi Dünyası, Creativity and Innovation Management, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Dissertation Abstracts International, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA), International Journal of Information Management, International Library Review, Journal of Information Science, Journal of Librarianship and Information Science, Journal of Library Innovation, Library & Information Science Research, Library and Information Science, Library Journal, Library Literature and Information Science, Library Trends, LIBRI, Open Access Dissertations and Theses, Public Library Quarterly, The International Information & Library Review, The Library Quarterly, Türk Kütüphaneciliği, Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni.

Çalışma kapsamında; Ebrary, EBSCO, Elsevier, Emerald Insight, ERIC, Google Books, Google Scholar, JSTOR, Proquest, SAGE, ScienceDirect, Scopus, Springer Link, Taylor & Francis, Türkiye Bibliyografyası, Türkiye Makaleler Bibliyografyası, ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı, Wiley, YÖK Tez Kataloğu gibi veri tabanlarından da yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan kaynaklarda ve arama motorlarında gerçekleştirilen taramalarda kullanılan anahtar kelimeler şu şekildedir:

- Halk kütüphanesi
- Halk kütüphanesi ve yenilikçilik
- İnovasyon/yenilik
- Yenilikçilik
- Yenilikçi hizmet
- Yaratıcılık
- Yenilikçi yönetim
- Örgüt kültürü
- Kurum kültürü
- Yenilikçilik kültürü
- Public library
- Public library and innovativeness
- Innovation
- Innovativeness
- Innovative service
- Creativity/creativity
- Innovative management
- Organization culture
- Corporate culture
- Innovation culture



- Adokrasi kültürü
- Örgütsel yenilikçilik
- Örgütsel yönetim
- Örgütsel değişim
- Örgütsel gelişim
- Değişim yönetimi
- Değişim mühendisliği
- Yeniden yapılanma
- Toplumsal değişim
- Örgütsel süreklilik
- Örgütsel sürdürülebilirlik
- Yenilikçi davranış
- Yenilikçi strateji
- Halk kütüphanelerinin geleceği
- Yenilik yönetimi
- Geleceğin kütüphaneleri
- Stratejik yönetim
- Örgütsel davranış
- Çağdaş bilgi merkezleri
- Çağdaş kütüphanecilik
- Adhocracy culture
- Organizational innovation
- Organizational management
- Organizational change
- Organizational development
- Change management
- Change engineering/reengineering
- Restructuring
- Social change
- Organizational continuity
- Organizational sustainability
- Innovative behavior
- Innovative strategy
- The future of public libraries
- Innovation management
- Libraries of future
- Strategic management
- Organizational behavior
- Contemporary information centers
- Contemporary librarianship

Araştırma raporunun yazımında Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlanan ve 1 Aralık 2014 tarihinde Hacettepe Üniversitesi Senatosunda kabul edilen Tez ve Rapor Yazım Yönergesi kullanılmıştır. Ayrıca araştırma raporunda yararlanılan kaynakların gösteriminde Bilimsel Yayınlar Kaynak Gösterme, Tablo ve Şekil Oluşturma Rehberi APA 6 Kuralları dikkate alınmıştır.

## 2. BÖLÜM

### YÖNETİM, ÖRGÜTSEL YAPILANMA ve HALK KÜTÜPHANELERİ

#### 2.1. YÖNETİM

Tarihi, insanoğlunun tarihi ile paralellik gösteren yönetim kavramı, her dönem gündemde olan, toplumun sosyal, kültürel, ekonomik vb. şartlarına bağlı olarak değişime uğrayan, toplumsal yapı ile sıkı ilişki ve etkileşim içerisinde olan bir kavramdır (Altay, 2018, s. 124; Öztaş, 2017, s. 17). Bu kavramın bilimsel açıdan ele alınması, kavramla ilgili kuram, yaklaşım ve modeller üzerinde çalışılması ise özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısına işaret etmektedir (Şişman, 2014, s. 37). Bu yıllar, aynı zamanda Türkiye'deki halk kütüphanelerinin "halk kütüphanesi" adıyla ve bir Müdürlüğe bağlı olarak hizmet vermeye başladığı yıllardır.

Disiplinler arası farklılıklar gösteren yönetim kavramına ilişkin en belirgin kesişim noktası "amaçları başarma süreci" ne dayanmaktadır. Bu bağlamda, alan yazında yönetim kavramına ilişkin çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. En sade anlamıyla yönetim; örgütsel amaçlar doğrultusunda karar alma ve uygulatma süreçleri toplamı (Eren, 1991, s. 3) olarak tanımlanabilir. Bunun yanında; örgütsel beklentilerin etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, yaratıcılık ve kontrol işlevlerine ilişkin kavram, ilke, kural, model ve tekniklerin sistematik, bilinçli, iş birliği ve uyum içerisinde olumlu bir iç çevre yaratarak uygulanması ile ilgili faaliyetler (Budak, 1998, s. 7; Şimşek, 2002, s. 8) olarak tanımlanmakta, "bu kaynakların, sorumlu bireylerce belirlenen amaç(lar) doğrultusunda etkileşimi ve yönlendirilmesiyle yönetim olgusu gerçekleşmektedir" (Yılmaz, 2004, s. 166).

Yönetimin iki önemli görevine dikkat çekilmektedir. Bunlardan ilki; yöneticinin yerine getirmesi gereken planlama, örgütleme, kadrolama, yürütme/yöneltme ve denetimden oluşan işlevler; ikincisi ise belirlenen örgütsel amaçlara etkin ve verimli biçimde ulaşılmasıdır (Kurulgan, 2004, s. 100). Kurumsal açıdan oluşturulacak bir örgüt kültürü göz önünde bulundurulduğunda, örgüt üyelerinin ortak anlamlar çerçevesinde bir araya getirilmesi, örgütsel bütünlüğün sağlanması da yine yönetimin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır (Şişman, 2014, s. 24). Öte yandan yönetim kapsamındaki planlama ileri

görürlükle, örgütleme maddi ve insani olanakların kontrolüyle, yürütme çalışmalarındaki süreklilik ve verimi sağlamakla, koordinasyon işbirliği ve uyumla, kontrol de işlerin kuralına göre yapılıp yapılmadığı ve belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığını görebilmekle ilişkilendirilmektedir (Uygur ve Göral, 2005, s. 34-35). Yönetim denildiğinde her ne kadar ilk akla gelen geleneksel kamu yönetimi olsa da mal ve hizmet üreten tüm örgütlerdeki yönetsel süreç yönetim biliminin inceleme alanına girmektedir (Memduhoğlu, 2017, s. 2). Bu bağlamda halk kütüphaneleri, hizmet üreten örgütler sınıfında yer almaktadır.

Bu çalışma kapsamında, yönetim kavramı planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol aşamalarından oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Her bir aşama, geliştirilecek örgüt kültürü üzerinde belirleyici rol oynayacağından, adı geçen işlevlerin yerine getirilebilmesi halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, etkinliği ve verimliliği açısından önem taşımaktadır. Bu işlevlerin yerine getirilmesi ise kütüphane unsurlarının (bina, bütçe, derme, kullanıcı, personel) etkili yönetimine bağlıdır. Bu bağlamda yönetim; kütüphane işlevlerinin ve unsurlarının etkileşim süreci olarak tanımlanmaktadır.

### **2.1.1. Yönetim Yaklaşımları ve Türk Kültüründe Yönetim Algısı**

Baransel (1979), sanayi devriminin, işletmelerin büyümesine ve dolayısıyla yapıların daha da karmaşık hale dönüşmesine, bununla ilişkili olarak da profesyonel yöneticiliğin doğmasına neden olmakla kalmayıp yönetim alanında yeni bir çığır açtığına değinmektedir (aktaran Unutkan, 1995, s. 27). Toplumsal dönüşüm alanındaki bu değişimlere bağlı olarak bir takım yönetsel yaklaşımlar ortaya çıkmış ve ilerleyen süreçte bu yaklaşımlar çağa uygun şekilde geliştirilmeye çalışılmıştır. Alan yazında birbirinden farklı isimlerle anılan bu yönetsel süreçler temel olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Unutkan (1995, s. 26-32) bu yaklaşımları geleneksel ve modern olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Klâsik ve neo-klâsik yaklaşımlar alan yazında 'geleneksel' kavramıyla modern yaklaşımlar ise 'çağcıl/sentezci/çağdaş' vb. kavramlarla ifade edilmektedir.

Klâsik yaklaşımda, etkinlik ve verimlilik temel hedef kabul edilmekte, verimlilik işlerin planlanması, tekdüzeleştirilmesi ve geliştirilmesine dayanmakta, insan robot olarak, örgüt ise kapalı ve teknik bir sistem olarak görülmektedir. Bu yaklaşım içerisinde, yetki zinciri, hiyerarşi, merkeziyetçi yapı, otorite, yasal güç ve disiplin, nesnellik ve örgüt çıkarları üzerinde durulan başlıca kavramlar olup, bu yaklaşım örgütün makine gibi işletilmesi

üzerine kurulmuştur (Nişancı, 2015, s. 257; Şişman, 2014, s. 38; Uygur ve Göral, 2005, s. 26). Klâsik yaklaşımın daha çok şekilciliğe odaklandığı bu nedenle de amaçlardan uzaklaşarak biçimsel bir çizgiye takılıp kalma tehlikesinin olduğu ileri sürülmektedir (Kurulgan, 2015, s. 80).

Neo-klâsik yönetim anlayışında insan ilişkilerine, insanın sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının varlığına daha fazla önem verildiği için bu anlayış “insan ilişkileri akımı/yaklaşımı” olarak da nitelendirilmektedir (Şişman, 2014, s. 39; Genç, 2005, s. 63). Bu yaklaşıma göre verim ve etkinlik insanın tatmin edilme duygusu ile paralellik göstermekte, örgüt ise daha sosyal, organik ve doğal bir yapı olarak tasarlanmaktadır (Hampton, 1977, s. 18; Nişancı, 2015, s. 257; Şişman, 2014, s. 39). Neo-klâsik yaklaşım daha çok klâsik yaklaşıma tepki olarak ortaya çıksa da içerisinde bulunan çevrenin yeterince dikkate alınmaması ve en iyi tek bir organizasyon yapısına ulaşılabileceği düşüncesi her iki yaklaşımın kesişim noktasıdır.

Modern yönetim düşüncesi, içerisinde sistem yaklaşımını barındırmaktadır. Sistem yaklaşımı, incelenen bir sorunu ya da olguyu, bir bütün oluşturacak şekilde, birbiri ve çevresiyle ilişkili unsurlar dizisi olarak algılayan ve açıklayan bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır (Birdal ve Aydemir, 1992, s. 29). Bu anlayışta, en iyi tek bir örgüt yapısının kabul edilemeyeceği, örgütün çevre ile sürekli iletişim halinde olması ve örgütün açık bir sistem olarak düşünülmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Öztaş, 2017, s. 18, 22). Örgütün yaşamını sürdürebilmesinin alt sistemlerin birbiri ile örgütün ise çevre ile uyumuna dayandığına dikkat çekilmektedir. Örgüt yapısı ve süreçlerinde, içerisinde bulunan toplumsal yapı ve çevre etkili olacağından “en iyi” yaklaşımının durumdan duruma, örgütten örgüte farklılık göstereceği savunulmaktadır (Koçel, 1989; Şişman, 2014, s. 40).

Yönetim yaklaşımları, örgütten örgüte farklılıklar gösterebileceği gibi, toplumsal düzeyde de farklılıklar gösterebilmektedir. Şişman (2014, s. 41) bunun temel nedenini, inanç, norm ve değerleri içeren *kültür* kavramının toplumsal farklılıklar göstermesine dayandırmaktadır. Bu bağlamda, Elizur, Borg, Hunt ve Beck (1991), Hofstede (1980), Hofstede ve diğerleri (1990) ve Laurent (1983)’ın yönetim anlayışının kültürler arası karşılaştırılmasına dayalı çalışmaları ön plana çıkmaktadır. Bu çalışmaların yanı sıra, kültür kavramını yönetim kapsamında değişik açılardan ele alan, yönetim kavramını kültürel açıdan çözümlenmeye çalışan farklı çok sayıda çalışmalar da bulunmaktadır (Adler,

1983; Ali, 1995; Bakhtari, 1995; Chikudate, 1991; Fan, 2000; Özen, 1996; Sargut, 1985; Sargut, 1994; Schneider, 1988; Şişman, 1996; Xing, 1995).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yönetim anlayışının temelinde bağımsızlık, bireycilik, nesnellik, bireysel sorumluluk, bireysel ödüllendirme, performansa göre ücret anlayışı kendini hissettirmektedir (Schneider, 1988). Örgütsel yaşamın sınırlarını belirleyen temel kavramlar ise para, otorite, özerklik, denetim ve başarıdır (Şişman, 2014, s. 47-48). Japon yönetim anlayışında bağımlılık, toplumculuk, öznellik, işbirliği, grup sorumluluğu, grup ödülü, kıdeme dayalı ücret yaklaşımları ön plana çıkmaktadır. Örgütsel yaşamın belirleyicileri ise arkadaşlık, uyum, sosyalleşme, kıdem, mutluluk gibi kavramlardır (Schneider, 1988; Şişman, 2014, s. 47-48). Alman yönetim anlayışında bireyler öznelliğe, işbirliğine, dayanışmaya, örgüt başarısı için mücadele etmeye daha yatkın özellikler sergilemektedirler (Hofstede, 1993, s. 84). Hodgetts ve Luthans'ın çalışmasında, Fransız yönetim anlayışının ileri derecede merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğuna, karar sürecinin oldukça yavaş işlediğine değinilmektedir (aktaran Şişman, 2014, s. 51). Çin yönetim anlayışında sezgicilik, içe dönüklük, çekingenlik, bağımlılık, erteleme, kapalılık, sabırlılık, grup merkezilik ve mevcut durumu devam ettirme gibi kültürel değerler ön plana çıkmaktadır (Xing, 1995). Orta Doğu ve Arap ülkelerinde yönetim yaklaşımı önemli derecede farklılıklar göstermemekte olup dini etkiler fazlaca hissedilmektedir. Gelenekçilik, aile merkezilik, başkalarına danışma, bireycilik, karara düşük düzeyde katılım, risk almaktan kaçınma yaklaşımları ve toplumsal ve örgütsel yaşamda eril değerlerin egemenliği söz konusudur (Bakhtari, 1995, s. 102). Uzak Doğu ülkelerindeki yönetim anlayışında da aile şirketi yaklaşımı hâkimdir. Bu ülkelerdeki kurumlar/işletmeler modern yönetim anlayışından oldukça uzaktır (Şişman, 2014, s. 56).

Batılı kişilerde özgünlük duygusu, başkalarına benzemezlik duygusu çok gelişmiş olup toplumdan ziyade bireye, bireyliğe, bireyselliğe önem verilmektedir. Buna karşın Doğu'da taklitçi yaklaşımlar daha ön plana çıkmaktadır. Hatta Doğu'nun yetindiğine, düşünmediğine, yaratıcılığının olmadığına dikkat çekilirken bilginin dönüştürmek ve değiştirmek için kullanılmadığına bu yaklaşımın bireylere ve kurumlara da yansıdığına değinilmektedir (Ergun, 2004, s. 61-68, 72).

Türk kültürünün özelliklerine bakıldığında ise özelden ziyade kamuya, kişisel girişimcilik yerine kamu girişimciliğine, birey yerine topluma öncelik verildiği, bireylik gelişiminin geri plana atıldığı ve bu durumun ekonomi, bilim, sanat, teknoloji, kültür alanlarında

karşılaşılan bir sorun olduğuna dikkat çekilmektedir (Ergun, 2004, s. 80, 123). Osmanlı'da kamu malı sayılan toprağın köylülere belirli miktarlarda ve belirli koşullarda verilmesi onları eşitlendirmeye çalışmanın bir göstergesidir. Ancak bu yaklaşım bireysel bilinçlenmeyi/bireyliğin gelişmesini engelleyen somut bir örnek olarak ileri sürülmektedir. Çünkü belirli ölçülerde belirli ihtiyaçların giderilmesine koşullandırılmış insanlar, yeni ihtiyaçların bilincine varıncaya kadar, koşulların ya da alışkanlıkların kazandırdığı otomatizm (kendiliğindenlik) içinde yaşayışlarını sürdürürler (Ergun, 2004, s. 170). Otomatizm yaklaşımı bugün birçok kurumda ve yönetim kademesinde kendini gösterebileceği gibi halk kütüphaneleri bu alanlardan sadece biridir.

Ülgener (1981)'e göre Türkiye'deki örgüt ve yönetim üzerinde etkili olan değerler; kadercilik, kanaatkârlık, risk almaktan, kişisel girişim ve rekabetten çekinme, sadece yakın çevreye güven, aile işletmeciliğine yatkınlık, çalışmanın zorunluluk olarak algılanması, günlük yaşam ve geleceğe ilişkin plansızlık olarak sıralanmaktadır. Sargut (1994) ise ortaklaşa davranışın ön plana çıktığını, belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterildiğini, uzlaşmaya yatkın ancak rekabetten uzak durulan bir anlayışın sergilendiğini ileri sürmektedir. Ergun (2004, s. 11), Ülgener ve Sargut'un ileri sürdüğü yaklaşımları desteklercesine Türk toplumu gibi çoğunluğun bireyliği yani kendi başına iş yapabilme ve kendi mantığı içinde yol alabilme becerisi gelişmemiş bir toplumun ortaklaşa davranışı destekleyeceğini ve kişisel girişimlerden kaçınacağını doğrulamaktadır. Köse ve Ünal (2003), Türk yönetim kültürü kapsamında merkeziyetçi ve ileri derece hiyerarşik yaklaşımın varlığına değinmektedirler. Ayrıca çok sayıda ara kadronun varlığına, astların üstlere yüksek düzeyde bağlılığına, örgüt içi kuşaklar arası mesafeye, işte ilerleme çabasının ve çalışanlar arasındaki rekabetin düşük olduğuna, risk almaktan kaçınıldığına, öz güven düşüklüğüne ve çıkar odaklı bir örgütsel bağlılığa dikkat çekilmektedir. Yörükoğlu (aktaran Ergun, 2004, s. 108) Türk insanının, kişilik özellikleri kapsamında, girişken ve pek çalışkan olmadığına, yeni koşullara uyma esnekliğinde zayıf kaldığına işaret etmektedir. Bireysel anlamda yaratıcılığın, kurumsal anlamda yenilikçiliğin tüm bu özellikler çerçevesinde şekillendiği ve Türk insanının değişime, yaratıcılığa, yenilikçiliğe mesafesinin biraz da bundan kaynaklandığı söylenebilir. Burada sergilenen belirsizlikten kaçınma, kadercilik, güç mesafesi vb. özellikler değişime direnç gösteren kültürel özellikler olarak nitelendirilmektedir (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016, s. 301-302). Bu doğrultuda, Ashkenas (1999), Çetin ve Topaloğlu (2018, s. 457) da hiyerarşinin örgütlerde yaratıcı ve yenilikçiliği engelleyen önemli bir unsur olduğunun altını çizerek

Gümüşsuyu (2005, s. 41) da iş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine bireylerin yapıya uymaya zorlandığı ve bunun da bireysel yaratıcılık ve kurumsal yenilikçiliğin önemli bir engelleyicisi olduğuna vurgu yapmaktadır. Ergun (2004, s. 198-207) Türk halkının yaratıcılığını törpüleyen, kurumsal düzeyde de yenilikçiliği engelleyen genel çıkarımları; Türk insanının hizmetlerin devlet tarafından gerçekleştirileceğini beklemesi, Türk insanının geleneklerine bağlı olması, Türk insanının çoğunlukla kaderci, kanaatkâr olması ve girişken olmaması, Türk insanının bireylik bilincine erişememiş; kendi başına ve sade kendi mantığı içinde yol almaya alıştırlmamış olması, bireylerin çoğunda icat ve keşif ruhunun olmaması, bireysel ve kurumsal rekabetin kurumlaşmamış olması şeklinde sıralamaktadır. Ancak bu çıkarımların günümüz Türkiye'sinde her durumda ve kurumda gerçeği yansıtmayacağı, geçerli olamayacağı da göz ardı edilmemelidir.

Kültürler ve dolayısıyla yönetim anlayışları geniş coğrafyalarda önemli düzeyde farklılık gösterirken aynı kültürel yapıya sahip ulusal, hatta bölgesel düzeyde de farklılıkların görölmesi mümkündür. şişman (2014, s. 56), ulusal/bölgesel kültüre göre değişebilen örgütsel/yönetimsel anlayış ve uygulamaların yanında örgütlerin de söz konusu ulusal/bölgesel kültürlerin etkisi ile farklı kültürler geliştirebileceğine, buna bağlı olarak aynı ulusal kültür içinde birbirinden farklılaşan örgüt kültürlerinin ortaya çıkabileceğine dikkat çekmektedir. Halk kütüphaneleri de, gerek hizmet sunduğu hedef kitlenin aynı bölge içerisinde gösterdiği farklılıklardan gerekse personel grubunun farklı kültürlere sahip bireylerden oluşması nedeniyle, ulusal kültür içerisinde birbirinden farklılaşan örgüt kültürlerinin gözlemlenebileceği ideal kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Yaşanılan çağ ve bu çağın bir gereği olarak göz ardı edilemeyen değişim kavramı bu kez yönetim ve yönetici boyutu ile hiç olmadığı kadar yakın bir ilişki içerisinde. Değişim, stratejik faaliyetlerin, organizasyon yapısının, iletişim sistemlerinin ve örgüt kültürünün sürekli olarak yeniden düşünölmesini gerekli kılan bir kavramdır (Besler, 2003, s. 75). Örgütlerin içerisinde bulunduğu çevrenin değişken yapısı, sürekli değişen ihtiyaçlar/gereksinimler ve kurumsal sürekliliğin devamı örgütün çevreye uyum sağlamasını zorunlu kılmakta, örgütlerin öğrenen örgütlere dönüşmesini (Çakır ve Yükseltürk, 2010, s. 503), uyarlanabilir, dönüştürülebilir, yenilenebilir yönetim tarzlarını benimsemesini gerektirmektedir. Çünkü öğrenen örgütler kültürel farklılıkların sunduğu fırsatlar sayesinde gelişebilme avantajına sahiptirler (Aycan ve diğerleri, 2016, s. 19).

Sadece yenilikçi bir hizmet, ürün ya da yöntemin yeterli olmayacağı, örgütün yapısında da sürekli olarak değişime uyum sağlayabilen bir değişim döngüsünün oluşturulması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Ries, 2019, s. 321). Bu bağlamda öğrenen örgüt; “zorlukların üstesinden gelebilmek için sürekli olarak kendini değiştirerek, bütün seviyelerde öğrenme ve bilgi aktarımını kolaylaştıran örgüt” olarak tanımlanmaktadır (Aycan ve diğerleri, 2016, s. 36). Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturabilmek ise stratejik yöneticilik/liderlik uygulamaları arasında sayılmaktadır (Besler, 2003, s. 79). Öte yandan, örgütün sürekli olarak değişen çevre, ortam, gereksinim ve taleplere yanıt verebilmesine olanak tanınması halk kütüphanelerinde böylesi bir yapının geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Öğrenen örgüt anlayışının kurumsal süreklilik ve etkinlikle yakın ilişkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

### **2.1.2. Değişen Yönetim Yaklaşımlarının Dünyada ve Türkiye’de Bilgi Merkezlerine Yansımaları**

Yönetim kavramı geçmişten günümüze, maruz kaldığı toplumsal dönüşümlerin sonucunda değişime uğramış ve daima çağa uygun bir anlayışa dönüştürülmeye çalışılmıştır. Bu durumun, karşılanması gereken ve sürekli olarak değişen gereksinimlerin bir sonucu olduğu da düşünülebilir. Kâr amacı güden kurumlar için olduğu kadar bu değişim ve dönüşüm kâr amacı gütmeyen kurumlar için de önem taşımaktadır. Bilgi merkezleri bu tarz kurumların başında gelmekte, hedef kitlesinin genişliği ve genişleyen hedef kitlenin beklentilerinin de farklılık gösterebileceği anlayışından hareketle özellikle halk kütüphaneleri ön plana çıkmaktadır. Altay (2018, s. 145) yönetim kavramında yaşanan en büyük dönüşümün Sanayi Devrimi ile ortaya çıktığına değinmektedir. Bu dönüşümün, teknoloji çağı, verimlilik çağı (1950-60’lar), kalite çağı (1970-80’ler), esneklik çağı (1990’lar), yenilikçilik çağı gibi alan yazında adı geçen farklı toplumsal dönüşümlerin de etkisi ile şekillendiğini söylemek yerinde olacaktır (Aksay, 2011, s. 7). Bu gelişmelerle birlikte, içerisinde yaşadığımız toplumsal yapıyı niteleyen *bilgi çağı* ve bu çağın bir gereği olarak karşımıza çıkan *bilgi toplumu* yaklaşımı ise yönetim kavramının özellikle bilgi merkezleri açısından değişimini kaçınılmaz kılmıştır. Dünyadaki değişim, küreselleşme ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş şeklinde özetlenmekte, geçmişteki kalıplar ve mevcut yönetim yapısı ile bu geçişe uyum sağlamanın mümkün olmadığına dikkat çekilmektedir. Dinamik ve sürekli olarak değişim gösteren toplum her tür kütüphaneyi gerek beş temel unsur (bina, personel, bütçe, derme ve kullanıcı) gerekse hizmetler açısından değişime ve çağdaşlaşmaya zorlamıştır (Altay ve Todorova, 2016; Sağlamtuğç,



1987). Bu değişim ve çağdaşlaşma beş temel unsur ve hizmetlerden ziyade “anlayış” açısından da ele alınmaktadır (Yener, 1991, s. 10). Bu anlayış, kütüphanelerin yönetim ve organizasyon anlayışına/yapısına işaret etmektedir. Yönetim yapısının değiştirilmesi, bu değişimin zihniyet, stratejik tasarım ve organizasyon boyutları açısından ele alınması gerekmektedir (Dinçer ve Yılmaz, 2003). Özellikle bilgi merkezleri açısından hayati önem taşıyan bilgi toplumuna dönüşüm süreci, bilgi merkezlerini buldukları durum ve konumdan daha ilerisini düşünmeye zorlamaktadır. Önal (2015) yaratıcılığı ve yenilikçiliği bilgi merkezleri kapsamında bilgi toplumu ile ilişkilendirerek ele aldığı çalışmasında, bilgi toplumuna dönüşebilen şehirlerden ve bu şehirlerin sahip olması gereken özelliklerden bahsetmekte değişimin, yaratıcılığın, yenilikçiliğın ve yenilenmenin ipuçlarını vermektedir. Halk kütüphaneleri bu şehirlerin dijital, akıllı, bilgili ve yaratıcı alt yapılarında önemli bir rol oynamaktadır (Mainka, Hartmann, Orszulok, Peters, Stallman ve Stock, 2013, s. 295-296, 317-318). Mainka ve diğerleri tarafından ortaya konulan çalışmanın verileri ile kıyaslama yapabilmek için 2018 yılında tamamlanan benzer çalışma sonuçlarına göre halk kütüphanelerinin, şehirlerin dijital, akıllı, bilgili ve yaratıcı alt yapılarındaki önemini giderek artırdığı gözlenmiştir (Born, Henkel ve Mainka, 2018).

Değişen yönetim anlayışlarının bilgi merkezlerine/halk kütüphanelerine yansımalarını anlamak için alan yazında yönetim yaklaşımlarına paralellik gösteren çalışmalara bakmak yararlı olacaktır. Klâsik yönetim düşüncesinin ortaya çıktığı, geliştiği ve benimsendiği 1880-1930 tarihleri arasında (Kurulgan, 2015, s. 70) kütüphanelerin daha çok birer işletme olarak nitelendirildiği, işletmecilik ilke ve yöntemlerine göre yönetilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır. Bu dönemde gerçekleştirilen maliyet-fayda, maliyet-verimlilik analizleri, planlama ve bütçe yöntemleri ise bu yaklaşımın somut göstergeleri olarak nitelendirilmektedir. Uluslararası alan yazında, klâsik yönetim anlayışını kütüphaneler açısından ele alan incelemelere rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda, yetki sahibi insanların kendi makamlarını koruma eğilimde olmaya, değişime ve yeniliklere karşı direnç göstermeye, geleneksel yaklaşımlar sergilemeye yatkın olduklarına (Bundy, 1966) ve kütüphanelerde farklı uzmanlık gruplarının bulundurulması ve bu sayede yönetim ve hizmet geliştirme süreçlerinin daha sağlıklı yürütülebileceğine (Bundy ve Wasserman, 1968) değinilmektedir. Öte yandan kütüphanelerde profesyonel ve bürokratik olmak üzere iki farklı örgütlenmenin oluşturulması ve her iki örgütlenme yaklaşımının sınırlarının belirlenmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir (Jaffe, 1990). İyi bir yönetim ve örgüt yapısının kütüphane faaliyetlerinde/hizmetlerinde önemli bir etken olduğuna ve geleneksel

yaklaşımın kalıcı bir şekilde tüm benzer örgütlerde uygulanamayacağına (Oh, 1966) değinilmektedir. Edwards (1989, s. 26) kütüphanelerde bürokrasinin egemen olduğunu, profesyonel olmaya çalışan az sayıda kütüphanecinin bürokrasi ile mücadele ettiğini ileri sürerken, bürokratik yetkililerin, mücadelecilik yaklaşımları genellikle kişilik bozukluğu belirtisi olarak nitelendirdiğinin altını çizmektedir. Türkiye’de kütüphanelerin işletme özelliklerini ele alan 2000 öncesi yeterli sayıda çalışma olmadığına ve yönetimi etkileyen faktörlerden (personel, kullanıcı, bina, bütçe, derme, yasalar) ziyade doğrudan kütüphane yönetimini inceleyen çalışmaların yetersizliğine (Yontar, 1995, s. 16-17, 86) dikkat çekilmektedir. Bu anlamda, Tunçkanat (1987)’in ve Erbay (1993)’in üniversite kütüphanelerinde yönetim, Yontar (1995)’in belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetim adlı çalışmaları ve Atılgan ve Arslantekin (1996)’in yayına hazırladıkları Türkiye’de bilgi merkezlerinin yönetimi ve sorunlarına yönelik kitap çalışması öne çıkmaktadır. 2000 sonrası başta üniversite kütüphanelerinin yönetimi olmak üzere genel anlamda bilgi merkezleri yönetimi konusuyla ilgili çalışmalara daha sık rastlanmaktadır. Altay (2018), Anameriç (2005), Bayter (2018; 2020), Çelik (2000), Kurulgan (2005b), Kurulgan (2015), Kurulgan ve İspir (2009), Yılmaz (2004) ve Yılmaz (2005)’in bilgi merkezlerinde yönetim kapsamlı çalışmaları bu konuda öne çıkan bazı örneklerdir. Bilgi merkezlerinde risk ve kriz yönetimi başlıklı çalışma ise bilgi merkezlerinde yönetsel süreçlerle ilgili en güncel kaynaklardan biridir (Kuzucuoğlu ve Şeşen, 2020). Öte yandan bürokratik yapının Türkiye’deki kütüphanelere yansımaları konusu ise bu yapının özellikle olumsuz yansımaları açısından ele alınmıştır (Yontar, 1995, s. 91).

1930-50 yıllarında gelişen ve yaygınlaşan neo-klâsik yaklaşımın bilgi merkezlerine yansımaları da 1930’lara dayanmaktadır. Kütüphane yöneticisi-çalışan ilişkileri üzerine çalışmalar gerçekleştirilmiş, kütüphanecilerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi gündeme gelmiştir (Kurulgan, 2015, s. 99). Kütüphanelerde personel eğitiminin ve yönetiminin örgütsel demokratikleşme süreci ile ilişkisine (Winslow, 1953; Herbert, 1939; Krug, 1942), kütüphanelerde hak ve çıkarların korunması için sendikalaşmaya (Berelson, 1939), bilimsel yönetim yaklaşımının kütüphanelerde uygulanması gerektiğine dikkat çekilmektedir (Shaw, 1954). Ayrıca yönetici eğitiminin gerekliliğine (Bixler, 1945) ve kütüphanecilerin iş doyumlarına (Prescott, 1946) değinen çalışmalar da bu dönemde ön plana çıkmaktadır. Türkiye’de, kütüphane sorunlarının çalışan ve organizasyon açısından incelenmesine (Baysal, 1970), kütüphanelerin standartlardan uzak oluşuna ve yönetici-uzman sayısının azlığına (Yurdadoğ, 1972), yöneticilerin insan davranışları konusundaki

bilgi seviyesine değinen çalışmalar bulunmaktadır (Tezcan, 1988). Ayrıca, kütüphaneci niteliği ve iş gücü analizleri (Duman, 1988), bilgi merkezlerinin yönetsel işlev ve teknikleri (Baysal, 1991), kütüphanecilerin iş doyumunu ve memnuniyet düzeyleri (Karakaş, 1990; Çelik, 1997) üzerinde durulan diğer birtakım konulardır. Rahat ortamlarda çalışan bireylerin yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkarabilme fırsatı (Konya, 2007) gibi konular da yine neo-klâsik yaklaşımın bilgi merkezlerindeki/kütüphanelerdeki etkilerine odaklanan ve bu etkileri yansıtmaya çalışan araştırma konularındandır.

1950'lerden sonra modern yönetim düşüncesinin ortaya çıkması ve gelişimi ile birlikte bu gelişimin kütüphaneler üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmaların da alan yazında yer almaya başladığı görülmektedir. Değişim karşısında kütüphane hizmetlerinin planlanması (Lacy, 1969; Kemper, 1970), yönetim bilgi sistemlerinin geliştirilmesi (Stueart ve Moran, 2007, s. 37), kütüphaneleri etkileyen iç ve dış faktörler, kütüphanelerin bu faktörlerle ilişkisi, işbirliği, bu faktörlerin kütüphaneye etkileri (Lynch, 1974) öncelikli konulardandır. Ayrıca, halk kütüphanesi sistem ve hizmetlerinin geliştirilmesi (Campbell, 1988), bilgi merkezlerinde karşılaşılan sorunların sistem analizi yolu ile çözümlenebileceği (Yalvaç, 1996) gibi konularda da çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye'de bu konuda, son 20 yıldır özellikle halk kütüphanesi sistemi odaklı çalışmaların ön plana çıktığı, bununla birlikte yönetim odaklı çalışmaların da gerçekleştirildiği görülmekte, bu çalışmalarda yerel yönetimler ön plana çıkarılırken kütüphane hizmetlerinin yerel yönetimlere bağlı olarak verilmesi/verilmemesi tartışılmaktadır. Açıkgöz ve Yılmaz (2013), Akkaya, Binici ve Yıldırım (2016), Akman, (2004), Akman ve Akman (2016), Aksakal (1997), Canata (2016), Demir ve Güneş (2016), Demircioğlu (2007), Duman (2004), Faydalıgöl ve Yılmaz (2007), Sevgisunar (1997), Tütüncü (1996), Yıldırım (2018) ve Yılmaz (1997; 2005; 2013b) halk kütüphanesi sistemi odaklı araştırmalarıyla Türkiye'deki halk kütüphanesi sisteminin merkezi bir yapıda olduğuna ve yerelleşebilmenin yasal bir alt yapı ile desteklendiğinde gerçekleştirilebileceğine değinmektedirler. Altay (2018) halk kütüphanesi yönetimi ve yönetsel işlevlerine dikkat çekerken, Bayter (2018; 2020) halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının benimsenmesi ve hizmetlerin de bu yönetim anlayışına göre şekillendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Yener (1991), halk kütüphanelerinde çağdaş yaklaşım konusunu kütüphaneyi oluşturan beş temel unsur üzerinden ve İstanbul'da yer alan üç kütüphane açısından ortaya koyarken Kurulgan (2015)'ın bilgi merkezlerinde çağdaş yönetimi ele aldığı kapsamlı çalışması özellikle dikkat çekmektedir. 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'deki halk kütüphaneleri sistemi ve

yönetimi açısından ele alınan çalışmalar konunun önemine ve kurumların geleceğine ilişkin ipuçları vermektedir.

Bilgi toplumuna dönüşüm, halk kütüphanelerinin de bu dönüşümden payına düşeni almasını zorunlu kılmaktadır. Daha çok geleneksel yaklaşımın hüküm sürdüğü bir yönetim ve hizmet anlayışının, değişime direnemeyeceği açıktır. Altay (2018, s. 145) geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerin bilgi toplumunun rekabetçi ortamında etkinliğini ve varlığını sürdürmesinin zor olacağını savunmaktadır. “Biz hep böyle yaptık” yaklaşımının yeni fikirleri uygulamayı dolayısıyla yenilikçilik odaklı bir sisteme sahip olmayı engellediği de ileri sürülmektedir (Ries, 2019, s. 55). O halde, halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliğinin yönetim ve hizmet anlayışı ile ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Erkan (1997, s. 63-65) bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde halk kütüphanesi ve kütüphanecisinin önemine değinirken yönetim kavramına ayrı bir parantez açmakta, bürokratik yönetim anlayışı var olduğu sürece halk kütüphaneciliğinin de bürokratik bir meslek olarak kalacağını, bilgi toplumu ve bürokrasinin taban tabana zıt iki kavram olduğunun altını çizmektedir. Değişime uygun, dinamik, hedef kitlenin gereksinimlerine karşılık verebilecek doğrultuda yönetsel faaliyetler gerçekleştirebilmek ve buna uygun hizmetler ortaya koyabilmek bu özelliklere uygun bir örgüt kültürü yapısını da gerekli kılmaktadır. Yönetim ve hizmet anlayışı, örgüt kültürü ile ilişkisel boyutta düşünülmelidir. Geleneksel yönetim anlayışından yenilikçi hizmetler beklemek iyimser olduğu kadar sonuçsuz bir bekleyiş olacaktır. Yaratıcılık ve yenilikçilik özgür düşüncenin birer sonucudur.

Örgüt kültürü ile birlikte nitelikli insan kaynağı da örgüt yönetimindeki değişimi/yeniden yapılanmayı teşvik eden önemli bir diğer etken olarak değerlendirilmektedir. Becerileri yüksek ve mesleki anlamda bilgi birikime sahip çalışanların geleneksel yaklaşımlarla yetinmeyeceği savunulmaktadır. Çalışanı motive eden, bireysel performansını artırarak örgüt performansının artışı hedefleyen, entelektüel sermayeyi etkin kullanan, örtük bilgiyi ortaya çıkaran ve örgüt yararına kullanabilen, vizyonu geniş yönetim anlayışının ve buna bağlı olarak hizmet yaklaşımının geliştirilmesi kaçınılmazdır (Altay, 2018, s. 109). Halk kütüphaneleri açısından bu süreci yönetecek, birleştirici özelliği olan yöneticiler nitelikli insan gücünün önemli bir bölümünü oluştururken, fikirlerin hayata geçirilmesinde payı olan kütüphaneciler de diğer önemli kısmı oluşturmaktadır. Değişen yönetimin, örgütsel değişim için başlı başına yeterli olmayacağı, yönetici grubu dışındaki çalışanların da bu

değişim sürecine dâhil edilmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Modern yönetim anlayışının en önemli göstergelerinden biri de budur.

Halk kütüphanelerinin geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilmesi, geleneksel hizmet anlayışı ile hizmet geliştirmesi kurumsal süreklilik ve gereklilik için yeterli ve mümkün değildir. Kurulgan (2015, s. 119) bilgi merkezlerinin geleceğe dönük daha iyi hizmet sunabilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanabilmesinin yönetimde açık sistem modelinin benimsenmesine bağlı olduğunu altını çizmektedir. Yurtseven (2001, s. 50) de, günümüz halk kütüphanesi yönetim anlayışının yavaş yavaş katı hiyerarşinin egemen olduğu geleneksel yaklaşımdan sıyrılarak çalışan odaklı, gücü yaygınlaştırıcı, açık sistem odaklı yönetim yapılarına evrildiğine dikkat çekmektedir. Halk kütüphanelerinin bilgi toplumundaki etkinliğinin, verimliliğinin ve kurumsal sürekliliğinin sağlanabilmesi için yeni ve yaratıcı yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve bu sayede yaratıcı fikirlerin yenilikçi yaklaşımlara/hizmetlere dönüştürülmesi kaçınılmazdır (Yıldız, 2011, s. 49). Yaratıcı fikirlerin yenilikçi hizmetlere dönüşebilmesi geleceğe dönük vizyon sahibi yöneticileri ve yönetim yaklaşımını gerektirdiği gibi, böylesine bir yönetim ve hizmet yapısının da ancak yenilikçi örgüt kültürü özelliklerine sahip kurumlarda ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. “Halk kütüphanelerinin yenilikçi olmaları ancak örgütsel yapılarını ve işleyişlerini yenilikçiliği sağlayacak şekilde düzenlemeleri ile mümkün olacaktır” (Altay ve diğerleri, 2013, s. 198). Bu düzenleme bağlamında, ast ve üstlerin/yönetici ve kütüphanecilerin bu süreçte bir arada düşünülmesi ve iletişim halinde olması daha sağlıklı bir işleyişe işaret etmektedir. Yenilikçi bireylerin özellikle üst düzey yöneticilerin desteğine ihtiyaç duyacağı, bu iletişim ve yardımlaşma sağlanmadan birçok fikrin daha ortaya çıkamadan yok olacağı göz ardı edilmemelidir (Luecke, 2011, s. 54). Türkiye’de, çalışan ilişkilerine gösterilen önem her geçen gün artmakta ve kurumlar kültürlerini bu doğrultuda gözden geçirerek, hiyerarşiden uzaklaşarak, ast-üst iletişimini teşvik etmektedir (Okmeydan, 2016, s. 161). Budak (1998, s. 175) yaratıcı bireye yenilikçi hizmetler tasarlayacak ve onu harekete geçirerek bu konuda teşvik edecek en önemli gücün “yenilikçi yönetim” olduğuna dikkat çekmektedir. Yenilikçi yönetim ise kuşkusuz “yenilikçi örgüt kültürü” nün bir ürünüdür.

### **2.1.3. Türkiye’de Halk Kütüphanelerinde Yönetim**

Dünyada ortaya çıktığında, para ile üye olunan, özellikle teknisyen ve işçilere genel konuşmaları ve konferansları dinlemek için ortam yaratan, koleksiyonunda eğitim kitapları

ile çeşitli romanları bulunduran (Köse, 1970), hatta toplum içerisinde belirli tip vatandaş yetiştirmeyi, başta işçi sınıfı olmak üzere göçmen vb. grupların kontrolünü sağlamayı (Hamby ve Najowitz, 1998, s. 74-75; Ignatow, 2011, s. 747-754) amaçladığı ileri sürülen, güç ve iktidar çatışmasında bir araç olarak da kullanılan (Z. Odabaş, 2018, s. 335-336) halk kütüphaneleri, daha sonra din, dil, ırk, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü vb. hiçbir ayırım gözetmeksizin toplumun her kesimine eşit ve gönüllü hizmet sunan, sosyal, kültürel, eğitimsel amaçlar güden, bölgesinin sosyal, kültürel, ekonomik kalkınmasına yardımcı olan, değişen kullanıcı beklenti ve gereksinimlerine yaratıcı düşünceleri yenilikçi uygulamalara dönüştürerek cevap vermeye çalışan ve bu sayede kurumsal sürekliliğini sağlayacak olan toplumsal ve demokratik kurumlara dönüşmüştür (Ersoy, 1966, s. 1; The International Federation of Library Associations and Institutions (Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları Federasyonu) [IFLA], 2007, s. 39; Yılmaz, 2013a, s. 3; Alaca, 2015, s. 11). Bu bağlamda, halk kütüphanelerinin Türkiye'deki gelişim sürecinin yönetim kavramının dünyadaki gelişim süreci ile paralellik gösterdiğini de söylemek mümkündür. Halk kütüphaneleri açısından yönetim kavramı da genel hatlarıyla; “belirlenen örgütsel amaçlar doğrultusunda, insan kaynakları, finansal (mali) kaynaklar, fiziksel kaynaklar ve bilgi kaynakları gibi örgütsel kaynakların etkin ve verimli bir biçimde planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi süreci” (Kurulgan, 2015, s. 62) olarak tanımlanmaktadır.

Halk kütüphanesi sistemi, halk kütüphanesinin yönetsel işlevlerine de şekil vermektedir. Bu bağlamda, halk kütüphanelerinin yönetim yaklaşımı ve yönetsel işlevlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için halk kütüphanesi sistemleri ve yine bununla ilişkili olan organizasyon yapısına değinmek yararlı olacaktır. Sistem; bir veya birden fazla amaca ve sonuca ulaşmak için aralarında anlamlı ilişkiler bulunan fiziksel veya kavramsal, alt sistemlerin oluşturduğu, parçalardan oluşan ve bu parçaların hem birbirleriyle hem de dış çevre ile ilişkilerinin olduğu bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1991, s. 150; Genç, 2013, s. 53; Kurbanoglu, 1993, s. 36, 39). Bireylerin eğitim, kültür ve boş zamanları ile ilgili bilgi gereksinimlerini ayırım gözetmeksizin karşılayarak, bulunduğu yörenin kalkınmasına katkıda bulunan yerel ve demokratik kuruluşlar olarak nitelendirilen halk kütüphaneleri (Yılmaz, 2015, s. 265) diğer birçok kurum gibi bulunduğu ülkenin yönetsel, siyasal, ekonomik, kültürel, politik yapısına uygun bir sistem anlayışı ile yönetilmektedir (Demircioğlu, 2007, s. 96). Yönetsel işlevlerin, bağlı olunan halk kütüphanesi sisteminden bağımsız yürütülemeyeceği ileri sürülmekte, yönetsel işlevlerin bağlı olunan üst sistemle

ilişki içerisinde olduğuna dikkat çekilmektedir (Ersoy, 1972, s. 14). Yılmaz (2005, s. 58-59) merkeziyetçi-bölgesel-doğrudan yerel yönetimlere bağlı üç farklı halk kütüphanesi sistemi olduğunu belirtmektedir. Campbell (1988, s. 76) bu üç sisteme ek olarak, bölgesel semt ve belediyeler tarafından kurulan ve desteklenen *çok birimli bütünleşmiş sistemlerin* de varlığına değinmektedir.

Türkiye’de halk kütüphaneleri ağırlıklı olarak merkeziyetçi sistem yaklaşımı ile yönetilirken, özellikle son yıllarda ortaya çıkan belediye kütüphaneleri yaklaşımı ile yerel yönetimlere dayalı sistemlerin de ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Ancak, ağırlıklı sistem anlayışı merkeziyetçi olduğundan ve konu kapsamında halk kütüphaneleri incelendiğinden, bu çalışma kapsamında yerel yönetim sistemi konu dışında tutulmuştur. Merkezi yönetim sisteminde yasal düzenlemeler merkezi hükümet tarafından çıkarılmakta ve ülkedeki tüm halk kütüphanelerini kapsamakta olup, halk kütüphaneleri idari ve teknik hizmetler konusunda yine merkezi hükümete bağlıdır (Yılmaz, 2005, s. 58). Bu yönetim yaklaşımının katı bir şekilde uygulanması karar almada üst yöneticilere geniş bir alan bırakacağından, astların yaratıcı ve girişimci yanları körelebilir, ayrıca astlar üstlerinden bağımsız hareket kabiliyetini de kaybederler (Tortop, 1983). Bu sistem yaklaşımı kapalı sistem yaklaşımına yakın bir şekilde işletilmektedir. Kapalı sistem, devletten halka yönelik olan, çevresel değişikliklere ve halkın gereksinim ve ihtiyaçlarına yeterince duyarlı ol(a)mayan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, t.y., s. 6). Değişime, gelişime karşı direnç gösteren bu yaklaşım kapsamında, bölgesel gereksinimler ve farklılıklar ikinci planda kalmakta, bu durum, kütüphanecileri, kişisel girişimlerle bölge halkının gereksinimlerini karşılamaya zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, kütüphane yönetim ve hizmet anlayışı/yaklaşımı kişisel algı, yeterlilik ve girişimlere göre şekillenmekte ve kurumsal boyuta taşınmamaktadır. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut sistemi, uygulama farklılıklarını doğurmakla birlikte doğrudan kişilerin yönetim becerisi ve hayal gücüne bırakılan, dinamizmden uzak, kendini yenileyemeyen ve geliştiremeyen, savunmasız bir halk kütüphanesi yönetim sistemine de zemin hazırlamaktadır. Böylesine bir sistem içerisindeki yönetici ve personelin dinamik bir örgüt kültürü ve süreklilik gösteren bir hizmet anlayışı geliştirmesini beklemek yersiz bir yaklaşımdır. Budak (1998, s. xi, 119) bu bağlamda, doğru ve isabetli kararlar vermek isteyen yöneticilerin, en uygun sistemi/örgüt kültürü yaklaşımını belirlemek, bu yaklaşım kapsamında yaratıcı bireylerin yenilikçi fikirlerini açığa çıkarmak, yönetsel etkinliği sağlayabilmek için yenileşmeye karar vermek, hizmetler geliştirmek, uygulamaya geçmek ve bu konuda başarı sağlamak

durumunda olduklarına değinmektedir. Akman (2010, s. 103), yönetici pozisyonundaki kişilerin daima kendilerini yenilemelerine ve çağdaş halk kütüphanesi hizmetleri için nasıl “daha iyi” yi verebileceklerini düşünmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir. Campbell (1988, s. 20) ise personel unsurunu kapsayan insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılmasının sistemi organize eden ve işletenlerin ana hedeflerinden biri olduğunu belirtmektedir.

Yönetim işlevleri genel olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim kavramları etrafında toplanmaktadır (Genç, 2013, s. 61). Bu işlevlere ek olarak, yaratıcılık işlevinin de çağdaş alan yazında bir yönetsel işlev olarak kabul edildiği ileri sürülmektedir (Budak, 1998, s. 7). Kâr amacı güden kurumlarda olduğu kadar, halk kütüphaneleri gibi sosyal, kültürel, eğitimsel vb. amaçlar güden kurumlarda da yönetim işlevleri önem taşımaktadır. Bu durum, başta halk kütüphanelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi, değişime ayak uydurabilmesi ve toplum tarafından kabul görmesi açısından önemli olduğu kadar, kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından da önemli sayılmaktadır. Yaratıcılığı kurumsallaştırabilen örgütlerin yenilikçiliği ve gelişmeyi mümkün kılabileceği de göz ardı edilmemelidir (Gümüşsuyu, 2005, s. 102).

Halk kütüphanelerinde planlama işlevi yöneticilerin karar verici özelliği ve diğer çalışanların yaklaşımları ile şekillenmekte, kurumun kısa, orta ve uzun vadeli planlarının gerçekleştirilmesi için önem taşımaktadır. Halk kütüphanelerinde planlama genel hatlarıyla, kütüphaneyi oluşturan beş temel unsur açısından dikkate alınmalıdır. Personelin ve dermenin niteliği ve niceliği, bütçenin dağılımı ve etkin kullanımı, kullanıcı gereksinim ve istekleri, binanın fiziki yeterliliği planlama işlevinin kapsamına girmektedir (Atılğan ve Arslantekin, 1996, s. v; Kurulğan, 2005a, s. 42-43; Kurulğan ve İspir, 2009, s. 208). Bu işlemlerin dikkatle, somut gösterge ve istatistiklere dayanarak yürütülmesi beklenmektedir. Bu sayede tekrarlar, tesadüfi fakat isabetsiz kararlar ve uygulamalar azaltılmış olacaktır (Çapar, 1987, s. 59). Aksi takdirde insani ve maddi israf kaçınılmazdır (Altay, 2018, s. 134). Planlama ve plan hazırlama kadar, teorinin pratiğe dönüştürülebilmesi de önem taşımaktadır. Bunun için de iyi bir yönetim kadrosuna, uygun bir yönetim anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır (Yener, 1991, s. 34).

Planlama aşamasında ortaya konulan amaçlara ulaşmanın yolu, yönetsel işlevlerin ikincisi olan örgütlemeyi geçmektedir. Halk kütüphaneleri kapsamında örgütleme süreci yapılacak iş ve faaliyetlerin belirlenmesi ile başlamakta, bu iş ve faaliyetler arasındaki



ilişkinin ortaya konulması, görevlerle birlikte görevlerin gerektirdiği niteliklerin tanımlanması ile devam etmektedir. Kurum içerisindeki yetki ve sorumluluklar ise bu niteliklere göre şekillenmektedir. Halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan kütüphane müdürü, yardımcısı, kütüphaneci, şef, memur vb. unvanlar örgütlenme sürecine dâhil olmakta, bu kadroların yetkileri, sorumlulukları ve diğer kadrolarla ilişkileri de bu süreçte ortaya konulmaktadır (Altay, 2018, s. 136).

Planlama ve örgütlemeyen sonra, uygulama/harekete geçme olarak nitelendirilen yürütme aşaması gelmektedir. Bu aşamada yöneticiler, yapılan planların farklı birimlerdeki çalışanların işbirliği ile hayata geçirilmesini sağlamaktadırlar. Ekiplerin yenilikçi ve yaratıcı olma olasılığının bireylere oranla daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Gümüştuyu, 2005, s. 17). Altay (2018, s. 139) bu aşamanın halk kütüphaneleri açısından sağlıklı yürütülebilmesinde örgüt iklimi, örgüt kültürü ve çalışanların yönetime katılabilme yaklaşımlarının etkili olduğuna dikkat çekmektedir. Aslında, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve çalışan yaklaşımı gibi etki faktörlerinin sürecin yürütme aşamasından ziyade planlama aşamasından itibaren devreye girdiği ve sürecin kurgusunu etkileyebileceği düşünülmektedir. Sahip olunan örgüt kültürü, yönetim işlevlerinin her biri üzerinde etkili olacağı için geleneksel başlatılan sürecin yenilikçi devam edemeyeceği göz ardı edilmemelidir. Bu durum geleneksel yaklaşımların ağırlıklı sergilendiği halk kütüphaneleri açısından ayrıca önem taşımaktadır.

Örgütün düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, birimler ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması olarak tanımlanan koordinasyon, bir diğer yönetim işlevidir (Genç, 2013, s. 95). Krackhardt (1992, s. 238 aktaran Öztaş, 2017, s. 169) koordinasyon aracılığı ile oluşturulacak güçlü bağların değişim ve belirsizlik süreçlerinde özellikle personelde rahatlama ve güven duygusu sağlayacağından değişimler ve belirsizliklerin ortaya çıkardığı/çıkaracağı dalgalanmaların kolay atlatılmasında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Halk kütüphaneleri, bünyesinde farklı birimler barındıran, her birime özgü iş ve görev tanımları olan, bu birimlerde farklı nitelikte personel görevlendiren kurumlardır. Bu denli farklılıkları bir arada bulunduran kurumlar için koordinasyon önemli ve gerekli bir yönetim işlevidir. Farklılıklar arası işbirliği ve koordinasyonun sağlanması halk kütüphanelerindeki iş akışı ve hizmetler açısından da önemlidir. Bu bağlamda, Yılmaz (2004, s. 176), kütüphanenin amaçları doğrultusunda insani ve fiziksel kaynakları bir araya getirip etkileşimli bir şekilde harekete geçirecek unsurun yönetici olduğuna değinmektedir.

Ayrıca, yeterli düzeyde sağlanamayacak koordinasyonun halk kütüphaneleri açısından ciddi para, enerji ve zaman israfına yol açabileceği, kurum içi çatışmalara kadar varabileceğinin altı çizilmektedir (Akşit, 2010, s. 34). Yontar (1995, s. 121-122) halk kütüphanelerinde etkin bir koordinasyonun, çalışan motivasyonunun artırılması, otoriter koordinasyon yerine çalışanların örgütsel amaçlara inandırılarak ikna edilmesi ve birimler arası performans farklılıklarının da göz ardı edilmemesine bağlı olduğuna dikkat çekmektedir.

Yönetim işlevlerinin bir başka boyutu da denetimdir/değerlendirmedir. Denetim; planlananlar ile gerçekleşenlerin karşılaştırıldığı, örgütün amaçlarına ne düzeyde erişebildiğinin somut verilere dayalı olarak ortaya konulduğu bir süreç, etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Alkan, 1996, s. 22; Öztekin, 2002, s. 161). Bu işlem aynı zamanda, kurumun geçmişteki faaliyetlerini kontrol altında tutarak, yeni faaliyetlerle karşılaştırma yapabilmemesini, değişen ihtiyaçların ve hizmet anlayışının fark edilmesini, bu sayede geleceğe yönelik daha isabetli faaliyetlerde bulunulmasını kolaylaştıracaktır. Öte yandan, denetim sonucunda insani ve mali kaynakların israfının önlenmesi ve daha etkin kullanılması da söz konusudur (Abbott, 1994, s. 6). Bu aşamada elde edilecek veriler kullanıcı gereksinimlerinin doğru saptanması ve karşılanabilmesi açısından da ipuçları vermektedir. Alkan (1996, s. 24-25), özellikle yönetimi ve yöneticiyi çok yakından ilgilendiren denetim/değerlendirme işlevinin nesnel, detaya inmeyi kolaylaştıracak ölçüm araçlarının kullanılması ile gerçekleştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Alan yazında, yönetim işlevi olarak ileri sürülen bir diğer kavram ise yaratıcılıktır. Hızla değişen iç ve dış faktörler, kullanıcı beklenti ve taleplerine karşılık verebilme ve buna bağlı olarak kurumsal sürekliliğin sağlanabilmesi, benzer kurumların yeni/farklı/yenilikçi girişimleri gibi etkenler bu yaklaşımın sebeplerinden öne çıkanlardır. Bahsi geçen bu etkenler, yönetime değişim konusunda baskı yapmakta, bireysel gelişim ve kurumsal varoluş için yönetim bu baskıya karşılık vermek durumdadır (Budak, 1998, s. 7). Karşılık verebilmek ise, dışarıdan gelen değişime içeriden değişimle karşılık verebilmeyi gerektirir. Ankara'daki halk kütüphaneleri özelinde gerçekleştirilen çalışma sonuçları ise, halk kütüphanesi çalışanlarının bu değişime henüz hazır olmadığını ortaya koyar niteliktedir (Alaca, 2017b).

Yukarıda bahsedilen işlevlerin yerine getirilmesi kâr amacı güden-gütmeyen diğer örgütler açısından olduğu kadar halk kütüphaneleri açısından da bir zorunluluktur. Çünkü iyi hizmet

verebilmek iyi yönetimi gerektirir. Kuruluşu var eden bütün unsurları bünyesinde barındıran yönetim kavramı halk kütüphaneleri açısından özellikle bu kurumu var eden bina-bütçe-personel-derme-kullanıcı unsurlarının yönetimi olarak algılanmalıdır (Atılgan ve Arslantekin, 1996, s. v). Bu unsurların etkili yönetimi etkin bir yönetimin başarısı olarak nitelendirilirken etkili hizmetlerin de kaynağı olarak değerlendirilebilir. Atmaca (1996) ve Baysal (1973, s. 110) bu unsurlardan “personel” i ön plana çıkarırken, personelin yönetici ile ilişkilerine ve bu ilişkilerin hizmet sürecine yön verebileceğine, personelin bilgiyi kullanıcı ile buluşturan özelliğine değinmektedirler. Yönetici-kütüphaneci etkileşiminin halk kütüphaneleri için de aynı öneme sahip olduğu, halk kütüphanelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için her iki grubun iş birliğine ihtiyaç duyulduğu ve bu süreçte her iki gruba da ayrı ayrı sorumluluklar düştüğü göz ardı edilmemelidir. Kütüphanecilerin özellikle belirli ve geleneksel hizmetlere (kataloglama, danışma, ödünç verme vb.) koşullandırılmış ve sorumluluklarının bu hizmetler çerçevesinde belirlenmiş olması kendilerini otomatizme sürüklemektedir. Bu bağlamda, kütüphanecileri otomatizmden kurtarmak biraz da yöneticilere ve yönetim yaklaşımlarına bağlıdır. Öyle ki, gelişmiş yönetim sadece maddi anlamda tasarruf sağlamaya ve personeli mevcut işlerini en iyi şekilde yapmaya teşvik etmekle yetinmez, bireylerin hangi ihtiyaçlarına nasıl ve hangi hizmetler aracılığı ile karşılık verilebileceğini sorgulayarak, etkin bir örgütsel yapı oluşturmayı da amaçlar (Edwards, 1989, s. 31). Bu sayede rutin büro işlerinden uzaklaşılması, sadece beş temel unsura odaklanılmaması, fikir geliştirilmesi ve geliştirilen fikirlerin uygulanmasında rol ve sorumluluk alınması daha mümkün olacaktır.

Bölgesel hizmet sunulmaya çalışılmasına rağmen, kararların ve yaptırımların büyük ölçüde merkezi yönetim anlayışı çerçevesinde merkezden gelmesi kütüphaneciler üzerinde bağlayıcı olurken mevcut durumu korumak için sürdürülen yöneticilik yaklaşımı ise yeni mezun ya da yaratıcı fikirler geliştirmekte zorluk çekmeyen kütüphanecilerin bastırılması, törpülenmesi, sindirilmesi ve asimile olmasına neden olabilir. Ayrıca, merkezi yönetim biçimiyle yönetilen kütüphanelerin politika eksikliğine bağlı olarak zamandan zamana ve kişiden kişiye göre değişen uygulama farklılıklarının ortaya çıkacağı ve bu farklılıkların olumsuz sonuçlara neden olabileceği savunulmaktadır (Keseroğlu, 1989, s. 14). Aslan (1997, s. 162) ayrıca, kütüphaneci olarak meslek hayatına yeni başlayanların beledikleri saygı ve değeri bulamadıklarına, yetkilerinin sınırlı olmasına ve mesleki eğitim almamış kişiler tarafından yönetilmekten yakındıklarına dikkat çekmektedir. Bu noktada devreye örgüt kültürü kavramı girmektedir ki, bu kavram daha ileriki bölümlerde detaylıca

değinildiği üzere Türkiye’deki halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, yönetim ve hizmet yapısındaki yenilenme ve değişimi için hayati önem taşımaktadır.

Köse (1970, s. 36-39) Türkiye’deki kütüphane yöneticiliğinin diğer kamu kurumlarına göre daha ağır ilerlediğine dikkat çekerken, yönetim etkeninin beş temel unsurdan ayrı bir öneme sahip olduğuna ve modern halk kütüphanelerinin toplumsal değişime ayak uydurabilmesi için yönetsel anlamda kanun ve yönetmeliklerle desteklenmesinin kaçınılmaz olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşıma paralel olarak Sevgisunar (2009, s. 1-2) günün şartlarında hayatta kalabilmeyi günün gereklerine ve sorunlarına gerçekçi, teknik ve yöntemlere dayalı çözüm getirebilmeye dayandırmakta, Türkiye’de, olması gerektiği gibi işletilemeyen kütüphanelerin bu alana yön verenlerin yanlış tavır ve hatalı önderliklerinin kurbanı olduğuna değinmektedir. Bina, alt yapı, donanım, kadronun yanı sıra çağa uygun kurum yaratma kapsamında *anlayış* sorunu yaşandığının altı çizilmektedir. Değişimin, hem yönetsel hem de hizmet boyutunda gerçekleştiği de göz ardı edilmemelidir. Atılgan ve Arslantekin (1996, s. vi) de bilgi merkezlerinin yönetiminin geniş bir kapsamda ele alınması, sadece yönetici ve çalışanlar açısından değerlendirilmemesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Nitekim bu yaklaşım, özellikle halk kütüphaneleri boyutunun tartışıldığı bu çalışmanın da temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, yönetim ve hizmet yapısı halk kütüphaneleri açısından yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde ele alınmaktadır.

#### **2.1.4. Değişim Yönetimi ve Halk Kütüphaneleri İlişkisi**

Yönetim konusunun geçmişten günümüze geçirdiği değişim ve yaşadığımız çağın bir sonucu olarak gelinen son noktada, değişim yönetimi kavramından da bahsetmek yerinde olacaktır. Özellikle, kâr amacı gütmeyen, toplumsal ve kültürel kurumlarda değişimin yönetilebilmesi ve geleceğe ilişkin sağlam kararlar alınabilmesi değişimin yönetimine ilişkin becerileri daha da gerekli kılmaktadır. Değişim yönetimi aynı zamanda kurumsal açıdan ayakta kalabilmenin, başarılı olabilmenin anahtarı olarak da nitelendirilmektedir (Tunçer, 2013, s. 892). Bu bağlamda, özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren geleneksel “örgütsel değişim” yaklaşımının yerini alan değişim yönetimi; “kurum kültürünün ve davranışların değişen dünyayla uyumlu hale gelmesini sağlama sanatı” (Argüden, 2004, s. 9) olarak tanımlanmaktadır.

Değişim yönetiminin en temel amacı kurumsal değeri artırıcı bir yaklaşımla kurumun imajını yükseltmek ve kurumsal güveni sağlamaktır (Yıldız, 2011, s. 3). Her iki amaç da

Türkiye’deki halk kütüphanelerinin içerisinde bulunduğu durumda hayati önem taşımaktadır. İmaj ve güven halk kütüphaneleri açısından en çok ihtiyaç duyulan faktörlerdendir. Güven duygusu, halk kütüphanelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve toplumsal değişimler karşısında sorumluluklarını yerine getirebilmesi için ayrıca önem taşımaktadır (Öz, 1997, s. 49). Bunun için öncelikle, kütüphane hizmetlerinin kullanıcı gereksinimlerini doğru ve zamanında karşılaması ve bu karşılamanın süreklilik göstermesi sağlanmalıdır (Karadeniz ve Yılmaz, 2015, s. 191). Türkiye’deki halk kütüphanelerinde imaj konusu ise üzerinde ayrıca durulması gereken bir konudur. Bu bağlamda, kurumsal imajın bireysel/kişisel imaj üzerindeki etkisi de göz ardı edilmemelidir (Akcaoğlu, 2018, s. 84-85). Yıldız (2011, s. 12) kurumları değişime zorlayan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, küreselleşme ve kullanıcı ihtiyaçlarının/beklentilerinin değişimi şeklinde üç temel etkenden söz etmektedir. Bilgi merkezlerinde, özellikle de halk kütüphanelerinde bu etkenlere bağlı olarak değişim yönetiminin gerçekleştirilebilmesi kurumsal süreklilik, verimlilik, imaj, güven ve saygınlık açısından kaçınılmazdır. “Örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri; bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir” (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 240). Bu bağlamda, örgütsel değişim; örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacıyla çevresindeki değişikliklere karşı tepki vererek, kendini uyumlaştırması (Öztop, 2014, s. 11), “yapı, süreç ve davranışların değişmesi” (Balcı, 1995, s. 47) olarak tanımlanmaktadır. Tunçer (2013, s. 896-900) değişim türlerini; planlı-plansız, makro-mikro, proaktif-reaktif, aktif-pasif, anî-zamana yayılmış, evrimci-devrimci olarak, değişim boyutlarını; teknolojik, kültürel, örgüt yapısı, insan kaynakları, süreç ve yöntemler, çalışma koşulları olarak, değişim yöntemlerini; evrimsel, devrimsel, geleneksel, planlı olarak gruplamaktadır. Değişimin türü, boyutu ve yöntemi ne olursa olsun yönetici/lider sürekli olarak bu sürecin içerisinde. Özdemirci (2014, s. 22)’nin belirttiği gibi değişimin ve dönüşümün olmadığı bir dönem yoktur ancak değişim ve dönüşümü yönetemeyenler vardır. Akıllı ve yaratıcı insanların yenilikçi fikir yaratma kapasiteleri ancak güçlü ve akıllı bir lider öncülüğünde gelişmekte ve liderler yaratıcılığın yenilikçiliğe dönüşeceği uygun kültürü geliştirme konusunda da sorumluluk taşımaktadırlar (Luecke, 2011, s. xvii-xviii). Kütüphane yöneticilerinin liderlik becerileri ve personel yetkinliği konusu ise 21. yüzyılda *geleceğin kütüphaneleri* temalı gerçekleştirilen çalışmaların bir diğer odak noktası olmuştur (Er-Koçoğlu, 2018, s. 76).

Örgütsel değişim ihtiyacı kurum içerisinden gelen taleplerle gerçekleşebileceği gibi, kurum dışından gelen baskıyla da gerçekleşebilir. Bu bağlamda, faaliyetlerini durdurmak, kurumsal varlığını sonlandırmak istemeyen her örgüt içeriden ve dışarıdan gelebilecek talepleri dikkate almak ve değişime sürekli hazırlıklı olmak durumundadır (Aslaner, 2010, s. 10). Bu anlayış kapsamında, Sabuncuoğlu ve Tüz (1995, s. 165) örgütsel değişimin amaçlarını; etkinliği, verimliliği, istek ve tatmin düzeyini artırmak, geleceğe hazırlıklı olmak, örgüt üyeleri arasında güven ve destek ortamı oluşturmak, sorunlara çözüm bulabilmek, iletişimi geliştirmek ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlamak şeklinde sıralamaktadırlar. Örgütsel değişim her ne kadar kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik açısından önem taşısa da geçmişten gelen yaklaşım, uygulama, inanç ve süreçler değişime engel olabilmekte, direnç ortamı yaratabilmekte ve tepki ile karşılaşılabilmektedir. Bu yaklaşımlar ise, örgütsel değişim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durumda, direncin kaynağının iyi anlaşılması, direnç gösteren kişilerin (yönetici, kütüphaneci vb.) dirençlerinin ciddiye alınarak anlaşılması, varsa kaygılarının giderilmesi ve değişimi/dönüşümü desteklemeleri için çözüm odaklı olunması gerektiği savunulmaktadır (Ries, 2019, s. 209). Değişime karşı direnç göstermenin farklı nedenleri olabileceği tartışılmaktadır. Öztöp (2014, s. 20-22), değişimin birey, örgüt ve teknoloji boyutlarında yaşanacağına dikkat çekmekte, bu boyutlara paralel olarak değişime karşı direncin birey, grup ve örgüt temelli olabileceğine vurgu yapılırken, kişisel-psikolojik, ekonomik, toplumsal ve teknik boyutlarına da değinilmektedir (Aslaner, 2010, s. 36-41; Uslu, 2007, s. 21-26). Bireyler, daha çok mevcut dengeleri, durumu koruma eğilimi göstermektedir (Johns, 1973, s. 33) ancak, kâr amacı gütmeyen, bireylerin uğrak noktası olmayan, zorunlu olarak uğranılacak bir kurum olarak değerlendirilmeyen halk kütüphaneleri açısından mevcut denge ve durumun korunması yaklaşımı örgütsel sonun hazırlayıcısı/hızlandırıcısı olacaktır. Bu bağlamda, yönetici ve kütüphanecilerin kendilerini daha çok “değişim ajanı” olarak görmeleri ve bunun gereği odaklı çalışmalarını gerekmektedir (Tonta, 2012, s. 231). Bu nedenlerin yanında, Walinskas (2002, s. 21)’ın da belirttiği üzere yönetimin çalışanlarına yeterince örnek olamaması ve yönetimin değişim çalışmalarını yeterince izleyememesi başarılı bir değişimi engelleyen nedenler arasında yer almaktadır (aktaran Uslu, 2007, s. 21). Halk kütüphanesi haricinde kalan örgütler için geçerli olup olmadığı tartışılrsa da, Alaca (2017b, s. 217) tarafından gerçekleştirilen halk kütüphanesi personelinin yenilikçi hizmet yaklaşımı konulu çalışma bu nedenlerin halk kütüphaneleri açısından geçerliliğine işaret etmektedir.

Sosyo-kültürel değişimler, kullanıcı/müşteri ihtiyaç ve beklentilerindeki sürekli değişimler, örgüt içi yapısal ve yönetsel değişimler, mevzuat değişiklikleri, örgütsel yetersizlikler, örgütsel değerler ile yönetsel kararların uyumsuzluğu, örgütün çevre üzerinde yarattığı değişim etkisi örgütsel değişimi gerektiren temel durumlar olarak değerlendirilmektedir (Sucu, 1988; Öztop, 2014, s. 15-20). Örgütsel değişimi gerektiren bu durumlar, temelde sosyo-kültürel ve eğitim odaklı örgütler olarak nitelendirilebilecek halk kütüphaneleri açısından da geçerlidir. Zamana ve gelişmelere bağlı olarak örgüt içi yapısal ve yönetsel değişimler ise bu çalışma kapsamında özellikle ön plana çıkarılmaktadır.

Değişim yönetiminde başarının sağlanabilmesi birtakım noktaların dikkate alınarak, bu noktalara özgü yaklaşımlar sergilenmesini gerekli kılmaktadır. Değişim yönetiminin başarısı; değişime duyulan ihtiyacın teşhisine, değişimle ilgili vizyon ve stratejilerin belirlenmesine, aktif katılımın sağlanmasına, çalışanlara bu süreçte rol ve sorumluluk verilmesine, bu konudaki eğitim faaliyetlerine önem verilmesine, katılımcılığın ve yaratıcılığın teşvik edilmesine, yeni yöntem ve davranışların örgüt içinde yaygınlaştırılmasına bağlıdır (Düren, 2000, s. 236). Lider, tüm bu başarıyı getirecek uygulamaların/yaklaşımların hayata geçirilmesi ve değişimin kurumsallaştırılabilmesi kapsamında anahtar unsur olarak değerlendirilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004, s. 99). Novak ve Day (2015), kütüphanelerde değişim yönetiminin gerçekleşebilmesi konulu çalışmalarında, kütüphanelerde değişim yönetimi sürecinin beş adımda gerçekleştirilebileceğine dikkat çekmekte ve bu adımları; değişimin itici güçlerinin (içsel-dışsal) belirlenmesi, analiz-teşhis, değişim planının tanımlanması-paylaşılması, değişimin uygulanması, sürekli değerlendirme olarak sıralamaktadırlar. Türkiye'deki halk kütüphanelerinin, gerek yönetim gerekse personel niceliği ve niteliği açısından bu noktaları ne derece yerine getirebileceği tartışılır bir konudur ancak bu denli köklü sayılabilecek değişimler ve dönüşümler zaman alacağından inanç, sabır ve çaba gerektirmektedir.

Yaşanılan çağın değişimle ilgili en önemli noktası kuşkusuz değişimin hızıdır. Hızlı değişim, değişim yönetimi yaklaşımını zorunluluk haline getirmiştir (İraz ve Şimşek, 2004, s. 100). Kâr amacı güden/gütmeyen kurumların hayatta kalma mücadelesindeki başarısı bu hızlı değişime karşı verdikleri tepkiyle ölçülmektedir. Budak (1998, s. 3) insanlar değiştikçe çevrelerini de değiştirdiklerine, çevrede meydana gelen değişimin toplumdaki tüm örgütlerde değişimi zorunlu kıldığına dikkat çekmektedir. Bilgi çağı olarak nitelendirilen 21. yüzyılda etki alanını genişleten değişim olgusuna paralel olarak bilgi hiç

olmadığı kadar ciddi bir güç unsuruna dönüşmüş, kurumsal başarı çevre ile uyum sağlayabilmeye ölçülmeye başlanmıştır. Bu durum, değişim yönetimi konusunu kütüphanelerin de gündemine taşımıştır (Yıldız, 2011, s. 3). O halde, maddi anlamda kâr amacı gütmeyen, toplumun her kesimine hiçbir ayırım (din, dil, ırk, cinsiyet, statü vb.) gözetmeksizin hizmet sunarak, manevi/kültürel amaç güden halk kütüphanelerinin de bu hızlı değişime ayak uydurması gerektiği açıktır. Türkiye’de değişim/gelişim konusunda başarılı mücadele veren halk kütüphanesi sayısı her ne kadar az olsa da, bu alandaki gelişmelerin takibi, işbirliği, etkileşim, uygulamalar ve ortaya konulacak ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, ilke, strateji eylem planı gibi rehber niteliği taşıyan bilgi ve belgeler özellikle yönetim ve hizmet yapısında başarının uzun dönemde Türkiye geneline yayılmasını kolaylaştıracaktır.

## **2.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN ÖRGÜT ve ÖRGÜTSEL YAPILANMA**

Örgüt, alan yazında çok fazla ve farklı yaklaşımlarla ele alınırken genel ve sade haliyle; “üyeler tarafından oluşturulan ve paylaşılan bir anlamlar sistemi” dir (Şişman, 2014, s. 24). Öte yandan, “ortak çaba harcayarak, bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan bireyler veya gruplar arasındaki ilişkiyi temsil eden yapı” (Akat, Budak ve Budak, 2002, s. 155; Kurulgan, 2004, s. 125; Tutar, 2017, s. 189, 191) olarak da tanımlanmaktadır. Örgüt kavramı bir arada bulunan ya da bir araya getirilmesi gereken unsurlar/anlamlar bütünü olarak nitelendirilmektedir. Aslaner (2010, s. 4) örgütün belirli bir amaç doğrultusunda oluştuğuna ve örgütü de insanların oluşturduğuna vurgu yaparak, örgüt kavramına ilişkin gerçekleştirilen tanımların odak noktalarının altını çizmektedir.

Örgüt kavramına ilişkin yaklaşımlar *yönetim* kavramının gelişimine paralellik göstermektedir. Bolman ve Deal (1991)’in çalışmasında, klâsik yönetim teorisinde belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş yapı olarak nitelendirilen örgüt *rasyonel bakış açısı*, neo-klâsik yönetim teorisinde insanın bireysel ihtiyaçlarına odaklanan bir yapı olarak nitelendirilen örgüt *insan merkezli bakış açısı* çerçevesinde ele alınmaktadır. Modern yönetim teorisinde önce sistem olarak nitelendirilen örgüt *politik bakış açısı*, daha sonra çevresel faktörlerle yoğun ilişkileri olan, dışa açık bir yapı sergileyen örgüt *sembolik bakış açısı* çerçevesinde ele alınmaktadır (aktaran Şişman, 2014, s. 27-30).



Bolman ve Deal (1991)'in çalışmasında rasyonel bakış açısına göre örgüt, önceden belirlenmiş ortak amaçlar tarafından oluşturulan araçlar olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısının örgütle ilgili üzerinde durduğu konular; örgütsel amaçlar, roller, otorite, kurallar, direktifler şeklinde sıralanmaktadır (aktaran Şişman, 2014, s. 27-28). Çalışanlar para ile ilgilenen tek boyutlu ekonomik varlıklar olarak nitelendirilmektedirler. Ayrıca bu düşünce tarzının baskın olduğu örgütlerde merkezîyetçi yönetim, güçlü hiyerarşik yapı, katı ve caza odaklı kurallar ile sıkı denetim dikkat çekmektedir (Vural, 2018, s. 20-21). İnsan merkezli bakış açısına göre ise örgüt, içerisindeki insanlarla karşılıklı bağımlılık ve uyum sağlayan bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısının örgütle ilgili üzerinde durduğu konular; insan ihtiyaçları, doğası, kişilik, grup dinamiği, katılmalı yönetim, örgütsel demokrasi şeklinde sıralanmaktadır (aktaran Şişman, 2014, s. 28). Bu bakış açısına sahip örgütlerde yöneticiler çalışanları değerli varlıklar olarak görmekte ve çalışan ihtiyaçları ön planda tutulmaktadır (Vural, 2018, s. 22-23). Politik bakış açısına göre örgüt, farklı amaç ve çıkarlara sahip insanlardan oluşan, gevşek yapıli sistemler olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısının örgütle ilgili üzerinde durduğu konular; güç/iktidar, çıkar, çatışma, kaynakların dağılımı şeklinde sıralanmaktadır. Son olarak sembolik bakış açısına göre örgüt, yöneticilerin öncelikle örgüt üyelerinin davranışlarını çözümlemesini, düşünce, anlayış, beklenti ve alışkanlıklarının nasıl geliştiğini bilmesini gerektiren, maddi özelliklerin yanı sıra bilişsel, kültürel, düşünsel boyutları da göz önünde tutan bir yapı olarak nitelendirilmektedir. Bu bakış açısının örgütle ilgili üzerinde durduğu konular; sembol, kültür, anlam, inanç, değer, norm, ritüel, mit, efsane şeklinde sıralanmaktadır (aktaran Şişman, 2014, s. 30-31). Politik ve sembolik yaklaşımların sentezi ile ortaya çıkan modern yaklaşımda örgüt-insan-çevre uyumu ve etkileşimi ön plana çıkmaktadır. Örgüt, parça parça değil daha toptancı bir anlayışla ele alınırken aynı zamanda dış çevre ile ilişki içerisinde olan/olması gereken açık bir sistem olarak nitelendirilmektedir. Başarı, çevre ile ilişkilere bağlı olduğundan günümüz örgütlerinin çevrelerine karşı daha duyarlı olmaları, değişimleri takip ederek, bu değişimlere ayak uydurmaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Vural, 2018, s. 25-26).

Örgütlerde yönetim ve hizmet yapısına yön veren, örgüt içi iletişim ve işleyişin temelini oluşturan etkenlerin başında örgüt yapısı gelmektedir. Yönetim ve hizmet yapısının çağın gereklerine uyumlu hale getirilebilmesi ancak bu uyum sürecine uygun bir örgüt yapısı ile gerçekleştirilebilir. Örgüt yapısı, örgütün iskeleti, anatomisi (Doğan ve Altunoğlu, 2014, s. 44), “bir örgütteki pozisyonların, pozisyonlar arasındaki otorite ve sorumluluk ilişkilerinin

düzenlenmesi” (Karadere, t.y.), “iş rollerinin resmi dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve kontrol edilmesi için yönetsel bir araç” (Demir ve Okan, 2009, s. 58) olarak tanımlanmaktadır. Yönetim yaklaşımlarındaki geleneksel ve modern ayrımına paralel olarak, örgüt yapıları açısından da benzer bir ayırım yapılması mümkündür. Çünkü yönetim-örgüt yapısı birbiri ile ilişkili ve etkileşim halinde olan kavramlardır. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapıları; kuralcı, durağan, değişime karşı direnç gösteren, mekanik ve bürokratik özellikler gösterirken, geleneksel olmayan/modern örgüt yapıları ise; esnek, uyarlanabilir, işbirliğine önem veren, statüyü geri planda bırakan, katı statü hiyerarşisinden uzak, toplu karar alma/verme eğilimi gösteren özellikler sergilemektedir (Karadere, t.y.).

Toplumsal ya da bireysel düzeyde yaşanan her gelişim, değişim ve dönüşüm, bireylerin ve dolayısıyla toplumların gereksinim ve isteklerini karşılamak durumunda kalan örgütlerin de gelişim, değişim, dönüşüm ve yenileşimini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, değişimin sürekliliği göz önüne alındığında, kâr amacı gütsün ya da gütmesin kurumsal sürekliliğini sağlamak isteyen her örgüt, örgüt yapısını ve örgütsel yapılanma sürecini iyi organize etmek durumundadır. Akın (2003) örgütsel yapılanmayı; örgüt yapısını oluşturan bütün unsurların birbirleriyle uyum ve etkileşim içerisinde bulunmasını gerektiren ve çevresel/toplumsal değişim ve dönüşümlere karşı şekil değiştirebilen bütüncül bir yapı olarak nitelendirmektedir. Demir ve Okan (2009, s. 59) ise yanlış bir yapılanmanın, örgüt işleyişine, örgütün parasal ve insani sermayesine ve performansına ciddi zararlar verebileceğine dikkat çekmektedirler.

Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde *örgütsel yapılanma* hep göz önünde bulundurulmuş ve çağın gereklerine göre değişim ve dönüşüm göstermiştir. Yaşanan toplumsal değişimlerin temelinde *bilgi* yatmakta olup dönüşümün olumlu yönde gelişmesi ve yaygınlaştırılabilmesinin kültürel yayılma ile sağlanacağı, dolayısıyla bilgi, kültür, kültürel/toplumsal değişim kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğu ileri sürülmekte, halk kütüphaneleri de toplumsal değişimin dinamiği olarak nitelendirilmektedir (Öz, 1997, s. 37). Ayrıca, bölgesel düzeyde sayıca fazla olması ve ayırım gözetmeksizin herkese eşit hizmet sunma amacı taşıması nedeniyle bilgi toplumunun kılcal damarları olarak nitelendirilen halk kütüphaneleri de kurumsal verimlilik, etkinlik ve süreklilikleri için örgütsel yapılanmayı örgüt ve organizasyon yapısına yansıtmak durumundadır. Çünkü Türkiye’deki halk kütüphanelerinde gözlenen mevcut örgütsel yapılanma biçiminin hâlihazırda yaşanan sorunları gidermek ve geleceğe

ilişkin umut vermek için yetersizlik göstermesi örgütsel yapılanma ihtiyacının önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Akın, 2003, s. 222). Öte yandan, halk kütüphaneleri gibi bilgiye dayalı örgütler bilgiyi paylaşarak, uygulayarak/hizmete dönüştürerek, yöneterek ve yenilikçi hale getirerek örgüt başarısını sağlamayı hedeflemektedir. Bununla birlikte rekabet gücü geliştirmek, kurumsal sürekliliği sağlamak, gerekliliği ispat etmek için örgüt yapısı, strateji, kültür ve liderlik gibi özelliklerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Durna, 2005).

“Örgütlerde uyulması gereken kuralların neler olduğu, örgütlerdeki işleri yapacak insanların nasıl seçilecekleri ve eğitilecekleri, işe uygun insanlar arasında nasıl bir iş bölümü yapılacağı, bu iş bölümünü kimlerin yapacağı, bunları idare edecek kuralların neler olduğu, bu insanların çalışmaları karşılığında ne kadar ücret ödeneceği, iş bitinceye kadar örgütün nasıl yaşatılacağı gibi sorular, örgütlerin yapısal özellikleriyle ilgilidir” (Örgütsel yapı, t.y.).

Örgütlerin yapısal özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel yapılanma; sistemi ve alt sistemleri, sistemler içerisindeki birimleri, birimlerin sınırlarını, birimlerde görevli çalışanların görev ve sorumluluklarını yakından ilgilendirmekte, örgütlerde karar alma aşamasından ortaya çıkacak ürüne/hizmete/yönteme ve sonrasına kadarki süreci kapsamaktadır. Bu bağlamda, geleneksel örgüt yapısının çevresel/toplumsal değişim ve dönüşüme karşılık verebilmesi zor olacağından örgütsel yapılanma, kullanıcı ilgisinin zor çekildiği ve bu ilginin güçlkle canlı tutulabildiği halk kütüphaneleri açısından ayrıca önem taşımaktadır (Alaca, 2015, s. 88).

### **2.3. TÜRKİYE’DE HALK KÜTÜPHANELERİNDE ÖRGÜTSEL YAPILANMA ve KULLANICI HİZMETLERİ**

Türkiye’deki halk kütüphanelerinin önemli bir bölümü Kültür ve Turizm Bakanlığı (KTB) bünyesinde yer alan KYGM’ye bağlıdır. Merkezi bir yönetim anlayışıyla, halk kütüphaneleri Valilikler bünyesindeki İl Kültür ve Turizm Müdürlükleri aracılığı ile KYGM’ye bağlı olarak yönetilmekte, yönetsel fonksiyonlarda 2012 yılında yürürlüğe giren Halk Kütüphanesi Yönetmeliği (Halk Kütüphaneleri, 2012) ve Kütüphane Hizmet Esasları Genelgesi (Kütüphane Hizmet, 2012) dikkate alınmaktadır. Bunların yanı sıra, Halk Kütüphaneleri Görev ve Çalışma Yönetmeliği, Kültür Bakanlığı Yayın Seçme Yönetmeliği, Kütüphanelerde Eğitici Kültürel Faaliyetler Yönetmeliği, Kütüphaneler Arası Basma Kitapları Ödünç Verme Yönetmeliği de bulunmaktadır.

KYGM teşkilat yapısı içerisinde bir Genel Müdür, üç Genel Müdür Yardımcısı, dört Daire Başkanı ve her Daire Başkanının sorumluluğunda farklı görev ve sorumluluklara sahip

Şube Müdürlükleri bulunmaktadır. Daire Başkanlıkları; Kütüphane Hizmetleri, Stratejik Yönetim, Yayınlar, Personel ve Mali işler olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. Halk kütüphaneleri de bu teşkilat yapısı himayesinde görev ve sorumluluklarını yürütmeye çalışmaktadır.

Halk kütüphaneleri açısından örgütsel yapılanma bu bölümde örgüt yapısı ve organizasyon kavramları ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Halk kütüphanelerinde örgütsel yapılanma genel olarak merkez kütüphane, şube, çocuk, edebiyat-müze kütüphanesi, gezici kütüphane ve geçici dermelerden oluşmaktadır. 2018 yılı itibari ile gerek yerel yönetimlere gerekse KYGM'ye bağlı olarak kurulan millet kıraathaneleri de bu örgüt yapısı içerisinde yerini almaya başlamıştır.

Merkez kütüphane, kütüphane kurumunun ana hizmet üssü olarak nitelendirilmektedir (Yılmaz, 1990, s. 20). Şube kütüphaneleri, merkeze uzak yerleşim yerlerine kütüphane hizmeti sunan hizmet uçları olup “semt, bucak, kasaba ve diğer yerleşim merkezlerinde il veya ilçe halk kütüphanesine bağlı olarak hizmet veren kütüphaneyi”, çocuk kütüphaneleri, il veya ilçe halk kütüphanesine bağlı olarak 14 yaşına kadar olan çocuklara ayrı bir binada ya da il-ilçe halk kütüphanesi içerisinde hizmet veren kütüphaneyi, edebiyat-müze kütüphaneleri materyallerini dışarıya ödünç vermeden ve üyelik gerektirmeden kullanılan “il veya ilçe halk kütüphanesine bağlı olarak hizmet veren edebiyat konulu özel dermeye sahip ihtisas kütüphanesini” ifade ederken, gezici kütüphaneler “yerleşik kütüphane hizmetinden yararlanamayan yerleşim birimlerine uygun taşıtlarla götürülen”, özellikle merkez ve şube kütüphanelere erişim olanağı kısıtlı bireylerin ayağına kitap/kütüphane hizmetlerini götüren halk kütüphanesi örgüt yapısı içerisinde gezici özellik sergileyen bir parçadır. Geçici dermeler ise, bireylerin okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmek için belirli süreliğine, belirli noktalarda (yayla, gençlik kampı, hastane, cezaevi, yurt, huzurevi, askeri kurum vb.) ve yine belirli kurallar çerçevesinde oluşturulmaktadır (Halk Kütüphaneleri, 2012). Millet kıraathaneleri, bir kısmı KYGM'ye, bir kısmı da yerel yönetimlere bağlı olarak kurulan, gerek kavramsal gerekse içerik açısından kimliği henüz netleştirilememiş, halk kütüphanesi örgüt yapısının güncel bir parçası olarak değerlendirilebilir.

Örgüt yapısı kadar halk kütüphanelerinin organizasyon yapısı da önem taşımaktadır. Organizasyon; ortak amaçlara erişebilmek için görevlerin oluşturulması, insanların ve diğer kaynakların bir araya getirilmesi, işlerin yapılması ve koordinasyonun sağlanması (Reyhanoğlu, 2009, s. 2) olarak tanımlanmaktadır. Kurulgan (2015, s. 245-270) bilgi

merkezlerinin organizasyon süreci içerisindeki görev ve sorumluluk alanlarını üç grupta toplamıştır. Bu gruplar; işlem birimleri, destek birimleri ve yönetim birimidir. İşlem birimleri teknik ve kullanıcı hizmetlerini; destek birimleri, insan kaynakları, ciltleme/onarım, teknik bakım ve temizlik hizmetlerini kapsarken yönetim birimi de bütçe program tasarısı hazırlanmasından strateji geliştirmeye, kararların uygulanmasından görev dağılımına, çalışan performansının izlenmesinden kütüphane içi etkileşim kanallarının oluşturulmasına kadar bütün yönetsel faaliyetleri sorumluluğunda bulundurmaktadır. Benzer şekilde halk kütüphanesi organizasyon yapısı da bu gruplara paralellik göstermekte ve belirli iş akışı şemaları aracılığı ile bu organizasyon yapısına ilişkin bütünlük sağlanmaya çalışılmaktadır.

Halk kütüphaneleri açısından işlem birimleri teknik hizmetler ve kullanıcı hizmetleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Teknik hizmetler; materyal seçme, sağlama, materyalin kaydedilmesi, kataloglama-sınıflama, yerleştirme, ciltleme, ayıklama-düşüm işlemlerinden oluşmaktadır. Kullanıcı hizmetleri; ödünç verme, kütüphaneler arası ödünç verme, danışma, kullanıcı rehberliği, kütüphanelerde halkla ilişkiler, eğitici ve kültürel etkinlikler, kütüphane haftası, gezici kütüphane hizmeti, geçici derme oluşturma, engelli, eve bağımlı ve kadınlara yönelik hizmetler ve İnternet erişim hizmeti olarak gruplanmaktadır (Halk Kütüphaneleri, 2012). Kullanıcı hizmetleri ve teknik hizmetlere ilişkin iş akışı süreci Kütüphane Hizmetleri Daire Başkanlığı kontrolünde ilgili iş akışı şemaları aracılığı ile yürütülmektedir. Bunun yanında, destek birimler daha çok güvenlik, temizlik, ulaşımı kapsarken, idari birimler insan kaynaklarının koordinasyonunu ve planlanmasını sağlama, personel performans ölçümü, özlük işleri, bütçe yönetimi vb. uygulamaları kapsamaktadır. Halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısının yenilikçi örgüt kültürü kapsamında yeniden değerlendirilmeye çalışıldığı bu çalışmada, hizmet yapısı “kullanıcı hizmetleri” açısından ele alınmakta olup, teknik, destek ve idari hizmetler konunun dışında tutulmuştur. Kullanıcı hizmetlerinin ön plana çıkarıldığı bu çalışmada, bu hizmetlerin yönetim anlayışı ve örgüt kültürü bağlamında nasıl şekillendiği/şekillenebileceği ve yönetim-örgüt kültürü unsurlarının hizmetler üzerindeki belirleyiciliği tartışılmaktadır.

Halk kütüphaneleri açısından hizmet kavramı; toplumu oluşturan bireylerin ırk, renk, yaş, cinsiyet, milliyet, din, dil, mevki veya eğitim düzeyine bakılmaksızın, ücretsiz olarak yürütülmesi beklenen iş ya da görevler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Alaca, 2015, s. 23). Halk kütüphanelerinin özellikle beş temel unsur bakımından bölgesel, mevcut personelin mesleki algı, farkındalık, girişimcilik, takım ruhu, sorgulayıcılık, yenilikçilik

vb. özellikleri açısından bireysel farklılıklar göstermesi ile kurumlar arası fark kaçınılmaz olmakta, buna bağlı olarak hizmet anlayışı da değişkenlik gösterebilmektedir. Sahip olunan kısıtlı olanaklar dâhilinde hizmet geliştirme politikası oluşturan ve bu politikayı pratiğe dönüştüren halk kütüphaneleri bu alanda başarı göstermekte, ön plana çıkmakta, diğer halk kütüphanelerine örnek teşkil etmektedir.

Halk kütüphanelerinde hizmet geliştirme sürecine içeriden ve dışarıdan yön veren pek çok etki faktöründen bahsetmek de mümkündür. Kurumun amacı, yasal düzenlemeler, ast-üst ilişkileri, pazarlama yaklaşımı, maddi olanaklar, fiziki yapı, koleksiyon ve personel niceliği ve niteliği, örgüte bağlılık, kurumsal aidiyet duygusu eksikliği, tepe yönetimin değişimi, yönetim biçimi, yönetici yaklaşımı, hizmet anlayışı ve örgüt kültürü bu sürece içeriden etki ederken (Alaca, 2015, s. 27, 81; Uslu, 2007, s. 15-17); hizmet sunulan hedef kitlenin istek, beklenti ve yaklaşımı, aile, çevre, ekonomik-sosyal-kültürel-siyasi-teknolojik gelişmeler/sınırlamalar, bölge yüz ölçümü, nüfus, göç ve buna bağlı olarak oluşan çok kültürlü çevre/kullanıcı profili, etkileşim, ulaşım vb. etkenler sürece dışarıdan etki edebilmektedir (Alaca, 2015, s. 27, 81; Çelik ve Küçük, 2015, s. 62; Robbins, 1996, s. 717-718; Aslaner, 2010, s. 15-24). Bu etki faktörleri ve daha fazlası, hizmetlere ve hizmet geliştirme sürecine yön verdiği gibi, ilerleyen bölümlerde daha detaylı değinilmekte olan örgüt kültürünün de oluşmasına ve şekil almasına etki etmektedir.

Örnek (1980) “hizmet götürülen halk kesimlerinin toplumsal ve kültürel yapıları iyi bilinmedikçe; bu yapıyı oluşturan tutum ve davranışlar doğru saptanmadıkça; hizmet götürüle hizmet kabul edecekler arasındaki duyarlı dengeler ve odaklar nesnel olarak belirlenmedikçe, atılan adımlar çoğu zaman boşa gidecektir. Bu nedenle bilgi ve becerilerini halka sunan öğretmenlerin, doktorların, veterinerlerin, yöneticilerin, tarım uzmanlarının kısaca halkla ilişkileri olan hemen her meslekteki görevlilerin her şeyden önce halkı iyi tanımaları, onun yapısal özelliklerini, belirli durumlardaki tepkilerini ya da benimseme, kabullenme eğilimlerini, yeniliğe çağdaşlığa açık ve kapalı yanlarını, özetle o halkı halk yapan belirgin tutum ve davranışlarını iyi bilmeleri gerekmektedir” diyerek, hizmet tasarlanırken dikkat edilmesi gereken noktalara vurgu yapmaktadır (aktaran Ergun, 2004, s. 16).

Halk kütüphaneleri de yukarıda sayılan meslekler arasındadır. Bu bağlamda kullanıcıyı ve çevreyi tanımak halk kütüphanelerinin/kütüphanecilerinin görevleri arasındadır. Ancak, günümüzde Türkiye’deki halk kütüphanelerinin/kütüphanecilerinin bu görevin gereğini ne derece yerine getirebildiği ise tartışmaya açık bir konudur. Öte yandan, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde, halk kütüphanelerinin yeri ve önemi de göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Öyle ki, kurumsal değişim ve dönüşümün toplumsal değişimin ve dönüşümün gereği olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Gerekli olan bu değişim ve dönüşüm ise

ancak buna uygun yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve hizmet yaklaşımı ile sağlanacaktır. Klâsik yönetim anlayışı yerine modern yönetim anlayışının, geleneksel örgüt kültürü yerine yenilikçi örgüt kültürünün, geleneksel hizmet anlayışı yerine de yenilikçi hizmet anlayışının benimsenmesi bu değişim ve dönüşüm sürecini Türkiye'deki halk kütüphaneleri için daha mümkün ve isabetli hale getirecektir.

Değişimin, kurumsal olduğu kadar bireysel yararlarını da göz ardı etmemek gerekir. Kullanıcı memnuniyetinin sürekli olarak sağlanabilmesi değişime olan yakınlıkla ilişkilidir. Bu sayede halk kütüphaneleri sadece kullanıcının istek ve beklentilerini karşılamış olmayacak kullanıcının desteğini/itici gücünü de arkasına alacaktır (Çağlayan, 2011, s. 382). Kullanıcı memnuniyetinin sağlanabilmesi için halk kütüphaneleri kapsamında hizmet niteliğinin de belirli aralıklarla ölçülmesi ileriye dönük alınacak kararlar ve girişimler için yol gösterici olacaktır (Topçu ve Yılmaz, 2012). Bu bağlamda, Er-Koçoğlu (2018)'nin yakın geleceğin kütüphaneleri konulu, 2001-2018 yılları arasında kütüphanelerle ilgili yayımlanan yayınların analizini yaptığı çalışmasında da özellikle “derme”, “kullanıcı” ve “hizmet” kavramlarına vurgu yapıldığından bahsedilmektedir. Aksi takdirde kullanıcılar, başta bilgi ve soyo-kültürel temelli ihtiyaçlarını karşılamak üzere halk kütüphanelerinin alternatiflerini bulacak ve bu durumda halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği tehlikeye girecektir (Yılmaz, 2010, s. 42).

Örgütsel değişim sürecinin hizmet odaklı sonuçlarını daha somut olarak görebilmek için özellikle Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi'nin yaklaşık 20 yıllık hizmet geçmişine (Alaca, 2015, s. 109-127), Türkiye'nin farklı bölgelerinde hizmet sunmakta olan farklı il ve ilçe halk kütüphanelerinin değişiklik gösteren hizmet yaklaşımlarına (Alaca, 2015, s. 60-64; Yılmaz, 2007, s. 80-81), bilgi toplumu şehirlerinde bulunan halk kütüphanelerinin hizmet örneklerine (Önal, 2015, s. 167-168) ve dünyanın farklı coğrafyalarındaki halk kütüphanelerinin geçmişten günümüze geliştirdikleri hizmetlerin dönüşümüne (Alexander, 2008; Altay ve diğerleri, 2013; Bayter, 2012, s. 76-78; “Electronic Information for Libraries [EIFL]”, 1999; Johannsen, 2014, s. 472-475; Newman, 2008, s. 12-14; Aslan, 2004; Rosenfeldt, 2009; Turan, 2012) bakmak yararlı olacaktır. Geliştirilen hizmetler, halk kütüphanelerinin sadece materyal sağlayan, düzenleyen ve sunan bir yapıda kalmadığının, toplumun farklılık gösteren ihtiyaçlarına göre hizmet geliştiren ve toplumla bütünleşen kurumlara dönüştüğünün somut göstergeleri olarak değerlendirilebilir.

Kütüphanelerin amaçlarına etkin bir şekilde erişebilmesi ve kurumsal varlığını sürdürebilmesi faaliyetlerindeki başarısına (Kurulgan, 2015, s. 249), bu başarı ise örgütsel yapılanmaya bağlıdır. Bilgi merkezlerinde/halk kütüphanelerinde yeni örgüt yapılarına ve örgütsel yapılanmaya yönelik fikirler uzun yıllardır tartışılmaktadır (Kurulgan, 2015, s. 307). Örgütsel unvanların önemini kaybedeceği ve uzmanlıkların önem kazanacağı (Kurulgan, 2015, s. 311), dijital dönüşümle kütüphanecilerin rol, beceri ve sorumluluklarının değişeceği (Mantar, 2018; H. Odabaş, 2018; Wenborn, 2018), halk kütüphanelerinin fiziki olarak yaratım alanlarına (maker space) uygun, birlikte düşünme, üretme olanağı sunan teknoloji ve birey gelişimi odaklı yeniden tasarımı (Reeder, 2011), yaratım alanlarının sağlayacağı birliktelik yaklaşımı çerçevesinde kütüphane tiyatrosu, müzesi, galerisi, arşivi gibi oluşumların kütüphaneye uyumu (Boaden ve Clement, 2009), geleneksel kütüphanelerin sanal kütüphanelere dönüşeceği (Boone, 2001, s. 286-289; Kurulgan, 2015, s. 310), kütüphane hizmetlerinin sunulması ve geliştirilmesinde mobil uygulamaların önem kazanacağı (The New Media Consortium, 2017; Eroğlu, 2018, s. 472-475), mobil uygulamalar aracılığı ile özellikle kütüphaneci açığının kapatılabileceği (Eroğlu, 2018, s. 479) halk kütüphanelerinin temel bileşen ve işlevlerini koruyarak, örgüt yapısı, hizmetler, teknolojik olanaklar ve yönetim anlamında değişim yaşayacağı (Yılmaz ve Cevher, 2015) gibi konulara da dikkat çekilmektedir. Bu değişim belirtilerine ek olarak halk kütüphanelerinin hizmet ağının sürekli büyüyeceği ve sorumluluk alanının da genişleyeceği tartışılmaktadır. Üçüncü mekân olabilme, dijitalleşme, nesnelerin İnterneti, sosyal dönüşüm merkezi olma gibi konu başlıkları da halk kütüphanelerinin halen olduğu gibi gelecekte de ilgi ve sorumluluk alanında kalacak başlıklar olarak nitelendirilmektedir (Torun, 2018). IFLA'nın 2014 Raporunda, değişen bilgi ortamına kütüphanelerin nasıl uyum sağlayacağı kütüphaneciliğin karşı karşıya kaldığı ciddi bir durum olarak nitelendirilmektedir (IFLA, 2014). Benzer şekilde, Ufuk Raporu 2017 Kütüphane Sürümü (Horizon Report 2017 Library Edition)'nde de değişim ve dönüşüm süreci ile ilgili olarak çok sayıda farklı noktaya dikkat çekilirken özellikle "işbirliği", "etkin hizmet", "kullanıcı odaklılık" "yenilikçi hizmet ve uygulamalar" ve "kurumsal yeniden yapılanma" gibi kavramlar öne çıkmaktadır (The New Media Consortium, 2017, s. 2). Öte yandan, 2019-2024 IFLA Stratejisi'nde de dört odak noktaya dikkat çekilmekte (ilham verme, birleştirme, iletişim kurma, olanak sunma) ve bu odak noktalar kapsamında atılacak adımlarda, kütüphaneleri en iyi hale getirmek, görünürlüğü, etkinliği, verimliliği artırmak, süreklilik ve sürdürülebilirlik sağlamak için etkili ve yenilikçi hizmetlere gereksinim



duyulduğuna değinilmektedir (IFLA, 2019). Bu değışim, dönüşüm ve uyum, kuşkusuz kütüphanelerin, özede halk kütüphanelerinin örgüt yapılarına da yansıyacaktır. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut örgüt yapısının bu değışim ve dönüşüme ayak uyduramayacağı düşünölmekte, buna bağılı olarak da yönetim ve hizmet yapısının geleneksellikten uzaklaşıp yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde değlendirilmesi ve bu değlendirmenin de yine bu çalışma kapsamında ortaya konulan yenilikçilikle ilgili ulusal nitelikte *strateji geliştirme modeline, strateji ilkelerine ve strateji eylem planına* dayanarak gerçekleştirilmesi bu çalışmanın odak noktalarından biridir. Demir ve Okan (2009, s. 58) iyi, etkili ve yüksek performans sağlanabilmesi için iyi bir örgüt yapısının geliştirilmesi gerektiğinin aksi takdirde kötü, etkisiz ve verimsiz bir örgüt yapısından iyi performans beklemenin anlamsız olacağıın altını çizmektedirler.

Dünyada ve Türkiye’de yaşanan çok yönlü gelişim ve değışim bireylerin gereksinimlerinde de değışimlere neden olmuş bu değışim kurumların yönetim sistemleri ve ürün/hizmet geliştirme stratejilerine ve süreçlerine de etki etmeye başlamıştır. KTB, bu değışim, gelişim ve dönüşüm karşısında yönetim sistemini daha dinamik hale getirmeyi ve verimli bir yapılanmayı gündemine almış, stratejik plan hazırlamayı ise bir zorunluluk haline dönüştürmüştür. KTB tarafından 2006 yılında hazırlanmaya başlanan 2010-2014 Stratejik Planı 2010 yılında tamamlanmış olup daha sonrasında 2015-2019 ve 2019-2023 olmak üzere iki stratejik plan daha tamamlanarak yayımlanmıştır.

KTB Stratejik Planı, KTB’nin ve dolayısı ile bakanlığa bağılı merkez teşkilatının taşra teşkilatının, yurt dışı teşkilatının, bağılı kuruluşların ve ilgili kuruluşların gelecekteki çalışmalarına yön verecek bir yol haritası niteliği taşımaktadır. KYGM de KTB’nin merkez teşkilatı içerisinde bulunan ana hizmet birimlerinden biridir (T. C. KTB 2010-2014, 2010, s. 27). KYGM, 2010-2014 Stratejik Planı kapsamında memnuniyet düzeyi beklenen seviyede olmayan ve bu seviyeyi artırmak üzere özel çalışmalar yapılması gereken birimlerden biri olarak nitelendirilmektedir (T. C. KTB 2010-2014, 2010, s. 24). Bu tez çalışması kapsamında ortaya konulan yenilikçilik odaklı ulusal nitelikteki strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisinin ise gerek KYGM gerekse halk kütüphaneleri açısından birtakım iyileştirmelere alt yapı oluşturacağı ve bu alandaki eksikliği kapatacağı öngörülmektedir.

KTB tarafından üç farklı dönemi kapsayan stratejik planların her üçünde de bir takım temel değerlere dikkat çekilmektedir. İnsan odaklılık, çevreye duyarlılık/toplumsal duyarlılık, destekleyicilik/teşvik edicilik ve yenilikçilik her üç stratejik planın ortak noktasıdır (T. C. KTB 2010-2014, 2010, s. 54-55; T. C. KTB 2015-2019, 2015, s. 64-65; T. C. KTB 2019-2019, 2019, s. 11). Öte yandan, geliştirilen üç stratejik plan kapsamında, gelişime açık birçok farklı noktaya da dikkat çekilmektedir. Stratejik planlar kapsamında gerçekleştirilen durum analizleri öncelikli alanlara dair önemli ipuçları vermektedir. Ortaya çıkan ihtiyaçların yıllara göre değişiklik gösterdiği de anlaşılmaktadır (T. C. KTB 2010-2014, 2010, s. 9; T. C. KTB 2015-2019, 2010, s. 41; T. C. KTB 2019-2023, 2019, s. 44).

Tablo 3  
KTB Stratejik Planları Kapsamında Ortaya Çıkan Öncelikli İhtiyaç Alanları

Stratejik planlar	Öncelikli ihtiyaç alanları
2010-2014 Stratejik Planı	Kurumun hizmet kalitesinin artırılması Çalışma ortamının iyileştirilmesi Kurum kültürünün geliştirilmesi Mevzuatta gerekli değişikliklerin yapılması Kurum misyon ve vizyonuna hizmet edecek ve programlarını oluşturacak personelin eğitimlerinin (kurum içi ve kurum dışı) artırılması
2015-2019 Stratejik Planı	Sürdürülebilir kültür ve turizm politikalarının belirlenmesi Teşvik ve desteklerin artırılması Tanıtım faaliyetlerinin etkisinin artırılması ve taşraya yaygınlaştırılması Yenilikçi, çevreci, insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi
2019-2023 Stratejik Planı	Birimler ve çalışanlar arası iletişim ve etkileşimin sağlanması Karar alma süreçlerine çalışanların dâhil edilmesi Çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlamaya ve çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesi Çalışan motivasyonuna yönelik sosyal faaliyetler gibi etkinliklerin uygulanması Çalışan görüş, talep ve şikâyetlerini değerlendirecek sistemlerin kurulması Adil iş dağılımını sağlayacak performans programlarının uygulanması

Üç farklı dönemde oluşturulan stratejik planlar kapsamında gerçekleştirilen GZFT (Güçlü Yanlar “G”, Zayıf Yanlar “Z”, Fırsatlar “F” ve Tehditler “T”) analizi ve bu analizin sonuçları da yine KTB ve birimlerine ilişkin geleceğe dönük önemli ipuçları sunmaktadır. GZFT analizi kapsamında özellikle Bakanlığın zayıf kaldığı yanlar aşağıda sıralanırken farklı dönemlerde ön plana çıkan zayıf yanların kendi içinde farklılık gösterdiği de gözlenmektedir (T. C. KTB 2010-2014, 2010, s. 52; T. C. KTB 2015-2019, 2015, s. 61; T. C. KTB 2019-2023, 2019, s. 55-57). İlgili stratejik planlarda, farklı açılardan çok fazla zayıf yanlar bulunmakla birlikte burada, doğrudan bu çalışma konusu ile ilgili olabilecek zayıf yanlar ön plana çıkarılmaktadır.

2010-2014 Stratejik Planı kapsamında ortaya çıkarılan zayıf yanlar;

- ✓ Etkili bir insan kaynakları planlamasının olmaması,
- ✓ Birimler arası iletişimsizlik ve koordinasyon eksikliği,
- ✓ Değişime direnç gösterilmesi,
- ✓ Kurum kültürünün oluşturulamaması,
- ✓ Sürdürülebilir, etkili ve yerleşmiş kültür ve turizm politikalarının olmaması,
- ✓ Bürokrasi ve kırtasiyeciliğin fazlalığı,
- ✓ Fiziki çalışma koşullarının ve ortamının yetersizliği,
- ✓ Hizmet içi eğitimin yetersiz olması ve personelin yurtdışı ve dil eğitimi imkânlarından yeterince yararlanamaması,
- ✓ Bütçenin etkin kullanılmaması,
- ✓ Mevcut mevzuat eksikliği ve mevzuatın güncellenmemiş olması şeklinde sıralanmaktadır.

2015-2019 Stratejik Planı kapsamında ortaya çıkarılan zayıf yanlar;

- ✓ Sürdürülebilir, etkili ve benimsenmiş kültür ve turizm politikalarının olmaması,
- ✓ Güncel, gereksinimlere yanıt verebilen, faaliyetlerin sürdürülebilirliği ve gelişmesine odaklanan ikincil mevzuat düzenlemelerinin yeterince hızlı yapılmaması,
- ✓ Tanımlanan finansal kaynakların yeterli olmaması ve bütçenin etkin kullanılmaması,
- ✓ Kurum kültürünün değişimi ve gelişimi desteklememesi,
- ✓ Birimler arası iletişim, işbirliği ve ekip çalışması yaklaşımının yetersiz olması,
- ✓ Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılamaması,
- ✓ Hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması ve personelin yurtiçinde/yurtdışında eğitim görerek, uzmanlaşmasına yeterince önem verilmemesi,
- ✓ Ücret dengesizliğinin çalışan motivasyonunu olumsuz etkilemesi,
- ✓ Fiziki koşulların yetersizliğinin çalışmaların gerçekleştirilmesini kısmen engellemesi şeklinde sıralanmaktadır.

2019-2023 Stratejik Planı kapsamında ortaya çıkarılan zayıf yanlar;

- ✓ Kültür ve turizm politikalarının yeterince etkili ve sürdürülebilir olmaması,
- ✓ Kurumsal kimlik oluşturma sürecinin tamamlanamaması,
- ✓ Stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmaması,
- ✓ Finansal kaynakların yeterli olmaması ve etkin kullanılmaması,

- ✓ Taşradaki hizmet binalarının konumu ve fiziki koşullarının yetersizliği,
- ✓ Mevcut kütüphanelerin kullanıcı talebini karşılayamaması,
- ✓ Birlikte karar alma mekanizmalarının kurumda etkin kullanılamaması,
- ✓ Birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği,
- ✓ Hizmet içi eğitimlerin kişisel ve kurumsal gelişimi destekleyecek yapıda olmaması, mevcut eğitimlere katılımın düşük olması,
- ✓ İnsan kaynakları yönetiminde ödül ve ceza mekanizmalarının cezalandırma odaklı kullanılması,
- ✓ Etkili bir insan kaynakları planlamasının yapılamaması,
- ✓ İş yükünün dengesiz dağılımı,
- ✓ Yetkin personelin potansiyelinden faydalanılamaması şeklinde sıralanmaktadır.

KTB'nin 2006 yılından beri yürüttüğü stratejik plan çalışmaları dikkatle incelendiğinde, özellikle kurumların yönetim ve hizmet yapısı ile ilgili yenileşme, yeniden yapılanma, düzenlemelerin hep ön planda olduğu görülmektedir. Hizmet ve yönetim kapsamındaki dönüşüm ve değişimin değişen kullanıcı profili ve gereksinimleri çerçevesinde ve yenilikçi yaklaşımlarla sağlanabileceğine de değinilmektedir. Bu değişim ve dönüşüme uygun bir örgüt kültürü anlayışının varlığından henüz söz edilemediği de açıktır. Kurumsal sürekliliği sağlayacak, yönetim ve hizmet niteliğini artıracak uygun bir örgüt kültürü oluşturulabilmesi için yukarıda sıralanan zayıf yönlerin dikkate alınması gerekmektedir. Gerek halk kütüphanelerini ilgilendiren yönetmelik, yönerge, genelge, strateji gibi belgelerde yenilikçilik yaklaşımına yeterince yer verilmemesi gerekse yenilikçiliğin uygulamaya yansıtılamaması doğrudan ya da dolaylı olarak halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün gelişimini engellemekte, yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilememesi de yenilikçi yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımlarını geciktirmekte ya da engellemektedir. Bu bağlamda, ortaya konulan bu tez çalışmasının hem halk kütüphaneleri ile ilgili ortaya konulan mevzuata dair bilgi ve belgeleri yenilikçilik boyutunda destekleyeceği hem de stratejik unsurlar açısından (model, ilke, plan vb.) önemli bir açığı kapatacağı öngörülmektedir.

### 3. BÖLÜM

## YENİLİKÇİLİK, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve HALK KÜTÜPHANELERİ

### 3.1. YENİLİKÇİLİK

Geçmişte Türk şirketleri için bir lüks olarak nitelendirilen, bugün ise kâr amacı güden/gütmeyen tüm şirketler/örgütler için ciddi bir sorun haline gelen ve hayatta kalabilmenin, kurumsal sürekliliğin tek yolu olarak nitelendirilen (Ateş, 2007, s. 13; Robbins ve Judge, 2013, s. 20) inovasyon ya da Türkçe de karşılığı olarak kabul gören yenilik/yenilikçilik/yenilenme/yenileşim temel olarak bir fikrin müşteriye/kullanıcıya memnuniyet oluşturacak pazarlanabilir bir ürün, hizmet ya da yönetime dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Alaca, 2015, s. 29). Kütüphanecilik alan yazınında yaygın kullanımından ötürü bu çalışmada “yenilikçilik” kavramı tercih edilmiştir. Kavram, bir süreci ifade ettiği gibi aynı zamanda bir sonucu da ifade etmektedir. Alan yazında farklı açılardan tanımlanan yenilikçilik kavramı, özünde değişime ve bu değişimin ürün-yöntem-hizmet çerçevesinde şekillendiğine işaret etmektedir. Bu değişim ise kişisel, toplumsal ve örgütsel boyutta yaşanabilmektedir. Bu çalışmada özellikle değişimin örgütsel boyutu incelenmekte konu, halk kütüphanelerinde yönetim ve hizmet yapısı açısından ele alınmaktadır.

Alan yazında yenilikçilik kavramı ile ilgili farklı çok sayıda tanımla karşılaşılacaktır. Bu tanımlardan bazıları:

- (1) “Bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek” (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2003, s. 23),
- (2) “Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi” (Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) [OECD], 2006, s. 50),
- (3) İşletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 125),

- (4) Sadece yeni olmak değil aynı zamanda kullanışlı olmakla birlikte müşteride/kullanıcıda değer yaratabilen bir yaklaşım (Anthony, 2014, s. 1),
- (5) Basit olarak bir yenilenme olamamakla birlikte kuramsal aşamayla başlayıp ortaya bir ürün çıkarılmasını ve bu ürünün pazarlanabilme niteliğini kapsayan bir süreç (Kavak, 2009, s. 618),
- (6) Yaratıcı ortamların oluşmasına olanak tanıyarak, örgüt içerisindeki bireylerin yaratıcı fikirlerinin açığa çıkarılması (Budak, 1998, s. 80),
- (7) Örgütsel düzeyde kazancın anahtarı ve takım üretkenliği ile ilişkilendirilen bir süreç (Adair, 2015, s. 11; Durna, 2002, s. 6),
- (8) Çevreye uyumu sağlamak için örgütlerin yapı ve süreçlerinde yapılan değişim aracı (Damanpour, 1987, s. 676) şeklinde sıralanmaktadır.

Yukarıda değinilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere yenilikçilikle ilgili birtakım farklı noktalara vurgu yapılmaktadır. Bunlar; hizmet, ürün, yöntem ve süreçtir. Bu yaklaşımlarla birlikte, kavramın ne olduğunun daha iyi anlaşılabilmesi için yenilikçiliğin özelliklerine de bakmak gerekmektedir. Uzkurt (2017, s. 11-12) bu özellikleri toplumsal ve örgütsel olarak iki kategoride ele almaktadır;

- “Yenilik yaşam kalitesini ve refah düzeyini artıran bir araçtır (toplumsal),
- Onu kullananların yaşamında değişiklik yaratan bir araçtır (toplumsal ve örgütsel),
- Yenilik bir süreçtir ve süreklidir (örgütsel),
- Yenilik ekonomik ve sosyal fayda yaratan bir değerdir (örgütsel ve toplumsal),
- Yenilik ülkeler ve işletmeler için en önemli rekabet araçlarından biridir (örgütsel),
- Yenilik onu destekleyen sosyal ve kültürel bir ekosistemin ürünüdür (toplumsal ve örgütsel),
- Yenilik bir problem çözme sürecidir (örgütsel),
- Yenilik fonksiyonlar arası bütünleşmenin bir ürünüdür (örgütsel),
- Yenilik çevreye adapte olmanın ve çevreyle bütünleşmenin bir aracıdır (örgütsel ve toplumsal),
- Yenilik yayılcı bir özelliğe sahiptir (toplumsal ve örgütsel).”

Yenilikçiliğin toplumsal ve konu itibari ile de örgütsel özellikleri kavramın özellikle bilgi merkezleri/halk kütüphaneleri açısından daha rahat anlaşılmasını sağlayacaktır. Tanımlardan ve özelliklerden anlaşılacağı üzere yenilikçilik kavramını belirli kalıplara sokmak zordur. Öte yandan yenilikçilik, kavramsal olduğu kadar tür bakımından da çeşitli gruplara ayrılmaktadır. İraz (2005, s. 99) ve Oylumlu (2006, s. 18) yenilikçiliği iki grupta değerlendirmektedirler. Birinci grupta yenilikçiliğin “derecesine” ikinci grupta ise “yenilenene” dikkat çekilmektedir. Luecke (2011, s. 15) daha önce yapılanın yeni bir ürün ya da hizmete dönüştürülmesi olarak “aşamalı/kademeli”, daha önce hiç yapılmamış olanın yapılması ile “radikal/köklü” olmak üzere yenilikçiliği iki temel gruba ayırmaktadır. Durna

(2002, s. 66-109) ise; ürün ve süreç yeniliklerini bir grupta ele alırken radikal ve yavaş ilerleyen yenilikleri bir grupta, işletmeye yönelik yenilik türlerini de başka bir grupta değerlendirmektedir. Hizmet yeniliği ise özellikle işletmeye yönelik yenilik türleri içerisinde değerlendirilmektedir. Bir başka yaklaşıma göre yenilikçilik; ürün, süreç ve organizasyonel yenilikçilik olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Özellikle organizasyonel yenilikçilik; organizasyon yapısının önemli ölçüde değişimi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (İstanbul Ticaret Odası, 2004, s. 10). Hangi türü seçilirse seçilsin yenilikçilik gerek kurumsal gerekse bireysel faydalara dönüşebilmekte, bunun sonucunda da geleneksellikten uzak yeni ve farklı bir örgüt kültürünün oluşmasına ortam hazırlamaktadır. Yenilikçiliğin kurumsal ve bireysel faydalarına geçmeden önce, belirleyici unsurlarından da söz etmek gerekmektedir. Bu unsurların, örgütsel ve bireysel fayda ile ilişkisel olduğu göz ardı edilmemelidir.

Yenilikçilik süreci önce gereksinimle başlayıp, fikir ve sonrasında uygulama ve çıktı ile devam eden ve sonuçlanan bir süreç olduğundan, bu sürece etki eden etkenler ve bu sürecin sonucunda kendiliğinden oluşan bir takım yaklaşımlar olabilmektedir. Bu etken ve yaklaşımlar bir anlamda yenilikçiliğin de belirleyici unsurları olarak nitelendirilmektedir. Bu unsurlar; örgütsel yapı, örgütsel kültür, çevresel faktörler, yenilik stratejileri olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır (Uzkurt, 2017, s. 158-166). Örgütsel yapı kapsamında örgüt çalışanlarının değişime gösterecekleri direnç ve mevcut bilgi ve beceri düzeylerinin altı çizilirken (Ettlie, Bridges ve O'Keefe, 1984) örgüt yapısının daha esnek ve yenilikçi bir özelliğe sahip olmasının kaçınılmazlığına vurgu yapılmaktadır. Öte yandan, örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını, yönetimin problemlere bakış açısını belirleyen en önemli örgütsel faktör olduğundan, örgütsel yenilikçilik üzerindeki belirleyiciliğine özellikle değinilmektedir (Uzkurt, 2017, s. 159, 166). Örgütsel yenilikçilik; örgüt düzeyinde çalışma yöntemlerinin daha etkin hale getirilmesi (Atik, 2005, s. 7), örgütün yenilikçiliğe katkıda bulunabilecek davranışsal yenilikler geliştirmesi (Wang ve Ahmed, 2004, s. 305), işlerin yürütülmesinde kullanılan rutin ve prosedürlerin gözden geçirilerek, örgüt içi ve dışı ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması (OECD, 2006, s. 55) olarak tanımlanmaktadır.

Yenilikçiliğin türleri ve belirleyici unsurları ile birlikte, örgütleri yenilikçiliğe iten nedenlere ve yenilikçiliğin örgütsel ve bireysel faydalarına da dikkat çekilmektedir. Bu sayede, gerek örgütsel gerekse bireysel düzeyde roller, sorumluluklar ve gerekler net olarak

ortaya konulmakta, özellikle bireysel motivasyon için ortam oluşturulmaktadır. Göker (2009, s. 31) örgütleri yenilikçiliğe iten nedenleri; sosyal çevrede ve toplumda sürükleyici bir rol üstlenerek, yeniliklere ve toplumsal değişime/gelişime liderlik etme, değişimin neden olacağı risk ve belirsizliklere karşı alternatifler üretme, örgütsel sürekliliği sağlama, çevreye uyum sağlama, nicelik ve nitelik açısından büyüme/gelişme, örgütsel verimliliği ve etkinliği artırma, sosyal sorumluluğu yerine getirebilme, toplumsal beklenti ve istekleri karşılayabilme, değişime öncülük etme ve değişime uyum sağlayabilme şeklinde net olarak ortaya koymaktadır. Öte yandan, yenilikçiliğin kurumsal ve bireysel faydaları ise oldukça fazladır. Kurumsal varlığı kabul ve devam ettirmek, kurumsal etkinlik, verimlilik, saygınlık, güven, imaj, kimlik, iklim, değişime ayak uydurabilmek, kuruma canlılık kazandırmak, beklenti ve gereksinimlere karşılık verebilmek, yaratıcılığı teşvik etmek, farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlamak, düşünce özgürlüğünü geliştirmek, fark ve farkındalık yaratmak, örnek alınmak/gösterilmek örgütsel faydalar arasında sayılırken; kişisel gelişim, etkinlik, verimlilik, saygınlık, güven, imaj, mesleki/kurumsal aidiyet de bireysel yararlar olarak nitelendirilebilir. Bunlara ilaveten etkin iletişim ve bilgi ağı geliştirmek, çalışma koşullarını iyileştirmek, hizmetlerin kısa sürede tasarlanması ve hata oranını azaltmak, kullanıcı memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak, hizmet ağını genişletmek, hizmet kalitesini ve kurumsal verimliliği artırmak gibi faydalara da dikkat çekilmektedir (Uzkurt, 2010, s. 38; Davis ve Moe, 1997, s. 338). Burada göz ardı edilmemesi gereken nokta, sıralanan örgütsel ve bireysel faydaların somutlaştırılması, bir başka deyişle yenilikçiliğin ölçülebilmesidir. Uzkurt (2017, s. 362), yenilikçiliğin karmaşık yapısı, örgütlerdeki yenilikçilik performanslarına ilişkin verilerin kayıt altına alın(a)maması, yenilikçi yaklaşımların (hizmet, ürün, yöntem vb.) başlangıç ve bitişlerinin tam olarak bilinmemesi gibi nedenlerin yenilikçiliğin ölçümünü güçleştirdiğine dikkat çekmektedir. Sonuçların somut olarak ortaya konulması ise yeni girişimler, alınacak dersler ve dikkat edilmesi gereken noktalar açısından ileriye dönük girişimlere yol gösterici olacaktır. Doğan (1997, s. 53) insan kaynağının kalite ve yeniliğin en önemli boyutu olduğuna, işletmelerin yeni hedef ve stratejilerinin de bu kaynağı en etkili şekilde kullanacak bir örgüt kültürüne sahip olunmasına odaklandığına dikkat çekerken, Atmaca (1996, s. 73), halk kütüphanesi özelinde, kütüphaneyi oluşturan beş temel unsurdan özellikle personele/insan kaynağına dikkat çekmekte, halk kütüphanelerinin amaçlarına ulaşmasını ve sorumluluklarını yerine getirebilmesini yetenekli, nitelikli ve verimli insan gücüne dayandırmakta, insan gücünün en etkili ve verimli şekilde kullanılmasının altını



çizmektedir. Balcı (2006, s. 61) da kütüphanelerde personel unsurunu benzer şekilde ön plana çıkarmaktadır.

Kâr amacı güden örgütler açısından yenilikçilik performansını ölçmeye yönelik çalışmalara alan yazında rastlansa da, kâr amacı gütmeyen ve bu çalışma kapsamında incelenen Türkiye'deki halk kütüphanelerinin yenilikçilik performansı ölçümüne yönelik şu ana kadar herhangi bir girişimde bulunulmadığı söylenebilir. Öte yandan, yenilikçilik ile ilgili 2000-2015 yılları arasında özellikle doktora düzeyinde ele alınan tez çalışmalarında yenilikçilik performansı (10), yenilikçiliğin işletme performansına etkisi (9), yenilikçilik sistemi (7), yenilikçilik ve örgüt kültürü ilişkisi (6) ve yenilikçi tasarım (6) en çok ele alınan konular olarak dikkat çekmektedir (Çelik, 2016, s. 38). 2016-2019 yılları kapsamında ise özellikle yenilikçilik performansı üzerine iki çalışma daha gerçekleştirilmiştir. Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yenilikçilik konulu lisansüstü tez çalışmaları oldukça sınırlı olmakla birlikte, diğer bilimsel çalışmalar ise daha çok hizmette yenilikçilik yaklaşımına odaklanmış olup, yenilikçiliğin fiziksel yaklaşım, yönetsel yaklaşım vb. farklı boyutları da bulunmaktadır (Torun, 2018, s. 249). Bu boyutların yakın gelecekte daha fazla çalışmaya konu olacağı, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde gerçekleştirilen yenilikçi yaklaşımların somut verilere dayalı performans ölçümüne ilişkin girişimlerin de artacağı öngörülmektedir.

### **3.1.1. Yenilikçilik Modelleri**

Yenilikçilik sürecinin tarihsel akışı içerisinde genel hatlarıyla dört farklı yenilikçilik modeli grubundan söz edilmektedir. Bunlar; Doğrusal modeller (Teknoloji Merkezli Doğrusal Modeller, Dinamik Yenilik Modeli, Teknoloji Yaşam Döngüsü Modeli, S Eğrisi Modeli, Pazar Merkezli Doğrusal Modeller), ilişkisel/eş zamanlı modeller, interaktif modeller, sistematik ve öğrenen ağ modelleridir (Uzkurt, 2017, s. 76). Rothwell (1992) yenilik ve yenilikçiliğe ilişkin modellere 1990'lı yılların hemen başında dikkat çekmiş ve modelleri ilk önce; teknoloji itmeli doğrusal model, talep çekmeli doğrusal model, interaktif model, entegre model, sistem entegrasyonu ve şebekeleşme modeli olmak üzere beş grupta toplamış ancak daha sonra altıncı model olan "bilgi ve öğrenmenin önde olduğu model" yaklaşımını ortaya koymuştur. Edquist ve Hommen (1999) ise, talep ve arz odaklı olmak üzere iki yenilikçilik modeline dikkat çekmekte, bu modellerin aynı zamanda doğrusal modeller ve sistem odaklı modeller olarak değerlendirilebileceğinin altını çizmektedir.

Tablo 4’te kronolojik olarak yenilik modellerinin gelişimlerine ilişkin yer alan yaklaşımlar ise Trott, Maylor ve Rothwell’in çalışmalarından derlendiği üzere, bu alanda yaşanan değişimi ortaya koymaktadır (aktaran Uz Kurt, 2017, s. 87).

Tablo 4  
Kronolojik Açından Yenilik Modelleri

Dönem	Model	Çıkış Noktası	Özellikleri
1950-1960	Doğrusal modeller 1 (Teknoloji merkezli)	Bilimsel ve teknolojik gelişme	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ar-Ge faaliyetleri ön plandadır.</li> <li>Ar-Ge neye karar verirse o üretilir ve sunulur.</li> </ul>
1970-1980	Doğrusal modeller 2 (Pazar merkezli)	Pazarın ihtiyaçları	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazarın ihtiyaçları yeniliklerin kaynağıdır.</li> <li>Ar-Ge pazarın ihtiyaçlarına cevap vermede reaktif bir role sahiptir.</li> </ul>
1980-1990	Eş zamanlı ilişki modelleri	Pazarlama ve Ar-Ge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pazarlama ve Ar-Ge birlikte çalışır.</li> <li>Pazarlama, Ar-Ge ve üretim aşamasında eş zamanlı iletişim ve bilgi paylaşımı vardır.</li> </ul>
1980-1990	İlişkisel (eş zamanlı) modeller	Pazarın ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknolojinin itici ve pazarın çekici gücü birlikte dikkate alınır.</li> <li>Pazarlama, Ar-Ge, üretim ile bilim ve pazar arasında interaktif bir iletişim vardır.</li> </ul>
2000-	Sistemik ve öğrenen ağ modelleri	Çevresel faktörler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilim ve pazarın dışında diğer çevresel faktörler de dikkate alınır.</li> <li>Sistem kendini yenileyen esnek ve öğrenen bir yapıya sahiptir.</li> <li>İnteraktif ilişkiler ön plandadır.</li> </ul>

Yenilik modelleri, ortaya çıktıkları dönem, çıkış noktaları ve özellikleri kapsamında incelendiğinde, özellikle çevresel faktörlerin süreç üzerindeki belirleyici rolü net bir şekilde görülmektedir. Çevresel faktörlerin 2000’li yılların başından itibaren belirleyici unsur olduğu dikkat çekmektedir.

Doğrusal modellerde, modeli oluşturan etkenler ardışık olarak ilişki içerisinde olup, tüketiciler/kullanıcılar pasif konumdadır. Bu modellerde genellikle teknoloji ve pazar merkezilik ön planda olup, dışa kapalılık söz konusudur. İlişkisel/eş zamanlı modellerde yenilikçilik farklı etkenlerin eş zamanlı etkileşimi ile ortaya çıkmakta olup, ardışık etkileşim söz konusu olmamakla birlikte dışa kapalılık bu modellerde de gözlenmektedir. Ar-Ge, üretim ve pazarlama sürekli olarak etkileşim ve ilişki halindedir. İnteraktif modellerde, model içerisindeki etkenlerle birlikte (fikir, Ar-Ge, üretim, pazarlama, ticari ürün) dış etkenler de (teknolojik ve bilimsel gelişmeler, pazarın ve toplumun ihtiyaçları) sürece dâhil edilmektedir. Doğrusal ve ilişkisel modellerin aksine dışa açıklık söz konusudur. İşletme veya örgütlerin yetenekleri ile çevre faktörleri arasında sürekli etkileşim bulunmaktadır (Uz Kurt, 2017, s. 77, 82-84). Sistemik ve öğrenen ağ modelleri ise interaktif modellerin geliştirilmesi ile oluşturulan bir üst model olarak dikkat çekmektedir. Bu modellerde, daha fazla çevresel faktöre (düzenlemeler, teknolojik değişim, müşteri beklentileri, küreselleşme, politik/yasal çevre, sosyal/demografik çevre,

rakipler, üniversiteler, ilgili endüstriler, özel ve kamu laboratuvarları gibi) yer verilirken, yenilik sürecinde de çevre ile olan bağa daha fazla önem verilmektedir (Uzkurt, 2017, s. 84-86). Öte yandan, modellerle ilgili dört yaklaşımı iki grup olarak analiz edebilmek de mümkündür. Modellerden ikisi dışa kapalı, ikisi ise dışa açık sistemler olduğundan, iki grup arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için Chesbrough (aktaran Uzkurt, 2017, s. 88-89)'un karşılaştırmalı yaklaşımı daha açıklayıcı olacaktır. Dışa kapalı yenilikçilik modellerinde; sektördeki zeki ve yenilikçi insanlar bizim için çalışırlar, Ar-Ge'den kâr etmek için yeni fikirleri kendimiz keşfetmeli, geliştirmeli ve ticarileştirmeliyiz, eğer ilk yeni fikri biz geliştirmişsek onu pazara ilk sunan da biz olmalıyız, pazara yenilikleri ilk sunan firmalar kazanacaktır, sektörde en çok ve en iyi yeni fikirleri biz üretirsek, yine kazanan biz oluruz, fikri mülkiyet haklarımızı biz korumalıyız ki rakiplerimiz bizim fikirlerimizden faydalanmasınlar gibi yaklaşımlar sergilenirken dışa açık yenilikçilik modellerinde; yenilikçi ve zeki insanların bizim için çalışmaları bir zorunluluk değildir, işletme içindeki ve dışındaki zeki insanlarla proje temelli olarak birlikte çalışmamız yeterlidir, Ar-Ge çalışmamızda, dışarıdaki Ar-Ge çalışmalarıyla üretilen değerlere ihtiyaç duyabilir bu değerleri talep edebiliriz, araştırmalarımız sonucunda elde ettiğimiz yeni fikirlerden başkalarının da yararlanmasını sağlayabiliriz, iyi bir iş modeli geliştirmek yeniliklerle pazara ilk giren olmaktan daha iyidir, içsel araştırmaları ve dışsal fikirleri birlikte iyi bir şekilde kullanabilirsek kazanan daima biz oluruz gibi yaklaşımlar sergilenmektedir.

Karşılaştırma dikkatle incelendiğinde, dışa açık yenilikçilik modellerinin toplumsal fayda ve katma değer yaratabilme konusunda daha başarılı olabileceği söylenebilir. Şartları kısıtlamaktan ziyade esnetme eğiliminde olan bu modeller, aynı zamanda halk kütüphaneleri açısından dışa kapalı modellere kıyasla daha uygun görünmektedir. Halk kütüphaneleri için dışa açıklık, dışarının gereksinimlerini bilebilmek anlamına geldiği gibi dışarının fikirlerine de ihtiyaç duyabilmek anlamına gelmektedir. Dışarıdan kastedilen ise öncelikle kullanıcılar ve beklentileridir (Alaca, 2020, s. 100). Halk kütüphaneleri kullanıcıları ile sürekli iletişim ve etkileşim halinde olan ve çevredeki diğer kurum ve kuruluşlarla da işbirliği yapma potansiyeline sahip, kurumsal etkinliği ve sürekliliği bu etkileşim ve işbirliğine bağlı olan kurumlardır. Çalış (2019) toplumsal gelişim hareketliliği kapsamında halk kütüphanelerinin işbirliği ağının önemine değinirken Topçu ve Yılmaz (2012, s. 54) da halk kütüphanelerinin çevresel değişimlere (sosyal-kültüre-teknolojik vb.) karşı dirençli olabilmesi ve kullanıcı memnuniyetini sağlayabilmesi için gereksinimlerin

tam ve doğru saptanması ve bu saptamalara göre hizmet geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekerek, kurum-kullanıcı, kurum-kurum etkileşiminin önemine değinmektedirler. Öte yandan açık modellerde içsel ve dışsal yaklaşımların bir arada yürütülüyor olması Türkiye'deki halk kütüphaneleri açısından bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. O halde, dışa kapalı olan doğrusal ve ilişkisel/eş zamanlı modeller şimdilik konunun dışında tutulurken, bu çalışma kapsamında özellikle dışa açık modeller olan interaktif ve sistematik-öğrenen ağ modelleri halk kütüphaneleri için geliştirilecek yenilikçi örgüt kültürü yaklaşımı için bir adım öne çıkmaktadır.

### **3.1.2. Yenilikçiliği Engelleyen Faktörler**

Örgütler, kişisel ve toplumsal değişimlere paralel olarak hizmet, ürün, süreç ya da yöntemlerinde değişiklik yapmak, değişen gereksinim ve beklentilere cevap verebilmek için daha çağdaş bir işleyiş ve görünüm kazanmak durumunda kalmaktadır. Geleneksel hizmet ya da ürün anlayışı çevrenin de etkisiyle yerini yeni olana yönelime bırakmaktadır. Bu yönelim, gerek örgütsel gerekse bireysel engellere takılabilmekte, bu durum ise değişim, dönüşüm ve yenilenme sürecini uzatarak, örgütsel açıdan yenilikçiliği geciktirebilmektedir. Tepe yönetimin tutumu, farklılıklara karşı hoşgörüsüzlük, statü ve yeteneklerin tehdit edilişi, kısa vadeli ufuklar ve riskten kaçınma, aşırı merkezi ve bürokratik yapılar, bütçe ve nitelikli personel istihdamı, yetersiz fiziki koşullar örgütsel engeller olarak nitelendirilirken; ekonomik, psikolojik, sosyal nedenler, belirsizlik ve bilgi eksikliği, anlayış ve güven eksikliği bireysel engeller olarak nitelendirilmektedir (Durna, 2002, s. 144-160; Luecke, 2011, s. 137). Akyos (2007, s. 17-18) yenilikçiliği engelleyen faktörleri; gelenekler ve miras, profesyonel direnç, risk almama/hoslanmama, değişimin hızı ve boyutu, kurumsal öğrenme kapasitesinin olmaması, değişime toplumsal direnç, kaynak yokluğu, teknik engeller olarak gruplamaktadır. Alm ve Jönsson (2014, s. i) da İsveçli şirket yöneticileri ile yenilikçilik kültürü kapsamlı gerçekleştirdikleri görüşme sonucunda risk almaktan kaçınmanın, aşırı kontrol ve yetersiz çapraz işbirliğinin yenilikçilik ve yenilikçilik kültürü oluşturulmasının önündeki engeller olduğuna değinmektedirler.

Yukarıda sıralanan faktörlere ek olarak özellikle örgüt kültüründen de söz edilmesi gerekmektedir. Çünkü yaratıcılık ve onun getirisi olan yenilikçilik yaklaşımlarının ancak uygun bir örgüt kültürü içerisinde yer bulabileceği ve gelişebileceği savunulmakta, takip eden bölümlerde ise bu konuda daha detaylı bilgiler sunulmaktadır.

### 3.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Toplumlar gibi örgütlerin de zaman içerisinde oluşmuş, kendilerine özgü, çalışanlarca benimsenen ve yeni çalışanlara yol gösterici nitelikte değerleri, inanışları, normları ve davranış şekilleri vardır ve tüm bunlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Özel, 2016, s. 264; Şişman, 2014, s. 25). Bu durum, örgütlerin sadece maddi unsurlardan oluşmadığını, aynı zamanda insan faktörü ve bu faktörün zamanla oluşturduğu örgüt iklimi/kültürü gibi manevi/soyut unsurları da içerisinde barındırdığını göstermektedir (Tutar, 2017, s. 189). Modern yönetim teorilerinin ışığı altında, başarılı firmaların yönetiminde güçlü ve bilinçli bir örgüt kültürünün olduğu ise yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Vural, 2018, s. 19). O halde, kurumsal anlamda başarı ve bu başarının sağlayacağı kurumsal süreklilik bir bakıma örgüt kültürünün bir sonucudur. Örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgüt üyelerinin içinde bulunduğu çevreyi tanınmasında, örgütsel etkinliğin, verimliliğin, sürdürülebilirliğin ve değişimin başarılmasında, kısacası örgütün başarısında en önemli unsurlardan biri olarak nitelendirilen örgüt kültürü kavramı (Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 12; Kök ve Özcan, 2012, s. 115), Batı’da 1930’lardan itibaren dolaylı olarak ele alınmaya başlanan, 1970’lerden itibaren yoğun olarak tartışılan bununla birlikte dünyada 1980’lerden itibaren özellikle yönetim alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çeken bir kavrama dönüşmüştür (Güçlü, 2003, s. 147; Hatch, 1993, s. 657; Vural, 2018, s. 40). Bu tarihten itibaren de gelişim ve değişimin belirleyicisi ve örgütün her sorununu çözebilecek anahtar bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 9; Tutar, 2017, s. 192). Ortak kültür, işletme kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, iş yeri kültürü, kurum kültürü vb. isimlerle çok sayıda bilimsel çalışmaya konu olan örgüt kültürü daha önceden örgütler ve yönetim alanında üzerinde durulan konuları gölgede bırakarak, bu konuların (yapı, liderlik, strateji, çevre vb.) örgüt kültürü kapsamında yeniden değerlendirilmesine ortam hazırlamıştır (Şişman, 2014, s. 72-73; Köse ve Ünal, 2003, s. 12).

20. yüzyılın son çeyreğinde önemini iyice artıran, örgütler arası farklılıkları belirgin şekilde ortaya koyarak, onlara değer katan manevi varlıklar toplamı olan örgüt kültürü; iç uyum ve dış çevre uyumunu sağlayan, örgüt üyeleri tarafından oluşturulan ya da geliştirilen, iş yaradığı için göz ardı edilmeyen ve örgüte yeni katılanlara da aktarılan temel varsayımlar toplamı (Tutar, 2017, s. 195; Schein, 1983, s. 14; Schein, 1984, s. 3), işletme işlerinin yapılaş biçimi, paylaşılan inançlar, değerler, gelenekler anlamına gelen ve işletmelerdeki tüm süreç ve uygulamaları kapsayarak, işletmelere yön veren bir olgu (Erkmen, 2010, s. v;

Işık, 2006, s. 17), örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü (Hartmann, 2006, s. 160-161; Deal ve Kennedy, 1982, s. 4; Köksal, 2013, s. 144; Oden, 1997, s. 3; Yıldız, 2011, s. 19), örgüt üyelerini birbirine, örgütü de topluma bağlayan sosyal bir bağ (Karahan, 2008, s. 459) olarak tanımlanmaktadır. Özellikle *anlamlar ve değerler bütünü* kavramları yapılan tanımların kesişim noktası olarak dikkat çekerken alan yazında bu kesişimin farklı birçok yazar tarafından ortaya konulduğunu da görmek mümkündür (Arogyaswamy ve Byles, 1987; Louis, 1981; Peters ve Waterman, 1987; Pettigrew, 1979, s. 574; Sathe, 1983; Singh, 1990; Trice ve Beyer, 1984; Wallach, 1983, s. 9). İnançlar, âdetler, semboller ve uygulamalar örgütten örgüte farklılık gösterebileceği gibi, aynı örgüt içerisinde zamanla farklılaşabilmektedir. Tüm bu değerler ve daha fazlası, örgüt içerisindeki bireylerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda ortak anlayışların gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu ortak anlayış, duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutum ve değerlerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ise bu ortak değerler, semboller, davranış ve inanışlardan oluşmaktadır (Vural, 2018, s. 42).

Yukarıda farklı tanımlarla açıklanmaya çalışılan örgüt kültürü gözlenebilir ve gizli birtakım göstergelerle de kendini hissettirmektedir. Uzkuurt (2017, s. 169)'a göre gözlenebilir unsurlar; alışkanlıklar, örgüt içi iletişim, yönetim uygulamaları, fiziksel düzenlemeler, hikâyeler, semboller ve davranışlar, gizli unsurlar ise; inanç, kabul, değerler ve etik değerlerdir. Aksay (2011, s. 63) gözlenebilir unsurları üç grupta ele almaktadır; fiziksel unsurlar (mimari, araç-gereç, amblemler, giysiler, logolar vb.), davranışsal unsurlar (kurum içi yemek, piknik, spor müsabakaları gibi tören, ritüel ve organizasyonlar) ve sözel unsurlar (kültürü yansıtan dil, mit, slogan ve hikâyeler vb.). Lewis (1998, s. 254-255) örgüt kültürü unsurlarını; sembol, süreç ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlenebilenler, duygu, inanç ve değerlerden oluşan ve gözlenen unsurlar aracılığı ile anlaşılabilen unsurlar ve temel varsayımların oluşturduğu doğrudan gözlenemeyen unsurlar olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Alan yazında, örgüt kültürü unsurlarının farklı araştırmacılar tarafından farklı farklı sınıflandığını da görmek mümkündür. Unsurlar; sayılılar, değerler, semboller, törenler, artefaktlar<sup>9</sup>, ideolojiler, hikâyeler, merasimler, yargılar, liderler, sloganlar şeklinde sınıflanırken (Kozlu, 1986; Meek, 1988; Martin ve Siehl, 1983; Trice ve Beyer, 1984;

---

<sup>9</sup> Örgüt kültürünün doğrudan algılanabilen teknoloji, sembol, hikâye ve davranış örüntüleri olarak tanımlanmakta ve sözlü, davranışsal ve fiziksel olarak üçe ayrılmaktadır. Adı geçen diğer tüm unsurlar üzerinde kapsayıcı bir unsur olarak nitelendirilmektedir (Tutar, 2017, s. 205).

Tutar, 2017) tüm bu unsurları *gözle görülen ve görülmeyen* şeklinde iki ana grupta toplayan çalışmalar da mevcuttur (Duncan, 1989). Örgüt kültürünü oluşturan tüm bu unsurlar, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında, çalışanlar arası iletişimin güçlendirilmesinde, aidiyet duygusunun artırılmasında, yöneticiler ile iyi iletişim kurulabilmesinde, kurum amaç, hedef, politika ve stratejilerinin benimsenmesinde hayati önem taşımaktadır (Okmeydan, 2016, s. 141-142).

Örgüt kültürünün değiştirilmesine karar verildiğinde, yöneticilerin genelde gözlenebilir unsurlara odaklandıklarına dikkat çekilirken, Oden (1997, s. 4) bu değişim sürecinde, özellikle de yenilikçi bir örgüt kültürü yaratılacaksa gizli unsurların da dikkate alınması, her iki unsur grubunun da bir arada düşünülmesi gerektiğini savunmaktadır. Gözlenebilir unsurlar önemli oranda yönetim tarafından oluşturulan, karar verilen ve kolaylıkla takip edilebilen unsurlar olduğundan değişim sürecine girildiğinde ilk müdahale edilen unsurlar olarak dikkat çekmektedir. Ancak etkili bir değişim süreci için çalışanların zihinlerinde dolaşan örtük bilginin ortaya çıkarılması, kurumsal bilgiye dönüştürülebilmesi ve çalışanların zihinlerinde barındırdıkları inanç, kabul, değer ve etik değerlerin örgütsel değişim ve yenilenme için örgüt yararına kullanılabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün değiştirilmesine karar verilmeden önce, örgütün sahip olduğu mevcut örgüt kültürünün analizini yapmak gerekmektedir. Örgütsel ve bireysel anlamda değişime uygunluk durumunun belirlenmesi bu süreçte hayati önem taşımaktadır. Kültürel değişimin önemli oranda üst yönetim tarafından tasarlandığının ancak bu değişimin sadece üst yönetimin sorumluluğunda olmayan, örgütün belirleyici (üst düzey yöneticiler), etkileyici (üst düzeyden sonra gelen yöneticiler) ve etkilenen (çalışanlar) sınıfında bulunan tüm bireyleri de ilgilendiren bir süreç olduğu savunulmaktadır (Gümüşsuyu, 2005, s. 2; Tutar, 2017, s. 198). Robbins ve Judge (2013, s. 512-513) örgüt kültürünün temelini oluşturabilecek yedi temel özelliğe dikkat çekmekte, herhangi bir örgütün bu özelliklere göre analiz edilebileceğine, sonucunda mevcut örgüt kültürü yapısı ve örgüt üyelerinin anlayış, iş yapış şekilleri ve nasıl davranmaları gerektiği konularında çıkarımlar yapılabileceğine dikkat çekmektedirler. Yenilik ve risk alma, detaya dikkat etme, sonuç odaklılık, insan odaklılık, takım odaklılık, saldırganlık, durağanlık bahsi geçen özellikler olup, örgütler bu özelliklerden birini taşıyabileceği gibi, farklı yöndeki iki ve daha fazla özelliği de bünyesinde barındırabilmektedir. Önemli olan, örgütün amaçlarına ulaşması, kurumsal devamlılığını sağlaması, etkinlik ve verimliliğini artırması için uygun olan özelliklere yönelmek ve bu özellikleri geliştirmektir.

Üyelere kimlik kazandırmak, takım ruhu oluşturmak, katılımcılığa özendirmek, iletişimi geliştirmek, değişimin yaratacağı olumsuz havayı dağıtmak, kuşaklar ve üyeler arası bilgi ve uygulama süreçlerini aktarmak, kurumsal sorunlara etkin çözümler getirmek, kurumsal aidiyet duygusunu geliştirmek, istikrara teşvik etmek, motivasyon sağlamak (Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 18-19) gibi fonksiyonlara sahip örgüt kültürü, örgütün yönetim, hizmet yapısı, personel davranışları vb. konular üzerinde etkili olabilmektedir. Çeçen (1985, s. 114) örgütsel kültürün çalışan davranışlarını sınırlayıcı özelliğine değinirken, bireyin kültürel yapısının örgütü, örgütün kültürel yapısının ise bireyi etkileyebileceğine vurgu yapmaktadır. Şişman (2014, s. 104-105) kültüre etki eden örgüt içi ve dışı faktörlerden bahsederken özellikle ulusal ve bölgesel kültürün, kurucu/sahip, yönetici ve çalışanların örgüt kültürü üzerindeki etkisine değinmektedir. Gümüşsuyu (2005, s. 1) bu faktörleri; güçlü liderler, örgütün geçmişi ve gelenekleri, teknolojik olanaklar, hizmetler, kullanıcılar, örgüt beklentileri, yasalar, çevre, kaynaklar ve örgütsel amaçlar olarak sıralamaktadır. Tutar (2017, s. 197) örgüt kültürünü etkileyen faktörleri örgüt dışı ve örgüt içi olarak iki gruba ayırmakta; toplumsal kültürü, sosyal, ekonomik, siyasal etkenleri, içinde bulunulan sektörün yapısını, yasa ve benzer örgütleri dış faktör, kurucu, yönetici ve çalışanları ise iç faktör olarak değerlendirmektedir. Bu etkileşim ise, değişim süreci boyunca devam etmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, değişim yönetimi sürecinin en önemli etkenlerinden, kilit kavramlarından biri olarak nitelendirilmektedir (Düren, 2000, s. 241). Örgüt kültürü, bir örgütün amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında pay sahibi olduğu ayrıca örgütsel davranışta tutarlılığı artırdığı için önemlidir (Vural, 2018, s. 63, 68). Öte yandan, örgüt kültürünün stratejilerle uyumlaştırılması da örgütsel başarı üzerinde etkili olmaktadır (Arogyaswamy ve Byles, 1987, s. 653). Değişime uyumun, değişim başlamadan (vizyon sahibi yöneticilerin sezgileri sayesinde) öngörülerek, geliştirilecek stratejilerle mümkün olacağı savunulmakta (Budak, 1998, s. 24), değişim yönetimindeki başarı mevcut örgüt kültürünün değişimcilik ruhu ile geliştirilmesine bağlanmaktadır (Yıldız, 2011, s. 19). Güçlü bir örgüt kültürünün, örgütsel başarı ile (Martin, 2006, s. 384; Aksay, 2011, s. 44) örgüt performansı ve müşteri memnuniyeti ile (Xiaoming ve Junchen, 2012; Denison ve Mishra, 1995) ilişkili olduğu da savunulmaktadır.

Gereksinimlere karşılık verebilecek, kurumsal imaj ve sürekliliğe katkı sağlayacak, yönetim ve hizmet yapısını bürokratik, tutucu, hantal özelliklerden arındıracak bir örgüt kültürüne karar verilmiş olması, örgütün dikkatini strateji formüle etmekten stratejiyi



uygulamaya kaydıracaktır. Aynı zamanda, bir iş modelinin ve ona uygun olarak değişen koşullara uyarlanabilen, esnek, eğilimli bir kültürün geliştirilmesinin de iş başarısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi güçlendireceği ileri sürülmektedir (Unutkan, 1995, s. 105; Stanford, 2014, s. 121). Örgütlerdeki değişim sürecinde başarı dört faktör ile ilişkilendirilmekte olup, örgüt kültürü bu faktörlerden birisini oluşturmaktadır. Diğer üç faktör; kullanıcı/müşteri odaklılık, iletişim ve liderlik olarak sıralanmaktadır (İzğören, 2008, s. 169). Alm ve Jönsson (2014, s. i) ise özellikle yenilikçi kültür geliştirme sürecinde etkili liderlik ve kullanıcı odaklılığa ilaveten amaçların paylaşımı ve kaynak yaratmadaki istekliliğin de başarı getiren faktörler olduğunu belirtmektedirler. Yönetici ve çalışan gruplarının örgüt için uygun kültürel dokuya karar vermesi ve karar verilen örgüt kültürünün benimsenerek, uygulamaya konulması uzun vadede başarı ve hayatta kalmanın anahtarı olabileceği gibi aksi bir durum ise olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Karahan (2008, s. 459) yenilik yaratma, iş tatmini, örgütsel başarı, takım etkinliği, vizyon ve misyon oluşturma, strateji belirleme gibi konuların örgüt kültürü göz ardı edilerek gerçekleştirildiğinde başarısızlıkla sonuçlanacağına dikkat çekmektedir. Örgüt kültürü hizmet, ürün, yöntem ve süreçte olduğu kadar örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesinin de en önemli belirleyicilerindendir (Aksay, 2011, s. 48).

“Örgüt kültürü sürekli bir oluşum ve değişim süreci olarak, temel varsayımları, hikâyeleri, artefaktları, kahramanları değiştirerek, yeniden oluşmaya devam eder. Oluşturulan örgüt kültürünün devamlılığının sağlanması çoğu kez imkânsızdır. Zira kültürü oluşturan içsel ve dışsal faktörler, yani parametreler ve değişkenler sürekli değiştiğine göre bunlara bağlı olan örgüt kültürünün de değişmeden kalması söz konusu değildir. Ancak burada istikrardan kastedilen örgütün maddi unsurlarındaki teknolojik değişimle birlikte manevi unsuru olan kültürü arasında senkronize bir değişimin olmasıdır. Aksi halde ortaya bir kültürel açık veya boşluk çıkacaktır ki bu da örgüt kültürünü bozan bir durumdur” (Tutar, 2017, s. 202).

Bu bağlamda, örgütlerde yönetim ve hizmet yapısının geliştirilecek strateji unsurlarıyla (model, ilke, eylem planı vb.) iç ve dış faktörler arası eşgüdüm göz önünde bulundurularak, dikkatle düzenlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

### **3.2.1. Örgüt Kültürü Tipolojileri**

Örgüt kültürü kavramının farklı disiplinlerce farklı açılardan yoğun şekilde ele alınması 20. yüzyılın son çeyreğine işaret etmektedir. Bu kavramın kavramsallaştırılması, sınırlarının belirlenmesi, sınıflandırılması ve yorumlanmasına dair farklı görüşler ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü, alan yazında farklı araştırmacılar tarafından farklı türlere/sınıflara ayrılarak incelenmiştir. Hatta bu sınıflandırmalar örgüt kültürü tipleri, türleri, boyutları, modelleri,

tipolojileri başlıkları altında ele alınmıştır. Bu bölümde, alan yazında yer alan tipolojilerin detaylı analizinden çok, bu çalışmanın odak noktasını oluşturan, çalışma kapsamında halk kütüphaneleri açısından ölçülerek, sonuçları tartışılması planlanan *yenilikçi kültür* odaklı tipolojilere özellikle dikkat çekilmekte ve yine bu çalışma kapsamında temel alınan örgüt kültürlerine ve taşıdıkları özelliklere ayrıca değinilmektedir. Tipolojiler teori ve uygulama arasında köprü görevi görmekte, kültür kavramını somutlaştırarak, kurumların baskın, liderlik, yönetsel, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri gibi alanlarda sahip oldukları özelliklere entegre etmeyi kolaylaştırmakta ve bu süreçlerin nasıl gerçekleştirildiğini saptayarak, örgüt kültürlerini anlamak, yorumlamak ve yol gösterici olmak açısından önem taşımaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007).

Tablo 5  
Yenilikçi Kültür Odaklı Tipolojiler

---

Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü; aktivite, atılgan, kapalı hiyerarşi ve yetki kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Risk alma ve özellikle müşteri/kullanıcı geri bildirimlerinin stratejik bir araç olarak kullanılmasından ötürü atılgan kültür dolaylı yoldan yenilikçilikle ilişkisi kurulabilecek bir yaklaşımdır. Çünkü risk ve dışa odaklılık yenilikçiliğin özünde yer alan iki kavramdır.
Wallach (1983) örgüt kültürünü; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Dinamik, yaratıcılığı teşvik eden, çalışana geniş alan bırakan, risk almayı gerektiren bir ortam yarattığından kavramsal olarak da diğerlerinden ayrılan yenilikçi yaklaşım ön plana çıkmaktadır.
Trompenaars (1985) örgüt kültürünü; aile, Eiffel kulesi, güdümlü füze ve kuluçka makinesi olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Sürekli gelişim, üretkenlik ve yaratıcılığı teşvik ettiği için kuluçka makinesi yaklaşımı ön plana çıkmaktadır (aktaran Aksay, 2011, s. 84-85).
Kono (1990) örgüt kültürünü; bürokratik, dinamik, lider odaklı-dinamik, durağan, güçlü lider-durağan olmak üzere beş gruba ayırmıştır. Takım ruhu, bağlılık, yeniliklerin ve yenilikçiliğin önemine vurgu yapmasından ötürü dinamik kültür yaklaşımı ön plana çıkmaktadır.
Denison ve Spreitzer (1991) örgüt kültürünü; grup, hiyerarşi, gelişim kültürü ve rasyonel kültür olarak dört gruba ayırmışlardır. Değişim kültürü yenilikçiliği, yaratıcılığı, değişimi ve gelişimi desteklediği için yenilikçi örgüt kültürü ekseninde ön plana çıkmaktadır.
Deshpande, Farley ve Webster (1993) örgüt kültürünü; klan, hiyerarşi, adokrasi ve pazar kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Adokrasi kültürü, değişim, yenilik ve girişimciliği desteklediği için yenilikçi bir örgüt için ideal örgüt kültürü olarak ön plana çıkmaktadır. Öte yandan bu örgüt kültüründe lider, değişimin, yenilikçiliğin ve girişimciliğin destekleyicisi pozisyonundadır (Uzkurt, 2017, s. 171). Bununla birlikte, girişimcilik modern örgütlerin temel disiplini olarak da nitelendirilmektedir (Ries, 2019, s. 56).
Schneider (1994) örgüt kültürünü; kontrol, işbirliği, rekabet ve yetiştirme kültürü olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Yaratıcılığın teşvik edildiği ve her zaman iyiler arasında olmayı gerektiren bir anlayışı taşıdığı için rekabet kültürü yenilikçi odaklılığı ile ön plana çıkmaktadır (aktaran Aksay, 2011, s. 86).
Aktan ve Tutar (2006, s. 1) örgüt kültürünü; muhafazakâr, değişimci kültür, süreklilik ve direnç kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Geleneksellikten ziyade yenilikçiliği destekleyen, değişimi hayatta kalmanın temel yasası olarak gören değişim kültürü yenilikçi örgüt kültürü ile benzerlik göstermektedir.
Harrison (1972, s. 121-122) örgüt kültürünü; rol, güç, görev ve birey kültürü olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Özellikle görev kültürü, esneklik, takım çalışması, çift taraflı iletişim, eşitlik gibi özelliklerinden ötürü yenilikçi bir örgüt için ideal örgüt kültürü tipi olarak nitelendirilmektedir.
Pheysey (aktaran Şişman, 2014, s. 143) örgüt kültürünü; rol, başarı, güç ve destek kültürü olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Aşırı kuralcılıktan uzak, esnek, uzmanlaşmaya önem veren, işlerin yapılması ve amaca ulaşmayı ön planda tutan özelliklerinden ötürü başarı kültürü yenilikçilik kültürüne yakınlık göstermektedir.
Quinn ve McGrath (aktaran Şişman, 2014, s. 144) örgüt kültürünü; rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültür olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Esneklik, risk alma, yenilikçi liderlik, dışsal destek gibi özelliklerinden ötürü gelişmeci kültür yenilikçi örgüt kültürüne yakınlık göstermektedir.
Kirsch ve Trux örgüt kültürünü; muhafazakâr, yenilikçi ve liberal-analizci tutum sergileyen üç farklı gruba ayırmışlardır. Yeniliğin ve değişimin arkasında duran, yenilikçiliği teşvik eden özelliklerinden ötürü yenilikçi tutum sergileyen kültür ön plana çıkmaktadır (aktaran Tutar, 2017, s. 283).
Byars (aktaran Vural, 2018, s. 92) örgüt kültürünü; etkileşen, bütünleşik, müteşebbis ve sistematik kültür olmak üzere dört gruba ayırmıştır. Yeni ürün ve hizmetler tasarlama ve yenilikçi davranışlar sergilendiğinden bütünleşik kültür yenilikçi örgüt kültürü anlayışı ile yakınlık göstermektedir.
Miles ve Snow (aktaran Vural, 2018, s. 93-94) örgüt kültürünü; koruyucu, geliştirici, analizci ve tepkici kültür olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Yeni ürün ve hizmet geliştirme, yeni pazarlar yaratma, yeniliklere açık olma, risk alma ve sürekli değişim özelliği taşıdığından geliştirici kültür yenilikçi kültür ile yakınlık göstermektedir.
Mc Donald ve Gandz (aktaran Tutar, 2017, s. 269) örgüt kültürünü; ilişki odaklı, değişim odaklı kültür ve statüko kültürü olmak üzere üç gruba ayırmışlardır. Uyumluluk, bağımsızlık, gelişim ve yaratıcılık gibi özellikler taşıdığından değişim odaklı kültür yenilikçilik ile ilişkisi kurulabilecek bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir.
Denison ve Mishra (1995, s. 216) örgüt kültürünü; katılımcılık, tutarlılık, uyumluluk ve misyon kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Dış koşullara uyum sağlayarak, değişimi ön planda tutan, müşteri beklenti ve memnuniyeti odaklı, yaratıcı düşünce tarzını benimseyen özellikler sergilendiğinden uyumluluk kültürü yenilikçi örgüt kültürü ile yakınlık göstermektedir.
Cameron ve Quinn (2017, s. ix, 39) örgüt kültürünü; adokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültürü olmak üzere dört gruba ayırmışlardır. Uyum, esneklik, bireysel yaratıcılığı teşvik ve dinamik özellikler sergilediğinden adokrasi kültürü yenilikçi örgüt kültürü kapsamında öne çıkmaktadır. Bu örgüt kültürü/örgütsel yapı aynı zamanda 21. yüzyılın örgütsel dünyasını simgeleyen değişken ve sürekli ivme kazanan şartlara en çok karşılık gelen yapı olarak da nitelendirilmektedir.

---

Tablo 5’te, örgüt kültürü tipolojilerine kısaca değinilmiş olup, geliştirilen tipolojilerin yenilikçilikle ilgili olanları ön plana çıkarılmaya çalışılmıştır. Farklı türler ve gruplamalar, yaşanan örgütsel değişimin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir ancak yenilik için her durumda geçerli olabilecek bir örgüt kültürünün varlığını doğrudan kabul etmek örgütler için her zaman istenilen sonuçları da vermeyebilir. Bölgesel, hatta aynı bölgede hizmet veren örgütler arasında dâhi örgütsel farklılıklar olması kaçınılmazdır. Aksay (2011, s. 87) da yenilikçiliğin her örgütte ya da ülkede aynı hızda, frekansta ve şiddette ortaya çıkmadığının hatta hemen hemen aynı imkânlarla sahip iki örgütte dâhi yenilikçilik yapma yeteneğinin farklılık gösterebileceğinin altını çizmektedir. Kültür ise yenilikçilik sürecinin başarılı ya da başarısızlığıyla doğrudan ilgili, bu süreçte başarıyı etkileyen temel faktör olarak değerlendirilmektedir (Fiş ve Wasti, 2009, s. 129; Lemon ve Sahota, 2004, s. 483). Bu bağlamda, çalışma kapsamında halk kütüphaneleri için doğrudan yenilikçi bir örgüt kültürü yaklaşımı önermek yerine, daha önceki bölümlerde değinilen ve örgütler arası farklılık yaratan etki faktörlerinin de dikkate alınması ile her örgütün örgüt kültürünü yenilikçilik çerçevesinde kendine göre uyarlaması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu sayede, halk kütüphanelerindeki örgüt kültürünün değişim potansiyelinin ve eğiliminin anlaşılmasına olanak sağlanacak, benzer örgütlerle ne düzeyde farklılık ve benzerlik gösterildiği ortaya çıkarılacak, nasıl bir değişim yolu izleneceğine ilişkin ipuçları verilecek ve bu değişim sürecini kolaylaştırmak için yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı ortaya konulacaktır. Örgütlerin kültürel yapılarını klan, adokrasi, pazar, hiyerarşi, rasyonel, kontrol, işbirliği kültürü vb. şeklinde etiketlemek genel bir tarif niteliği taşımakla birlikte, genel etiket düzeyinde doğru tek bir kültür olmasa da, her tip kültür için onu doğru kılacak koşullar söz konusudur ve bu koşulların ne düzeyde yerine getirilebildiği, örgütün etiketlendiği kültürel dokuyu yansıtacaktır (Stanford, 2014, s. 184; Vural, 2018, s. 81-82).

Örgütler, örgütsel süreklilik, verimlilik, etkinlik vb. birçok nedenden ötürü hızlı ve sürekli yaşanan bireysel ve toplumsal değişime ayak uydurmak durumundadır. Güçlü bir örgüt kültürü, yaşanan tüm değişim ve dönüşüm sürecinin çimentosu olarak nitelendirilirken, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilen, bireylerin gereksinimlerine karşılık verebilen, gelecek kaygılarını azaltabilen/ortadan kaldıracak bir yaklaşım çerçevesinde örgütün yönetici ve çalışanlarını da kapsayan tüm inanç ve değerler bütünü olarak kabul edilebilir. Bu özellikler dikkate alındığında, güçlü örgüt kültürünün yenilikçi örgüt kültürü anlayışı ile paralellik gösterdiği de söylenebilir. Şişman (2014, s. 146-147) güçlü örgüt kültürüne

sahip örgütlerde sergilenen yaklaşımları alan yazına dayalı olarak şu şekilde özetlemektedir;

- Örgütte yaratıcılık, başarı ve mesleki gelişim teşvik edilir.
- Çalışanlara esneklik tanınarak geniş alanlar bırakılır, bu sayede çalışanlar hata yapmaktan çekinmezler ve risk alırlar.
- Çalışanlar arasında işbirliği ve yarışma hassas bir dengede sağlanır.
- Çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorumluluk almaya teşvik edilir.
- Çalışanlar yakından denetim yerine uzaktan denetimle denetlenir. Kurallar katı ve değişmez olmamakla birlikte yazılıdan çok yazılı olmayan kurallar önemli görülür.
- Hoşgörü ön planda olup, çatışmalar anlayış çerçevesinde çözülür.
- Çalışanların sosyal yaşantısı da önemlidir. Arkadaşlık ilişkileri teşvik edilerek, karşılıklı hoşgörü ve dostluk ortamı inşa edilir.
- Çalışanlar arası uyum söz konusudur ve özellikle ekibe sonradan katılanlar bu uyumu kolayca yakalama fırsatı bulur.
- Adil bir ödül-ceza sistemi olmalıdır.
- Örgütte yapılan her iş örgütsel sürekliliğin gereği olarak algılanır ve iş örgüt üyelerince yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür.

Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü eğilimlerini ortaya çıkarmak, baskın ve hâkim olan kültüre ilişkin fikir elde edebilmek, özellikle mevcut-hedeflenen kültür farkının hangi iki kültürde daha yoğun hissedildiğini ve mevcut-hedeflenen kültür uyumsuzluğunu ortaya çıkarabilmek, elde edilen veriler kapsamında Türkiye’deki halk kütüphanesi örgüt kültürü yapısının hangi kültürden hangi kültüre doğru evrileceğine daha isabetli karar verebilmek için bu çalışma kapsamında Cameron ve Quinn tarafından ortaya konulan örgüt kültürü tipolojileri temel alınmış ve bu bağlamda Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen örgüt kültürü değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Cameron ve Quinn örgüt kültürünü; klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet ve hiyerarşi/kontrol olarak dört sınıfa ayırmışlardır. Aşağıda, bu dört kültür türünün taşıdığı özelliklere genel hatlarıyla değinilmektedir (Cameron ve Quinn, 2017, s. 23-25, 34-41; Lund, 2003, s. 121).

**Klan/İşbirliği Kültürü:** Örgüt içe dönük özellik gösterdiğinden çalışanlar kendilerini geniş bir aile gibi hissetmektedirler. Çalışanlar kurallardan ziyade ortak amaç ve vizyon etrafında hareket etmektedirler. Liderler mentörlük etme, yetiştirici tavırlar sergileme,

çalışanı kollama ve destekleme eğilimi göstermektedirler. Yönetim anlayışı daha çok ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ilkelerine dayanmakta, sadakat ve güven örgütü bir arada tutan bağlar olarak dikkat çekmektedir. İnsan gelişimi stratejik önem kapsamında öne çıkarken başarı insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, bağlılık ve insana olan ilgililikle ilişkilendirilmektedir.

**Adokrasi/Yaratıcı Kültür:** Klan kültürüne kıyasla daha esnek bir yapıya sahip olan adokrasi kültüründe örgüt dışı açık, dinamizm ve girişimciliğin olduğu bir yer olarak nitelendirilmektedir. Liderler genellikle girişimcilik, yenilikçilik, yaratıcılık ve risk alma konularında öncülük etmektedirler. Yönetim anlayışı risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik kavramları ile ilişkilendirilmekte, yeniliğe ve gelişime olan bağlılık örgütü bir arada tutmaktadır. Yeni şeylerin denenmesi ve fırsat yaratma stratejik önem kapsamında öne çıkarken başarı benzersiz ve yeni ürünlere/hizmetlere sahip olmakla, hız ve dışarıya uyum sağlayabilmekle ilişkilendirilmektedir.

**Pazar/Rekabet Kültürü:** Örgüt dışı dönük bir yapıya sahip ve sonuç odaklı bir yerdir. Liderler mantıklı, girişken ve sonuç odaklılığa eğilim göstermektedirler. Yönetim anlayışı, güçlü rekabet, yüksek talep ve başarı ile ilişkilendirilirken başarı ve amaçları gerçekleştirmeye yapılan vurgu örgütü bir arada tutmaktadır. Hedefi tutturma, rekabet edebilme ve piyasada öne çıkma stratejik önem kapsamında öne çıkarılırken başarı piyasada kazanma ve rakipleri geride bırakmayla ilişkilendirilmektedir.

**Hiyerarşi/Kontrol Kültürü:** Örgüt aşırı kontrollü, prosedür odaklı ve oldukça yapılandırılmış bir yerdir. Liderler genellikle işbirliği, örgütlenme ve düzenli çalışma konularında öncülük etmektedirler. Yönetim anlayışı, iş güvenliği, öngörülebilirlik ve ilişkilerde denge ile nitelendirilirken genelde kamu kurumlarında gözlenen bu kültürel anlayış kapsamında resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır. Kalıcılık ve istikrar stratejik önem konusunda öne çıkarken başarı yeterlik ile ilişkilendirilmektedir.

### 3.2.2. Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Bireylerde, toplumlarda ve buna bağlı olarak da örgütlerde sürekli bir değişim yaşanmakta ve yaşanan bu değişim özellikle örgütlerde, sosyal biçimlenme, sosyal sorumluluk, sosyo-kültürel girişimler, teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışındaki değişimler açısından kendini göstermektedir (Ada, 2001, s. 20). Değişim yönetimi kavramı altında değerlendirilebilecek bu süreç, örgütlerde oluşturulacak uygun kültürel yapıya karar verme

sürecini de kapsamakta ve Ries (2019, s. 22) tarafından örgütün DNA'sını yeniden değiştirmek olarak nitelendirilmektedir. Çünkü kültür, örgütler açısından bürokrasiye alternatif bir örgütsel düzenleme biçimi ve kontrol aracı olarak değerlendirilirken (Şişman, 2014, s. 79) örgütsel değişim sürecinde kültür, hem değişimin merkezinde yer alan bir konu hem değişimi gerçekleştirmenin temel amacı hem de değişimin temel belirleyicisi olarak nitelendirilmektedir (Erkmen, 2010, s. 116; Şişman, 2014, s. 160). Bu durum, değişimin kişisel ve toplumsal boyutlarının örgütsel yansıması olarak da algılanabilir. Öte yandan, çalışanların iş tatminini ve verimliliğini artırmak, çalışanları kurumun hedefleri doğrultusunda motive etmek, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu oluşturarak kurumsal amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirmek (Erkmen, 2010, s. 8; Kaya, 2008; Kösem, 2015; Özdevecioğlu, 1995, s. 122; Okmeydan, 2016, s. 135), değişime ayak uydurmak ve değişimin yarattığı rekabet ortamında ayakta kalabilmek, değişimin çalışanlar üzerinde yarattığı kaygı ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak, güven ortamı yaratmak ve oluşan değerlerin çalışanlara yol gösterici olmasını sağlamak güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleştirilebileceği gibi, örgüt kültürü örgütler açısından temel stratejik yönetim araçlarından biri olarak da değerlendirilmektedir (Erkmen, 2010, s. v; Gülova ve Demirsoy, 2012, s. 61). Şişman (2014, s. 79) örgütlenme sürecinde katı bürokratik yapıdan daha esnek bir yapıya dönüşümden bahsetmektedir. Özellikle de yenilikçiliğin örgütün kurumsal sürekliliğini sürdürmesi ve değişimi benimsemesi için örgütü yönlendiren bir unsur olduğunun altı çizilmektedir (Johannessen, Olsen ve Lumpkin, 2001, s. 20). Örgüt kültürünün dönüşümünü/değişimini, konu itibari ile de yenilikçilik odaklı değişimini sağlayabilmek ise öncelikle mevcut kültürün iyi analiz edilmesine ve değişimin gerekliliğine inanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, insan elinin dokunabildiği, gözle görülen somut dışa vurumlar, örgüt içi iletişim ve ödüllendirme gibi soyut dışa vurumlar ve çalışanlar arası sosyal davranış biçimleri gibi davranışsal dışa vurumlar şeklinde örgüt kültürünün üç farklı dışa vurumundan söz edilmektedir (Köksal, 2013, s. 146). Bu dışa vurumlar, örgüt içerisindeki kurumsal değişimin hem göstergesi hem de yönlendiricisi olarak değerlendirilebilir. İş dünyasına ilişkin enformasyon alanında uzman D&B firmasının CEO'su Allen Loren firmanın değişim vizyonuna ilişkin verdiği röportajında sürekli değişimi destekleyecek bir kültüre ihtiyaç duyduklarını, oysa bundan tamamen yoksun olduklarını bildiklerini dile getirerek, firmanın imajı ve örgütsel sürekliliğini sağlamaya bu noktadan başladıklarını dile getirmektedir (Stanford, 2014, s. 1). Öte yandan, örgüt kültürü örgütün hedeflerini desteklemekten uzak kalmışsa, örgüt başarısı için teşvik edici güç olma özelliği taşıyorsa ya da bu özelliği kaybetmişse, çalışanlar arası uyumu

sağlamakta yetersiz kalmışsa ve katılımcı bir ortam sağlayamıyorsa örgüt kültürünün değişim vakti gelmiş demektir (Eren, 1991, s. 155). Çünkü esas köklü değişim olarak nitelendirilen örgüt kültürünün değişimi sağlanmadıkça, örgütsel performansın artma ihtimali zayıf kalacak (Erkmen, 2010, s. 116), buna bağlı olarak da kurumsal etkinlik, verimlilik ve süreklilik sağlanamayacaktır. Bununla birlikte, destekleyici bir kültür geliştirilememesi halinde yaratıcılığın ve yenilikçiliğin ortaya çıkması, gelişmesi, sürdürülebilir kılınması da tehlikeye girecektir (Luecke, 2011, s. 141). Bu bağlamda, örgüt kültürünün hizmet ve yönetim yaklaşımı üzerindeki belirleyiciliği göz ardı edilmemelidir. Cameron ve Quinn (2017, s. 169-178), örgütsel kültür değişimini başlatan birçok yöneticinin önerilerinden oluşturulan örgüt kültürü değişim ipuçlarını özellikle dört farklı örgüt yapısı için (klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcılık, rekabet/pazar, hiyerarşi/kontrol) gruplayarak, bu konuda “yapılacaklar listesi” oluşturmuşlardır. Örgütlerin farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurularak, oluşturulan listelerdeki her eylemin her örgüte uygun olmayabileceğine, ancak uygun olanların seçilebileceğine ve seçilen eylemlere tek tek yoğunlaşılması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Burada, yaratıcılığın yenilikçiliğe dönüşmesine olanak sağlayan bir örgüt kültürü yaklaşımı olan adokrasi/yaratıcılık kültürüne ilişkin eylemlerden bazılarını kısaca değinilmektedir:

- (1) Örgütün temel değerlerini yaratıcı-esnek değerler ekseninde analiz ediniz.
- (2) Mevcut vizyon ifadelerini eleştirel yaklaşımla analiz ediniz.
- (3) Hiyerarşik yapıdan esnek bir yapıya geçiş yapınız.
- (4) Örgütü ilgilendiren temel sorunları tanımlayınız ve en iyi çözümü uygulayınız.
- (5) Kullanıcı taleplerini öngörmeye çalışınız ve talepleri karşılamak için yeni yollar bulunuz.
- (6) Sürekli gelişim için okuma yapınız ve benzer örgütleri takip ediniz.
- (7) Tüm birimleri yeni ürün ya da hizmet tasarımı sürecinin ilk aşamasına dâhil ediniz.
- (8) Yenilikçi davranışları ölçecek, ödüllendirecek sistemler geliştiriniz.
- (9) Süreç iyileştirme ve örgütü yeniden yapılandırma konusunda bilginizi artırınız.
- (10) Öğrenen bir örgüt olup olmadığını belirlemeye çalışınız.
- (11) Bugünün sorunlarından ziyade yarının getireceklerine daha fazla odaklanınız.

Değişim zor bir süreç olsa da, örgütsel faaliyetlerde hem sıradanlaşmayı önlemek hem de kurum performansını en üst seviyeye çıkarmak için önem taşımaktadır. Örgütlerde değişimi yönetmek başta genel müdür ve üst düzey yöneticilerin, değişimin yönünü



saptamalarına ve sorumlu oldukları örgütün değişimle aynı doğrultuda olduğundan emin olmalarına bağlıdır. Bu ise, bireyleri/çalışanları değişimin yolunda tutabilmek için önemli düzeyde liderlik gücü ve becerisi gerektirmekte (Adair, 2015, s. 18) ve geleneksel liderlik teorileri ve vizyonuyla bu değişim ve dönüşüm sürecine rehberlik edilemeyeceği savunulmaktadır (Wanasika ve Krahnke, 2017, s. 75). Çünkü liderler, değişime direnç gösteren kültürel bağlamın farkında olur ve dirence direnç gösterecek kadar cesur olurlarsa değişimin ancak o zaman başarı ile yönetilebileceği ileri sürülmektedir (Aycan ve diğerleri, 2016, s. 302). Bu durumda, halk kütüphanesi yöneticilerinin ve daha üst yönetim grubunda yer alan kişilerin liderlik becerilerinin sürece şekil verdiği/vereceği anlaşılmaktadır. Öte yandan Durna (2002, s. 145) yöneticilerin güçleri yettiğinde, yenilikten kaçınmaya çalıştıklarına, disiplin ve düzenin korunması ile birlikte düzeni bozan her şeye karşı önlem almaya eğilimli olduklarına vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşım hem liderlikle hem de kurumsal süreklilik ve verimliliğin sağlanması ile çelişmektedir. Oysaki liderlik, konumunun dar parametreleri içinde sadece yol gösterici olmaktan öte, etki sürecinin en önemli unsurlarından biri olabilmektedir (Vural, 2018, s. 100-101). Düzenleyici, etkileyici, örgüt yapısını canlandırıcı, örgütü harekete geçirici, örgüte esneklik kazandırıcı, özendirici, ilham verici, çevresel değişim ve koşullara duyarlı vb. liderlik özellikleri (Varol, 1993, s. 195) taşıyan yönetim mekanizmasının oluşturacağı örgütsel yapı ve örgüt kültürü, çalışanların bu süreci desteklemesiyle tamamlanacaktır. Bunun için, öncelikle mevcut yönetim biçimi ve örgüt kültürünün tanımlanması, kültürel değişimin benimsenmesini kolaylaştıracak tanıtım ve bilgilendirme seminerlerinin düzenlenmesi, bu seminerlerle oluşturulan algı ve kazandırılan bilgilerin uygulamaya geçirilmesi için uygun ortam yaratılması gerekmektedir (Erkmen, 2010, s. 115). Bu süreçte, başarılı değişim yöneticilerinin/liderlerinin taşıması gereken bir takım özellikler de göz ardı edilmemelidir. Başarılı değişim yöneticileri/liderleri; astları ile karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirmeli, değişimi gerçekleştirmek için kararlılık ve bağlılık göstermeli, kullanıcılar/müşteriler için önemli/gerekli olana karar verebilmeli, değişim hızına karar verebilmek için örgütün durumunu tespit edebilmeli, formel bir değişim sürecine dâhil olduğunda bu sürecin sıradan bir uygulama olmadığını algılayabilmeli, astlarıyla beraber anlamlı ve esnek hedefler oluşturabilmeli, örgütsel ve kişisel gelişim için kurum içi/hizmet içi eğitime ağırlık vermeli, astlarına iyi bir model olmalı ve değişim sürecinde onlara destek olmalı, değişimi gerçekleştirmeye katkıda bulunanları ödüllendirecek bir ödül-teşvik sistemi oluşturmalıdır (Wolff, 1995, s. 10-11). Yaratıcılığın ve yenilikçiliğin ortaya çıkarılması ve örgütün yenilikçi bir kimlik kazanmasında esas sorumluluğun

yöneticide/liderde olduğu ve yöneticilerin/liderlerin yenilikçilik için uygun örgütsel koşulları sağlaması gerektiği savunulmaktadır (Gümüşsuyu, 2005, s. 19).

Örgütler, müşterilerinin/kullanıcılarının kim olduklarını, neye ihtiyaç duyduklarını, neyi talep ettiklerini, müşteri/kullanıcı memnuniyetinin hayatta kalmanın anahtarı olduğunu bilmek durumundadır (Durna, 2002, s. 104). Bu da ancak hedef kitlede meydana gelen değişimi anlamakla, değişime değişimle cevap verebilmekle mümkündür. Madalyonun diğer tarafında ise bu değişimin personel boyutu vardır. Örgütlerin yenilik yapmaları, yenilikçi olabilmeleri, personeli bu doğrultuda yönlendirebilmeleri ve cesaretlendirebilmeleri ancak yenilikçi bir örgüt kültürü ile mümkün olacaktır (Oden, 1997, s. 1-2). Yenilikçi hizmet ve yönetim yaklaşımının örgüt kültürü ile ilişkili, birbirleri üzerinde etkili oldukları göz ardı edilmemelidir (Martins ve Terblanche, 2003, s. 68). Bu uyumun, ilişki ve etkileşimin sağlanabilmesi için örgütün sahip olduğu sorunları ortaya çıkarıp analiz ederek, çözüm için kültüre uygun yenilikçi adımların atılması gerekmektedir (Ahmed, 1998). Yenilikçilik ve örgüt kültürü birlikte ele alındığında, kültür örgütü bir arada tutan güç, yenilikçilik ise değişim sürecinin anahtarı/merkezi olarak nitelendirilmektedir (Denison, 2001, s. 347). Bu konuda Uz Kurt (2017, s. 173-174) örgütlerin yenilikçi bir kültüre sahip olmasının yenilikçi fikir üretilmesi, yeniliklerin benimsenmesi, başarı ile uygulanması ve sürekli hale getirilebilmesinde etkili olacağını ileri sürmekte, örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır. Torun (2018, s. 226), Bedük, Alodalı ve Bilal (2003, s. 28 aktaran Aksay, 2011, s. 88) ise yenilikçiliğin ortaya çıkması, gelişmesi ve yaygınlaşması için yönetsel bir yaklaşım ve yaşam bulacağı bir kültüre gereksinim olduğunun altını çizmektedirler. Luecke (2011, s. 141) de destekleyici bir kültür bulunamaması halinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin yeşeremeyeceğini savunanlardandır. Tushman ve O'Reilly (1997, s. 33-34), birtakım örgütlerde içe odaklanma, daha önceki başarılarla güvenme ve çalışanların mevcut konumlarını koruma eğilimde olabileceklerine vurgu yaparken Luecke (2011, s. 141) ise bu yaklaşımların geçerli olduğu/uygulandığı örgütlerde kültürel değişimin gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Bu kültürel değişimin yenilikçilik odaklı olması gerektiği ise kaçınılmazdır. Örgütsel kültürün yenilikçi odaklı değişimi ve dönüşümü her ne kadar sadece rekabet baskısı altında olan, kâr amacı güden kurumları ilgilendiriyor gibi görünse de, kâr amacı gütmeyen, toplumsal, kültürel ve sosyal amaçlar güden kurumları da aynı derecede ilgilendirmektedir. Çünkü değişen örgüt ortamı, iş yapış şekilleri, yönetim anlayışı, daha hızlı ve yeni hizmet beklentisi, örgütsel davranış biçimlerini ve buna bağlı

olarak da örgüt kültürü değişimini zorunlu kılmaktadır (Gümüşsuyu, 2005, s. 1). Kâr amacı gütmeyen kurumların yenilikçi olamaması, zamanla toplumun ihtiyaçlarına karşılık veremeyerek işlevsizleşmeye, imaj, güven ve değer kaybına, etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olacak, bu sürecin sonucunda ihtiyaç duyulmayan kurumlar örgütsel yok oluşa sürüklenecektir. Yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi bu kavramın teknoloji ya da finansman gibi kavramların ötesinde bir kavram olarak düşünülmesini gerektirmektedir. Sürecin sağlıklı yürütülebilmesi ve oluşabilecek zorlukların üstesinden gelinebilmesi için strateji, liderlik ve kültür etkili araçlar olarak nitelendirilmektedir (O'Regan, Ghobadian ve Sims, 2006, s. 251). Özellikle örgüt kültürü ve liderlik biçimi yakın ilişki içerisinde. Örneğin, güç yönelimli kültürlerde lider, astlarına ne yapmaları gerektiğini söylerken başarı merkezli kültürlerde lider, astlarını yönlendirir ve katılımı teşvik eder (Pheysey, 1993, s. 155). Türkiye'deki halk kütüphanelerinin kurumsal etkinlik, verimlilik ve sürekliliğinin yoğun olarak tartışıldığı son yıllarda çözümün strateji, liderlik ve kültürde aranması yerinde bir yaklaşım olacaktır. Bu nedenledir ki, bu çalışmada Türkiye'deki halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısı yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde ele alınmakta ve sonucunda halk kütüphanelerinde yenilikçilikle ilgili ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisini ortaya koymak amaçlanmaktadır.

Uzun yılların birikimi olması ve derin köklere ve kökleşmiş varsayımlara sahip olması nedeniyle örgütlerin kültürünü/özlerini değiştirmek ve değişim vizyonunu uygulayabilmek daha önce de değinildiği üzere zor, zahmetli, inanç, azim ve analiz gerektiren bir süreçtir (Öztaş, 2017, s. 71; Ries, 2019, s. 30; Schein, 1986, s. 32-33; Vural, 2018, s. 127). Bu değişim, örgütün önceki çalışma tarzını etkileyeceği için değişimin yıkıcı gücü ve etkisinin de bu süreçte göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu yıkıcı etkiyi ortadan kaldırmanın ya da en aza indirmenin yolu ise değişim odaklı somut çıktılara göre (model, ilke, eylem planı vb.) hareket etmekten geçmektedir. Bu konuda alan yazına katkı sağlayan bir grup, yılların bilgi birikimi ve tecrübesinin değiştirilmesinin zor bir süreç olduğunu savunurken, bir diğer grup ise zaman ve koşullara bağlı olarak örgüt kültürünün değişiminin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadır. Günümüzde ağırlıklı görüş ise örgüt kültürünün değiştirilebileceği yönündedir (Vural, 2018, s. 119-120). Örgüt kültürünün değişimi konusunda yaşanan en önemli çelişki değişip değişmemeye ilişkin karar vermekten ziyade örgütsel etki ve verimliliği artırmak için nasıl değişilmesi gerektiğine karar vermektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü (düşünme şekli, yönetim stili, problem çözme yaklaşımları,

paradigmalar vb.) aynı kaldığı müddetçe yeniden yapılanma, örgütsel küçülme ve toplam kalite yönetimi programları uygulama gibi girişimlerin tek başına yeterli olmadığına dikkat çekilmektedir (Cameron ve Quinn, 2017, s. 1-9). Özellikle çalışanların bu değişim sürecine uyum sağlaması için karar vericilerin yol gösterici olması, çalışanların farklı, yeni, yaratıcı düşünebilmelerine, potansiyellerini kullanabilmelerine ortam hazırlanması gerekmektedir (Okmeydan, 2016, s. 135). Bir örgüt kültürü durup dururken, kendiliğinden ortaya çıkmadığı gibi, belirli bir amaca ulaşmak için uzun süre içerisinde ve bulunduğu toplumun genel kültürel yapısından etkilenerek oluşmaktadır (Tutar, 2017, s. 197). Öte yandan, bu oluşum süreci sadece kurucu/lider/yöneticileri değil aynı zamanda çalışanları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s. 148; Kurulgan, 2015, s. 316). Oluşturulan örgüt kültüründe planlı bir değişikliğe gitme kararı ise iş performansındaki bir yetersizliğe ya da iş stratejisindeki bir değişikliğe dayanmalıdır (Stanford, 2014, s. 208). Bu iki yaklaşım, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısının yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde ele alındığı bu çalışmanın da temel dayanaklarını oluşturmaktadır. Öte yandan, örgütsel kültür değişiminin başarısı için bir kültür değişim programı açıklayıp bu programın uygulanması da yeterli değildir. Yerine getirilmesi gereken bir takım koşullar söz konusudur. Bunlar:

- (1) Kültür değişikliğinin nedenleri net olarak açıklanmalıdır,
- (2) Paylaşılan değerlerle desteklenen ve çalışanların eylemlerine dayanak aldığı iş strateji ilkeleri net olarak ortaya konulmalıdır,
- (3) Dil, politikalar, uygulamalar, süreçler ve fiziksel ortam vb. unsurlar iş stratejisini hayata geçirme ilkeleriyle uyumlu hale getirilmelidir,
- (4) Liderler sözle ve davranışla, arzu edilen iş yapma tarzına uygun hareket edebilmelidir,
- (5) Geçmiş, miras, kaynaklar vb. sınırlılıklardan ötürü mümkün olabilecek değişim derecesi ve boyutu göz önünde bulundurulmalıdır,
- (6) Planlanan kültür değişiminin yıllarca sürebileceği ve kültürün değişim planlarından bağımsız olarak sürekli değişim halinde olduğu kabullenilmelidir (Stanford, 2014, s. 203-204).

Yukarıda sıralanan koşullara ek olarak, Cameron ve Quinn (2017, s. 86) örgüt kültürünü değiştirmenin dokuz adımını şu şekilde sıralamaktadırlar;

- “(1) Mevcut örgüt kültürüne ilişkin uzlaşmaya varın.
- (2) Örgüt kültürünün geleceğine ilişkin uzlaşmaya varın.
- (3) Değişim nedir ve ne değildir sorularını yanıtlayın.
- (4) Ulaşılmak istenen örgüt kültürünü tanımlayacak hikâyeler yazın.
- (5) Stratejik eylem gündemi oluşturun.
- (6) Kısa erimli kazançlarınızı tanımlayın.
- (7) Liderlik uygulamalarını tanımlayın.
- (8) Hesap verebilirlik kapsamında, örgütsel çıktılarını değerlendirme kriterlerini ve yöntemlerini tanımlayın.
- (9) İletişim stratejinizi yapılandırın.”

Bu koşullar ve adımlar, kâr amacı gütmeyen kurumlar olan halk kütüphaneleri için de bir başlangıç sayılabilir. Özellikle kütüphane müdürlerinin/yöneticilerinin değişime bakış açıları, kütüphane personelinin değişim konusundaki tutum, endişe, istek ve yeterlilikleri, işbirliği konusundaki girişimler ve sonuçları, mevcut ve hedeflenen örgüt kültürüne ilişkin bilgi alışverişi üzerinde durulması gereken öncelikli birkaç nokta olarak dikkat çekmektedir.

Kültürel değişime ilişkin nedenler, stratejiler, ilkelerin net olarak ortaya konulması, yöneticilerin/liderlerin ve çalışanların rol ve sorumluluklarının farkında olmaları Türkiye’deki halk kütüphaneleri açısından süreci kolaylaştırıcı yaklaşımlar olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında halk kütüphaneleri için ulusal nitelikte yenilikçi stratejilere (model, ilke, eylem planı) odaklanılmıştır.

### 3.3. YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yaratıcılık ve buna bağlı olarak yenilikçilik, örgütlerin önemli bir yaşam kaynağı, yaratıcı/yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması ise örgütsel süreklilik açısından bir zorunluluk olarak nitelendirilmektedir (Gümüşsuyu, 2005, s. v). Yaratıcı düşünce ancak yenilikçi bir örgüt kültürü bünyesinde hayat bulabileceğinden, kültürel boyutta yenilikçilik yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bazı örgütler, yenilikçiliğin temelini oluşturan örgüt kültüründen yoksundur. Örgütlerin yaratıcılık kapasitelerini en üst düzeye çıkarabilmeleri için güçlü ve yenilikçiliğe uyum sağlayan bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır (Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 99; Bozkurt ve Taşçıoğlu, 2007, s. 8). Yenilikçi örgüt kültürü alan yazında yenilikçilik odaklı kültür, yenilikçiliği destekleyici kültür, yenilikçiliği teşvik eden kültür olarak ifade edilmektedir (Aksay, 2011, s. 91). Yaygın kullanımıyla yenilikçi örgüt kültürü; “yaratıcı alanlarda çalışmayı, risk almayı ve cesaret sahibi olmayı, girişimciliği ve

motivasyonu destekleyen, sonuç odaklı ve dinamik örgüt kültürü” (Wallach, 1983, s. 33), “yenilikçiliği teşvik eden kültürel değerler ve normlar” (Martins ve Terblanche, 2003), “temel unsurları arasında; yenilikçi vizyon ve misyon, demokratik iletişim, serbest alan, belirgin sınırlar, esneklik, teşvik sistemi, işbirliği ve liderlik yer alan örgütsel kültür” (Dombrowski, Kim, Desouza, Braganza, Papagari, Baloh ve Jha, 2007, s. 190), başarıyı stratejiler sayesinde sağlayan resmi ya da gayri resmi normlar ve değerleri bütünü (Didero, Gareis, Marques ve Ratzke, 2008, s. 8) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel kültür, yenilikçi etkinliğin esas belirleyicisidir (Durna, 2002, s. 181). Öte yandan yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilmesi ise kültürel bir değişim ve dönüşüme bağlıdır (Morgan, 1986, s. 138). Örgüt kültürü ve yenilikçilik kavramlarının birbirinin tamamlayıcısı olduğu anlaşılmaktadır. Dobni (2008, s. 541), örgüt kültürünün yenilikçiliğin farklı boyutlarını ilişkisel boyutta birbirine bağlayan, sonucunda performans çıktılarına dönüştürebilen bir unsur olduğuna ve bu sayede yenilikçilik kültürünü oluşturduğuna dikkat çekmekte, bu boyutları yenilikçiliğe istekli olma, pazar odaklılık, alt yapı oluşturma ve uygulama olarak sıralamaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt başarısı arasındaki ilişkiye benzer şekilde örgüt kültürü ve örgütsel yenilikçilik arasında da ilişki bulunmaktadır. Abdullah, Wahab ve Shamsuddin (2015) 32 firmanın örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel yenilikçiliğini analiz ettikleri çalışmalarında, örgüt kültürü ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğuna, örgüt kültürünün örgütsel yenilikçiliği geliştirme konusunda önemli roller oynadığına dikkat çekmektedirler. Öte yandan, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturabilmenin ise birtakım püf noktaları bulunmaktadır. O'Reilly bu noktaları; örgüt üyelerinin fikir ve hizmet üretim sürecine katılımının sağlanması, yenilikçiliği destekleyen bir yönetim anlayışının sergilenmesi, örgüt içinden ve dışından gelebilecek fikir ve bilgilerin fark edilmesi ve elde edilmesi, bireysel veya örgütsel düzeyde ödüllendirme mekanizmasının geliştirilmesi şeklinde sıralamaktadır (aktaran Uzkuurt, 2017, s. 177). Bu yaklaşımlar daha çok örgüt içerisinden sağlanmaktadır ancak Trott (2002, s. 77)'un dikkat çektiği üzere yenilikçi örgüt kültürü yenilikçi bir çevre oluşturabilme ile de ilişkilidir. Bu bağlamda, yenilikçi bir çevre oluşturabilmek için; örgütün yenilikçi bir üne kavuşturulması, örgüte yenilikçi imaj yaratılması, yaratıcı bireylerin örgütü fark etmelerinin sağlanması, yaratıcılık ve yenilikçilik konusunda örgütün cesaretlendirilmesi, yenilikçi reformlar geliştirilmesi, fikir geliştirme ve uygulama sürecinde istekli olunması, bireysel motivasyonun sağlanması ve yenilikçiliğe yatkın bireylerin örgüt çatısı altında tutulabilmesi gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için de,

öngörülü liderlere ve yöneticilere sahip olunması, ödüllendirme mekanizması, gerektiğinde fon yaratma becerisi, kullanıcı beklenti ve gereksinimlerinin dikkate alınması, hatalardan ders alınabilmesi ve informal iletişime de önem verilmesi gerektiği savunulmaktadır (Mortimer, 1995). Özellikle ödüllendirme kapsamında, yöneticilerin risk-ödül ilişkisinin farkında olması, bu ilişkiyi iyi yönetecek kurumsal bir mekanizma geliştirilmesi gerekmektedir. Risk ve ödülün başarının anahtarı olduğu göz ardı edilmemeli, bireyleri normal iş akışının ötesinde yeni ve farklı arayışlara teşvik eden ödüllendirme sistemi olmadan yaratıcılığın ve dolayısı ile de yenilikçiliğin gelişebilmesi beklenmemelidir (Luecke, 2011, s. 123, 129). Bu noktalar dikkate alındığında, örgütlerde kültürel değişim söz konusu olacak ve örgüt ortamının değişimi de kaçınılmaz olacaktır. Bu bağlamda Zangwill (1993, s. 58-59) de yenilikçi bir kültürel ortamın sahip olması gereken özelliklere dikkat çekerek, değişimin nasıl bir sonuca ulaşacağını biraz daha somutlaştırmaktadır. Yenilikçi örgüt kültürü ortamı; tepe yönetimin yenilikçiliği sahiplendiği, bireysel çıkarlardan çok güven ve dürüstlüğün desteklendiği, cezalandırma yerine ödüllendirmenin benimsendiği, yaratıcı tartışmaların teşvik edildiği, yenilikçi fikirlerin dinlendiği ve değer verildiği, işbirliği ortamlarının oluşturulduğu ve personelin yenilikçilik, yaratıcılık konularındaki örtük bilgilerinden yararlandığı bir yapıya bürünecektir. Örgütlerin yenilikçi örgüt kültürüne sahip olmalarında, güçlü bir kültür oluşturacak liderlik ve tepe yönetim anlayışı özellikle göz ardı edilmemelidir (Erkmen, 2010, s. 116).

Bir örgüte yenilikçi, kültürüne de yenilikçi örgüt kültürü denilebilmesi için yenilikçi yapı, yenilikçi süreç ve yenilikçi kültür olmak üzere üç bileşenin varlığına dikkat çekilmektedir (Aksel, 2010, s. 77). Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, desteklenmesi ve sürekli hale getirilebilmesi için özellikle değişime açık, güçlü ve teşvik edici bir yönetim, etkin bir personel-kullanıcı, personel-yönetim, personel-personel iletişimi, kullanıcı beklenti ve ihtiyaçlarını zamanında anlama ve değer verme, bireysel ve örgütsel ödüllendirme yaklaşımlarının oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, yenilikçi örgüt kültürünü anlayabilmenin öncelikle bu yapının unsurlarının anlaşılmasını gerektirdiği de göz ardı edilmemelidir.

### **3.3.1. Yenilikçi Örgüt Kültürünün Unsurları**

Yenilikçi örgüt kültürü unsurları alan yazında strateji, özellik vb. kavramlarla nitelendirilerek ifade edilmekle birlikte bu çalışma kapsamında unsur kavramı tercih edilmiştir. Yenilikçi örgüt kültürü unsurları kendi içerisinde bireysel, örgütsel, yönetsel

boyutlarda ele alınabileceği gibi yenilikçiliği engelleyen ve yenilikçiliğe teşvik eden şeklinde bir gruplama ile de değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında genel ve bütüncül bir yaklaşımla ele alınan unsurların *engelleyen* ve *teşvik eden* özellikleri doğrultusunda değerlendirilmesi ön plana çıkarılmaktadır. Bu sayede, gerek kâr amacı güden örgütler gerekse araştırmaya konu olan halk kütüphaneleri gibi toplumsal kurumlar açısından bu unsurların nasıl algılanması ve nasıl yönlendirilmesi gerektiği konusunda genel yaklaşım ortaya konulmaktadır.

Jucevičius (2007, s. 14)'un, farklı yazarlar tarafından ortaya konulan yenilikçi örgüt kültürü unsurlarını bir araya getirdiği çalışmasında, özellikle yenilikçiliğe istekli/eğilimli olma, risk alma, hatalara karşı hoşgörü, zorluklarla mücadele etme gücü, liderlik, pazar ve değer odaklılık, yenilikçiliği destekleyici/teşvik edici uygulamalar, örgütsel katılım, takım çalışması, işbirliği, öğrenmeye eğilimli/yenilikçi insan kaynağı istihdamı, yenilikçi vizyon-misyon ve strateji belirleme, demokratik iletişim ve serbest bilgi alışverişi, personel güçlendirme ve özerklik gibi unsurların ön plana çıkarılan ortak unsurlar oldukları anlaşılmaktadır. Uzokurt (2017, s. 181-185) bu unsurlara ilaveten; uygun örgüt yapısı, eğitim, yaratıcı iklim, dışa odaklanma ve öğrenen örgüt yapısı gibi unsurlara da dikkat çekerken Rao ve Weintraub (2013, s. 30) personelin öncelikleri ve kararlarını belirleyen *değerler*, personelin yenilikçilik sürecindeki *davranışları*, coşku uyandıran, risk alan, öğrenmeyi ve bağımsız düşünmeyi teşvik eden *iklim*, insan, sistem ve projelerden oluşan *kaynaklar*, yenilikçiliğin gerçekleştirilebilmesi için takip edilmesi gereken rota olarak nitelendirilen *süreçler* ve daha sonraki eylemler ve kararlarda yol gösterici ve teşvik edici *başarı* gibi yapı taşlarına sahip olmadan ve bu yapı taşları iyice benimsenmeden örgütlerde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulamayacağını altını çizmektedirler.

Bir örgütte oluşturulacak örgüt kültürü dokusu, kaynağını en başta örgütün vizyon ve misyonundan alacaktır. Bu bağlamda, örgüte özgü oluşturulacak yenilikçi vizyon-misyon ve stratejiler (ilke, eylem planı vb.) önemli bir adım olarak değerlendirilebilir. Vizyon ve misyon, çalışanları ve örgütün bütünü bir araya toplayan yönergeler olarak nitelendirilirken strateji ise müşteri/kullanıcı gereksinimlerinin karşılanmasını ve kurumun hedeflerini gerçekleştirebilmesini sağlayan bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Vizyon-misyon ve stratejilerin belirlenmesi tek başına yeterli olmamakla birlikte çalışanlar ve yöneticiler tarafından da anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir (Elçi, 2006, s. 165). Vizyon-misyon ve stratejilerin yeniden oluşturulması ya da mevcutları üzerinden güncelleme/yenileme yapılması da söz konusudur. Vizyon-misyon ve stratejiler örgüt



çalışanlarını yenilikçiliğe istekli/eğilimli olma konusunda yönlendirici özellik sergileyecek, yeniliğe eğilim gösteren çalışan zamanla yenilikçilik konusunda kendine has fikirler geliştirmeye ve bu fikirleri iletişim kurduğu diğer çalışanlara aktarmaya başlayacaktır. Bu iletişimin boyutunu, örgütün iletişim konusundaki yapısı belirlemektedir. Demokratik ortamlar, yaratıcılığın ve sonrasında da yenilikçiliğin yeşerdiği ortamlar olarak değerlendirilmektedir. Hiyerarşiden uzak, otorite ve baskıdan arındırılmış, yatay ve dikey iletişimi destekleyen bu tür ortamlar aynı zamanda yaratıcılık ve yenilikçilik açısından önem taşımaktadır (Dombrowski ve diğerleri, 2007, s. 193-194). Demokratik ortam aynı zamanda yaratıcı örgüt ikliminin en önemli besin kaynaklarından biri olarak değerlendirilebilir. Fikirlerin çalışan grubu ve yönetimle paylaşılması zamanla yenilikçiliği destekleyecek, sürdürülebilir kılacak, uygulamaların ortaya çıkmasına ortam hazırlayacak, takım çalışması ve işbirliği yaklaşımlarının gelişmesine olanak sağlayacaktır. Örgütsel katılım, işbirliği ve dayanışmanın örgüt içerisindeki seviyesini artırmak için otonomi (özzerklik), bağımsızlık ve özgürlük kavramlarına ayrıca önem verilmesi gerekmektedir (Aksay, 2011, s. 110). Bu bağlamda, sürecin devam ettirilmesi ve çalışan motivasyonunun daima yüksek tutulması için yenilikçi yaklaşımların ödüllendirme vb. uygun teşvik edici uygulamalar aracılığı ile desteklenmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde, yeniliğe yol açacak ödüllendirme yaklaşımının daha özgür bir ortam oluşturacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir (Luecke, 2011, s. 51). Bu sürecin her zaman olumlu sonuçlar doğurmayacağı ise göz ardı edilmemesi gereken bir diğer noktadır. Yenilikçilik risk faktörünü içerisinde barındıran bir yaklaşım olduğundan, çalışanların alacakları risklerden ötürü zaman zaman hata yapmaları kaçınılmazdır. Bu durumda, yöneticilerin liderlik özelliklerinin devreye girmesi ve hatalara karşı hoşgörülü bir tavır sergilenerek, çalışanların cezalandırılmaktan ziyade cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Bu süreç, çalışmada gerek fikir geliştirme, uygulama, sonuçlandırma gerekse yönetsel yaklaşımlar açısından ortaya çıkabilecek zorluklarla mücadele edebilme gücü ve yeteneğini ortaya çıkaracak ya da var olan güç ve yeteneğin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Motivasyon, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini işle ilgili davranışların yönü, yoğunluğu ve süresini belirleyecek çaba ve performansa dönüştürdüğü için çalışanları motive etmek önemli bir liderlik özelliği olarak da nitelendirilmektedir (Roßnagel, 2017, s. 217). Bu ve benzeri olumsuzlukların önüne geçebilmenin farklı alternatifleri de bulunmaktadır. Mümkünse, öğrenmeye eğilimli, yenilikçi çalışanların tercih edilmesi, mümkün olmadığı durumlarda da mevcut çalışanların hizmet içi eğitimlerle geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, eğitimlerin örgütlerin yenilikçilik kapasitesini geliştirdiği savunulmaktadır (Sum, 2009, s.

7). Yenilikçi çalışanların tercih edilebilmesi her örgüt için geçerli olmayabilir. Özel sektör seçicilik konusunda devlete ait örgütsel yapılara kıyasla bir adım öndedir. Ancak devlete ait örgütsel yapılarda bu açık, hizmet içi eğitimlerle kapatılmaya çalışılmaktadır. Hizmet içi eğitimler, çalışanların örgüt içine odaklanmalarının yanında, örgüt dışına odaklanmalarını da mümkün kılacaktır. Hedef kitlenin tanınması geliştirilecek hizmet, ürün, yöntemler üzerinde belirleyici olacaktır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt dışına da odaklanmaları gerekmekte, pazarın/hedef kitlenin değişen beklenti ve gereksinimlerine hazırlıklı olmaları beklenmektedir. Sergilenen bu yaklaşımlar tekrarlandığı sürece ilerleyen süreçte yenilikçiliğe uygun bir örgüt yapısının oluşturulması kolaylaşacaktır. Bir sonraki adım ise öğrenen örgüt yapısının geliştirilmesidir. Bu tarz örgütlerin, sürekli olarak değişen çevreye ve ortama uyum sağlamak için kendini dönüştürme gayreti sergilemesi ve karmaşıklığın etkili yönetimi için öğrenme perspektifini benimsemesi gerekmektedir (Aycan ve diğerleri, 2016, s. 35).

Yenilikçi örgüt kültürü unsurları aracılığı ile gerçekleştirilen bu kurguda, birbirini etkileyen unsurların yeri ve sırası elbette değişebilir. Burada, unsurların süreci nasıl etkileyebileceği açıkça aktarılmaya çalışılmaktadır. Bu süreç farklı yapıdaki örgütlerde farklılık gösterebileceği gibi, benzer yapıdaki örgütler arasında da farklılıklar gösterebilir. Önemli olan, hedeflenen yenilikçi örgüt kültürünü oluşturan unsurların öneminin ve sürece hangi boyutlarda etki edebileceklerinin farkında olunmasıdır.

### **3.3.2. Yenilikçi Örgütlerin Özellikleri**

Yenilikçi örgütler, benimsedikleri yönetim stratejisi veya hizmet anlayışı kapsamında farklı kategorilerde değerlendirilmektedir. Uzkurt (2017, s. 181) yenilikçi örgütleri, yenilikleri tek başlarına ya da işbirliği yaparak geliştirenler ve diğer örgütlerce geliştirilen yenilikleri benimseyenler olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Böylesine bir ayrımın sahip olunan nicel ve nitel değerler, çevresel faktörler vb. etkenler doğrultusunda kurumdan kuruma farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, böylesine bir gruplamadan, bir grubun diğer gruba üstün olduğu ya da bir grubun diğer gruba oranla daha etkin ve verimli olduğu ayrımını yapabilmek olanaksızdır. Hizmet verilen bölge, o bölgenin sosyo-kültürel yapısı, bölge halkının beklenti ve gereksinimleri, bu beklenti ve gereksinimlerin zamanında, tam ve doğru olarak karşılanıp karşılanmadığı etkinlik ve verimlilikte belirleyicidir. Öte yandan, ister orijinal olarak ortaya çıkarılsın, ister taklit edilsin her türlü yenilikçi girişimin (hizmet, ürün, yöntem, süreç vb.) amacına ulaşabilmesi

örgütlerin birtakım özellikleri taşımasına bağlıdır. Tidd, Bessant ve Pavitt (2005, s. 469) bu özellikleri on grupta toplamıştır. Bunlar; liderlik, yenilik isteği ve vizyon, uygun bir örgüt yapısı, yenilikçi bireyler, eğitim ve gelişme, yüksek katılım, etkili takım çalışması, yaratıcı iklim, dışa odaklanma, yaygın iletişim ve öğrenen örgüttür. Garvin (1993, s. 78) gerekli özelliklere daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve özellikleri; açıklık, örgüt yapısı, enformasyon yönetimi, çatışma farkındalığı, işe alma gereklilikleri, yetenekler ve sorumluluklar şeklinde sıralamaktadır. Trott (2002, s. 70) da örgütlerin yenilikçilik süreçlerini kolaylaştıracak birtakım özelliklere dikkat çekerken bu özelliklerin bir anlamda yenilikçi örgütlerin sahip olması gereken özellikler olarak algılanmasını sağlamaktadır. Bu özellikler; büyüme odaklılık, uyanık olma, teknolojiye bağlılık, fonksiyonlar arası çapraz işbirliği, kavrama gücü, tartışma, benimseyebilme ve farklı becerilere sahip olma şeklinde sıralanmaktadır. Budak (1998, s. 89) yatay ve dikey iletişim kanalları açık olan, fikir ve teklif sistemleri bulunan, dış kaynaklarla kurulacak iletişim ve işbirliğini teşvik eden, değişik kademedede görev yapan birbirinden farklı bireyleri çözüm sürecine dâhil eden, uzman olmayan personelin de fikrini alan, yeni fikirlere yönetim tarafından şans tanınan, risk almaktan çekinmeyen ve toleranslı olabilen, farklılık gösteren görüşlerin tartışılmasına ortam yaratan özelliklere sahip örgütleri yenilikçi örgüt olarak nitelendirmektedir. Bununla birlikte, Luecke (2011, s. 52) de yenilikçi örgütlerin yeni şeyler öğrenmek ve denemekten çekinmeyen, gösterişten uzak, sürdürülebilir başarıya odaklı, ödül-ceza mekanizmasına sahip, dışa dönük, kurumsal sürekliliğin ve çalışan refahının yenilikçiliğe odaklı olması gibi özellikleri taşıması gerektiğine dikkat çekmektedir.

Cameron ve Quinn (2017, s. 172-173) ve Gümüştuyu (2005, s. 102-103) örgütlerde yenilikçi bir kültür oluşturup bu yapıyı sürdürülebilir kılmak için yukarıda değinilen özelliklerin yanında birtakım farklı noktaların da daima göz önünde bulundurulması gerektiğini savunmaktadırlar. Bu noktalar; değişimi takip etmek ve değişime uyum sağlamanın yollarını aramak, müşteri memnuniyeti odaklı olmak, yenilikleri ve yaratıcı düşünceleri, davranış ve uygulamaları ölçmek, bireyin kendisi olabilmesine olanak sağlamak, paylaşımcılığı teşvik etmek, yenilikçilik odaklı misyon ve vizyon belirlemek, yenilikçilik/yaratıcılık odaklı bireysel potansiyeli kurumsal yaşama yaymak, hata ve başarısızlık endişesini en aza indirmek/yok etmek, örgütsel amaçları açıkça ortaya koymak ve benimsenmesini sağlamak, kurumsal aidiyeti ve inancı artırmak, yapıcı eleştirel bir yaklaşım benimsemek, yönetim mekanizması geliştirmek, inisiyatif almaya teşvik etmek şeklinde özetlenebilir.

Türkiye’de yakın geçmişten günümüze yenilikçiliği yönetim, hizmet, ürün, süreç, yöntem gibi farklı açılardan hayata geçiren oldukça fazla kişi ve kurum bulunmaktadır. Bu kişi ve kurumların kendi zamanlarına göre geliştirdikleri yenilikçi yaklaşımlar bugün ortaya atılan fikirlerin temelini oluşturmakta, örnek alınmakta, ilham kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Bu yenilikçi yaklaşımlar sağlık, otomotiv, tekstil, gıda, e-alışveriş, bankacılık, iletişim, ev aletleri/malzemeleri sektörlerinde karışımına çıkmaktadır (Altun, 2008). Bu sektörlerde adı geçen kişi ve kurumların hemen her biri yenilikçiliğin farklı bir boyutunu benimseyerek, var olma mücadelelerini başlatmış ve sürdürmektedirler. Bu bağlamda özellikle de örgütlerin sahip olduğu yönetim anlayışı, kurum içi-dışı iletişim politikası ve süreçleri, ödüllendirme/teşvik sistemleri, eğitim politikası, ölçme ve değerlendirme sistemleri yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulmasında önemli etkenler olmakla birlikte, örgüt yapısı ve örgütün bütün değer ve inançlarını kapsayan kültürel doku da bu süreçte belirleyici bir role sahiptir (Uzkurt, 2017, s. 185). Günümüzde, güçlü ve prestijli örgütlerin başarılı olmasının önemli nedenlerinden biri sahip oldukları güçlü örgüt kültürü diğeri ise bu kültüre bağlı olarak yönetilen çalışan ilişkileridir (Okmeydan, 2016, s. 163). Çalışma kapsamında halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısının yenilikçi örgüt kültürü kapsamında değerlendirilmesi de bir noktada bu nedenlere dayanmaktadır.

### **3.4. TÜRKİYE’DEKİ HALK KÜTÜPHANELERİNDE YENİLİKÇİLİK-ÖRGÜT KÜLTÜRÜ-YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Türkiye’de özellikle kamu sektöründeki yenilikçilik çalışmalarının 1980’li yıllarda hissedildiği varsayımından yola çıkarak (Akyos, 2007), bir kamu kurumu olan halk kütüphaneleri açısından da yenilikçi çalışmaların çok gecikmeden hayata geçirildiğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda, ilk ve önemli girişimlerin başında 2002 yılında Finlandiya halk kütüphanelerinin yerinde ziyareti kapsamında hayata geçirilen PULMAN-XT (İleri Ağları Hareketlendiren Halk Kütüphaneleri – Genişletilmiş) projesi gelmektedir. 2005 yılında Goethe Institut (Alman Kültür Merkezi)’un desteği ile Almanya halk kütüphanesi sistemi ve hizmetlerinin yerinde ziyaretine yönelik gerçekleştirilen Almanya gezisi, Türk Kütüphaneciler Derneği (TKD), Alman Kültür Merkezi (AKM) ve KYGM desteği ile uzun yıllar gerçekleştirilen “Halk Kütüphaneleri Bölge Seminerleri”, akabinde 2013-2015 yıllarında hayata geçirilen “Kütüphan-e Türkiye Planlama ve Pilot Uygulama Projesi” ve bu projenin devamı niteliğinde 2016-2018 yılları arasında gerçekleştirilen “Herkes için Kütüphane Projesi” de Türkiye’de bu alanda yaşanmış önemli diğeri

gelişmelerdir (Yılmaz ve Bayır, 2004, s. 79-80). 2018 yılında başlayan “Belediye Kütüphaneleri Bölge Seminerleri” belediye ve halk kütüphanelerinin geleceğinin yenilikçilik çerçevesinde tartışıldığı en güncel girişimdir. Bu kavrama, özellikle halk kütüphanelerinin işlevselliği konusundaki tartışmaların tırmandığı son yıllarda dikkat çekilmektedir. İlgili çalışmalarda, halk kütüphaneleri açısından teorik sınırları çizilmeye çalışılan yenilikçilik kavramı ve yaklaşımının, Türkiye’deki halk kütüphaneleri kapsamında pratikteki yansımalarına da rastlamak mümkündür. Bu bağlamda, gerek yenilikçiliğin yaygınlaşması gerek bir kişi ya da grubun özel bir etkinliği olarak değil de işin normal bir parçası olarak algılanması (Luecke, 2011, s. 125) gerek teoride güçlü dayanaklara sahip olunması gerekse pratikteki uygulamaların kişisel çabalarla sınırlı kalmaması için bu alanda kapsamlı ve nitelikli adımların atılması önem taşımaktadır. Halk kütüphaneleri açısından yenilikçi hizmet yaklaşımının geliştirilmesi bu adımların başında gelmektedir. Geliştirilecek yaklaşımın uygulamaya konulması, bu sayede Türkiye’deki halk kütüphaneleri için bir yol haritası çizilecek olması değişen dünyada, değişen kullanıcı beklentilerine karşılık verebilmeyi ve bu sayede kurumsal varlığın sürekliliğini mümkün kılacak ve kolaylaştıracaktır. Anthony (2014), yenilikçiliğin halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği ile ilişkisi olduğuna dikkat çekerken, bu kavramın kişisel ve kurumsal düzeyde farklılık gösterebileceğine de vurgu yapmaktadır. Öte yandan Strange (2008) ise halk kütüphanelerinin toplumsal değişime, değişen kullanıcılara ve taleplerine karşı hazırlıklı olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Yaşlanan örgütlerin kendilerinden daha genç olanlara oranla esnekliğini kaybetmesi, yapısal atalet artışı, azalan yenilikçilik, çevre ile daha az uyumlu olma gibi dezavantajları söz konusu olduğundan (Öztaş, 2017, s. 78) Türkiye’deki halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet anlayışının yenilikçilik odaklı yeniden organize edilmesi ve yenilikçi örgüt kültürü ile ilişkilendirilerek, geleceğe ilişkin (hem yaşlı hem de genç olanlar için) yol haritalarının belirlenmesi için daha fazla vakit kaybedilmemesi gerekmektedir.

Yenilikçilik, alan yazında ürün, hizmet, yöntem, süreç gibi kavramlarla nitelendirilmektedir. Akyos (2007, s. 7) bu kavramı “... yeni bir uygulama veya süreci başlatma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme veya ürün ve hizmetlerin aktarımını da içerecek biçimde kurum içi veya kurumlar arası yeni bir yöntem uyarlama süreci...” olarak tanımlamakta, yenilikçilikte öne çıkan kavramın “süreç” olduğunun altını çizmektedir. Halk kütüphaneciliği alanında yenilikçilik “değişen çevre koşulları ile uyum yapabilmek için güden orijinal düşünceler üretme kabiliyeti ya da kapasitesi” olarak tanımlanmakta

(Altay ve diğerkleri, 2013, s. 198), Akyos'un yaklaşıma paralel olarak, yenilikçiliğın halk kütüphaneleri açısından da özellikle süreç olarak algılanması gerektiğine dikkat çekilmekte, ürün, hizmet ve yöntemin ancak bu sürecin sonucunda ortaya çıkabilecek birer çıktı niteliği taşıyacağına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, halk kütüphaneleri açısından yenilikçi hizmet kavramı ise; tamamıyla yeni bir hizmet, var olan bir hizmetin yeni bir yöntemle sunulması, yerel bölgenin/bölge halkının ihtiyacına yönelik geliştirilen yeni bir hizmet ve var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesiyle ortaya çıkan yeni bir hizmet (Alaca, 2015, s. 32) olarak dört farklı şekilde tanımlanmaktadır.

Türkiye'deki halk kütüphanelerinin bina, derme, bütçe, personel ve kullanıcı profili bakımından gerek bölgesel gerekse aynı bölge sınırları içerisinde kurumsal düzeyde farklılık göstermesi dört farklı yenilikçi hizmet yaklaşımının ortaya atılmasında ki en önemli gerekçeyi oluşturmaktadır. Bu sayede, şartlara göre uygun bir anlayışın seçilebilmesi, benimsenebilmesi, uygulanabilmesi ve sonrasında geliştirilebilmesine olanak tanınmaktadır. Tamamıyla yeni bir hizmet yaklaşımı halk kütüphanesi tarafından daha önce hiç yapılmamış olana/orijinal olana işaret etmekte ve süreç diğerk yaklaşımlara nazaran daha fazla odaklanma ve nitelik gerektirmektedir. Var olan bir hizmetin yeni bir yöntemle sunulması yaklaşımı daha önce farklı bir yöntemle sunulan hizmetin sunuş şeklinin değiştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yeni bir yöntemle tekrar kullanıcıya sunulması olarak nitelendirilirken, yaratıcı bir düşünce sisteminin sonucunda atılan yenilikçi bir adım anlamına da gelmektedir. Yerel bölgenin ihtiyacına yönelik geliştirilen yeni bir hizmet yaklaşımı yine daha önce yapılmamış olana işaret ederken aynı zamanda gereksinim analizi yapılarak, atılacak adımın doğrudan kullanıcı gereksinimi çerçevesinde şekillenmesini de gerektirmektedir. Var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesiyle ortaya çıkan yeni bir hizmet yaklaşımı ise tamamıyla yeni bir hizmete odaklanmak yerine var olan bir hizmet üzerinde yoğunlaşarak, hizmetin daha geniş hedef kitleye ulaştırılması ya da mevcut hedef kitlenin farklı bir ihtiyacına daha karşılık verilmesini sağlamayı öngörmektedir (Alaca ve Yılmaz, 2017, s. 166-170). Luecke (2011, s. 15) mevcut olanın geliştirilmesini "aşamalı", tamamıyla yeni olanı ise "radikal" kavramlarıyla nitelendirmektedir. Radikal yenilik ile kıyaslandığında aşamalı yeniliğın daha az zaman aldığına, daha az risk taşıdığına ve bu yüzden yöneticiler tarafından tercih edildiğine dikkat çekmektedir. Ancak aşamalı yenilik yaklaşımının örgütün geleceğini garanti altına alma konusunda yetersiz kalacağına da vurgu yapmaktadır.

Bu yaklaşımların halk kütüphaneleri tarafından hayata geçirilebilmesi ve zamanla da örgüt kültürü ile bütünleştirilerek, hizmet stratejisi haline dönüştürülebilmesi için takip edilmesi gereken bir takım adımlardan ve bu adımlara yönelik alan yazına kazandırılmış modellerden söz edilmektedir. Yenilikçilik sürecinin genel anlamda gereksinim, fikir, prototip, üretim ve piyasaya sunma şeklinde beş temel adımdan oluştuğu ileri sürülmektedir (Başer, Yılmaz ve İyiler, 2013, s. 8). Özellikle halk kütüphaneleri açısından ise Alaca ve Yılmaz (2016, s. 346) bu adımları; tespit, fikir geliştirme, analiz, sunuş, geri bildirim, şekillendirme, memnuniyet oluşturma, sonuçlandırma ve örnek teşkil etme şeklinde dokuz adımda ele alırken Alaca (2020, s. 102-104) bir başka çalışmasında bu adımları; gereksinim, fikir geliştirme, analiz, tasarım, deneme, sunuş ve sonuçlandırma şeklinde yedi aşamada yeniden yorumlamıştır. Bu aşamalardan ilki gereksinimdir. Ayrım gözetmeksizin toplumun her kesimine hizmet sunma amacı güden halk kütüphaneleri öncelikle bölgesel düzeyde hizmet geliştiren ve sunan kurumlardır. Bu hizmetler, üst yönetimin yönlendirmesi, kütüphane yönetimi ve kütüphanecilerin gözlem ve sezilerine dayalı olarak ortaya çıkabildiği gibi birey gereksinimlerinin saptanması sonucu da ortaya çıkabilmektedir. Toplumsal bir açığı kapamak, sosyal, kültürel ve dolaylı da olsa ekonomik gelişim için bireylere yardımcı olmak için gereksinimlerin saptanması ve gereksinim odaklı çözüm önerileri geliştirilmesi halk kütüphanesi hizmet stratejisi açısından önem taşımaktadır. Bu noktada, kütüphane personelinin gözlem gücü, yüz yüze iletişim ve kullanıcıyı yıldırmadan gerçekleştirilecek anket çalışmaları ile gereksinim aşaması isabetli bir şekilde yönlendirilebilir. Yenilikçilik sürecinin başlayabilmesi için çevrenin gereksinimleriyle birlikte yenilikçiliğe de gereksinim duyulması gerekmektedir (Aygen, 2006, s. 53). Gereksinimden sonra fikir geliştirme aşaması gelmektedir. Bu aşama, kütüphane personelinin kişisel fikirlerinin kurumsal fikirlere ve örtük bilginin kurumsal bir değere dönüştüğü aşama olarak da değerlendirilebilir. Fikir belirleme ve yeni fikir üretme, önsezilerle, içsel yargıyla, veri toplama ve analizle, yeni problem ve fırsatların algılanması, hayal edilmesi ve sorgulanmasıyla ilişkilidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009, s. 65). Kişisel fikirlerin tartışılması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılması ancak demokratik ortamlarda gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda, demokratik kurumlar olarak nitelendirilen halk kütüphanelerinde yönetici-kütüphaneci, kütüphaneci-kütüphaneci ilişkilerinin kurumsal fayda sağlama çerçevesinde değerlendirilmesi ve hiyerarşinin üstünlük özelliği yerine birleştirici özelliğinden yararlanılması gerekmektedir. Kurum içinden beslenilebileceği gibi, fikir geliştirme aşamasında gerçekleştirilmesi muhtemel işbirlikleri ya da fikir alışverişleriyle kurum dışından gelecek öneriler de göz ardı edilmemelidir. Bu aşama,

oluşacak örgüt kültürüne de yön verecektir. Fikirlerin rahatça ileri sürülebildiği, tartışılabildiği ortamlarda olumlu bir örgüt kültürü oluşurken aksi bir durumda ise olumsuz bir örgüt kültürü oluşacaktır ki kurumsal süreklilik bir noktada örgüt kültürünün niteliğine de bağlıdır. Bu aşamada, mesleki anlamda Türkiye’de ve dünyada halk kütüphaneleri kapsamında yaşanan gelişmelerin takibini yapabilmek hizmetin, ürünün ya da yöntemin, kısacası sürecin niteliğini artıracaktır. Fikir geliştirme aşamasından sonra analiz aşaması gelmektedir. Bu aşamada, kütüphanenin mevcut şartları teoriyi pratiğe dönüştürebilme kapsamında değerlendirilmektedir. Bu şartlar bina, bütçe, personel, kullanıcı ve derme açısından düşünülmelidir. Binanın yeni bir hizmete uygun olup olmadığı, hizmete göre uyarlanıp uyarlanamayacağı, yeni hizmetlere teşvik edip etmediği, personelin mesleki bilgi ve becerisi, konuya gösterdiği ilgi ve hassasiyet, farklı bütçe kanalları yaratma, kullanıcı beklenti ve ihtiyaçlarının ön plana çıkarılması ve gerekli olduğu takdirde dermenin yenilikçilik sürecinde bir araç olarak kullanılabilir nitelikte olup olmadığı gibi konunun farklı boyutları bu aşamada tartışılmaktadır. Bu aşama, tüm etkenleri ile birlikte adeta kurumsal benliğin farkında olunması gereken aşamayı temsil etmektedir. Daha önceki hizmetlere ilişkin tutulan istatistikler, uygulanan yöntemler, gerçekleştirilen uyarlamalar da bu adımın kolaylaştırılmasında kullanılabilir yardımcı kaynaklardır. Bu bağlamda, önceki hizmetlere ilişkin istatistikler, etki analizleri gibi ölçüt kabul edilebilecek çıktıların kayıt altına alınması ve personel ile paylaşarak algı ve farkındalığın canlı tutulması da önem taşımaktadır. Çünkü bilgi, yaratıcı düşüncenin ham maddesi, henüz düşünülmemiş, yenilikçi fikirlerin üretimini kolaylaştıracak ilk kıvılcım olarak nitelendirilmektedir (Luecke, 2011, s. 126). Bu aşamada da tıpkı fikir geliştirme aşamasında olduğu gibi, mesleki anlamda Türkiye’de ve dünyada halk kütüphaneleri kapsamında yaşanan gelişmelerin takibini yapabilmek sürecin niteliği açısından önem taşımaktadır. Analiz aşamasından sonra tasarım aşaması gelmektedir. Üzerinde tartışılan, fikir geliştirilen ürün, hizmet ya da yöntemin en genel hatları ile ortaya çıkarıldığı, kullanıcı ile buluşturulmaya hazır hale getirildiği aşama bu aşamadır. Bu bağlamda, yönetim ve kütüphane personeli görev ve sorumluluk paylaşımını gerçekleştirerek, sürecin daha kaliteli işlemesine ortam hazırlayabilir. Bu aşamada da tıpkı fikir geliştirme ve analiz aşamalarında olduğu gibi, mesleki anlamda Türkiye’de ve dünyada halk kütüphaneleri kapsamında yaşanan gelişmelerin takibini yapabilmek sürecin niteliği açısından yine önem taşımaktadır. Fikir geliştirme, analiz ve tasarım aşamalarında yararlanılacak araçların başında kütüphane web sayfaları, sosyal medya hesapları, birebir iletişim, bilimsel yayınlar gelmektedir. Bu sayede, personelin alan hâkimiyetinin artacağı, daha isabetli kararlar doğrultusunda daha



etkili hizmet, ürün ya da yöntemler tasarlayacağı düşünülebilir. Tasarım aşamasından sonra deneme aşaması gelmektedir. Bu aşama hizmet, ürün veya yöntemin kullanıcı ile buluşturulduğu, başka bir deyişle pazarlamanın yapıldığı aşamadır. Kullanıcının tepkisini ölçmek, olumlu-olumsuz geri bildirimler almak, hizmeti-ürünü-yöntemi yeniden tasarlamak veya olduğu gibi sunmaya devam etmek için kullanıcı ile belirli bir süreliğine etkileşime girilmektedir. Yenilikçi yaklaşımın, kullanıcı ihtiyaçlarına karşılık verip veremediğini ve nasıl çalıştığını görebilmek için önemli bir aşamadır. Bu aşama, halk kütüphanelerinin dışa açık bir yapıda olduğunun ve dışa açık bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gerektiğinin de somut bir göstergesidir. Deneme aşamasından sonra sunuş aşaması gelmektedir. Bu aşama, deneme aşamasından sonra son şekli verilen ya da olduğu gibi devam edilmesine karar verilen hizmetin, ürün ya da yöntemin, kullanıcı memnuniyetini devam ettirmek için sürekli hale getirildiği aşamadır. Kullanıcı odaklılık, kullanıcı memnuniyetinin ön şartıdır. Memnuniyet duygusu ise kütüphanelerin kullanımının artırılması veya azalmasının engellenmesi için önem taşımaktadır. Deneme ve sunuş aşamalarında göz ardı edilmemesi gereken en önemli nokta ise ortaya çıkan hizmet-ürün-yöntemin muhakkak belirli bir süresinin olmasıdır. Değişen çevre koşulları, kullanıcı beklentileri, mesleki gelişim gibi etkenler göz önünde bulundurulduğunda, bununla birlikte yenilikçiliğin doğası gereği dinamik ve sürekli kendini yenileyen bir kavram ve işleyiş olduğu dikkate alındığında halk kütüphanelerinin de bir hizmeti-ürünü-yöntemi uzunca bir süre aynı şekilde devam ettirmesi söz konusu değildir. Sunuş aşamasından sonra son aşama olan sonuçlandırma aşaması gelmektedir. Bu aşama, kullanıcı ile buluşturulan hizmet-ürün-yöntemin değişen koşullar ve beklentiler kapsamında etkisinin azalması sonucu kabuk değiştirdiği, yerini yeni yaklaşımlara bıraktığı aşamadır. Her hizmet-ürün-yöntemin bir süresi olabileceği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Ancak, hizmet-ürün-yöntemin ne kadar süre devam ettirileceği hizmet-ürün-yönteme göre değişiklik gösterebileceği gibi, kurumdan kuruma, bölgeden bölgeye de değişiklik gösterebilmektedir. Kütüphane personeli bu konuda inisiyatif alabilecek nitelikte olmalıdır. Sonlandırılan her hizmetin sonraki hizmete/hizmetlere örnek olabileceği ya da alt yapı oluşturabileceği göz ardı edilmemelidir. Çünkü yenilikçilik süreci bir ürün, hizmet ya da yöntemin ortaya çıkmasıyla biten değil, aksine değişen gereksinimler ve talepler doğrultusunda yeniden başlayan, kendini sürekli olarak yenileyen bir döngü olarak nitelendirilmektedir (Elçi, 2006, s. 161). Bu döngü, bazen mevcut hizmet, ürün ya da yöntem üzerinden başlayıp devam edebileceği gibi, tamamen orijinal bir yaklaşımla da başlayıp devam edebilir. Türkiye'deki halk kütüphanelerinin bina, personel, bütçe ve

kullanıcı unsurları göz önünde bulundurulduğunda tamamıyla yeni bir hizmetin ortaya çıkarılma süreci, var olan bir hizmetin geliştirilmesi ve genişletilmesiyle ortaya yeni bir hizmet çıkarma sürecine kıyasla daha zorlayıcı olabilir.

Yenilikçi hizmet süreci kapsamında dikkat çekilen yedi adımın kullanıcı memnuniyeti, pazarlama ve süreklilik etkenlerinden bağımsız düşünülmemeyeceği de göz ardı edilmemelidir. Kullanıcı memnuniyeti-pazarlama-süreklilik yenilikçilik kavramını var eden unsurlardır. Ateş (2007, s. 53), pazarlamanın önemine değinerek, şirketlerin/kurumların başarı sağlayabilmelerini yenilikçi hizmetlerin müşteriler/kullanıcılar ile buluşturulması yani yenilikçiliğin pazarlanması ile ilişkilendirmektedir. Elçi (2006, s. 23) ise sürekliliğin altını çizerek, değişen kullanıcı talep ve beklentileri karşısında yenilikçiliğin sürekli bir faaliyet haline dönüştürülmesine ve bu yaklaşımın örgüt kültürü ile de ilişkilendirilmesine dikkat çekmektedir. Akyos (2007, s. 4) yenilikçi yaklaşımla ortaya çıkarılan uygulamaların (ürün, hizmet, yöntem) her zaman, zemin ve koşulda başarılı olamayacağına değinerek, süreklilik ve buna bağlı olarak da değişim kavramına vurgu yapmaktadır. Yenilikçiliğin pazarlanması, örgüt kültürü ile ilişkilendirilmesi, sürekli hale getirilmesi ve değişen kullanıcı talep ve beklentilerine göre şekillendirilmesi ise kullanıcı memnuniyetini beraberinde getirecektir.

Yenilikçi hizmet yaklaşımlarının hayata geçirilebilmesi için takip edilebilecek adımların yanında, geliştirilen ve alan yazına kazandırılan bir takım modeller de bulunmakta olup, bu modeller her ne kadar kâr amacı güden kurumlar için geliştirilmişse de modellerin kültürel-sosyal-egitimsel vb. amaçlar güden halk kütüphanelerine de uyarlanabileceği düşünülmektedir. Modellere ilişkin detaylı bilgilere önceki bölümlerde yer verildiğinden burada sadece Türkiye'deki halk kütüphaneleri için en uygun olan model yaklaşımına tekrar kısaca değinilmektedir. Özellikle dışa açık özellikler taşıyan "Sistemik ve Öğrenen Ağ Modelleri" halk kütüphanelerine uyarlanabilme konusunda ideal görünmektedir. Dışa açıklık, dışarının gereksinimlerini bilebilmek anlamına geldiği gibi, dışarının fikirlerine de ihtiyaç duyabilmek anlamına gelmektedir. Dışarıdan kastedilen ise öncelikle kullanıcılar ve beklentileridir (Alaca, 2020, s. 100).

Yenilikçi hizmet geliştirmeyi mümkün kılan modeller, kâr amacı güden kurumlar için sürekli büyüme yaratmak, kâr amacı gütmeyen kurumlar içinse kurumsal sürekliliği ve verimliliği sağlamak için gerekli değeri yaratma olasılığı en yüksek değişim fikirlerini

belirlemek ve geliştirmek amacıyla kavramsal çerçeveyi sağlamaktadır (“Kobi Vadisi”, 2017). Bu bağlamda, kurumların ideal modeli geliştirmesi ya da geliştirilen ve benimseyebilecekleri modeli belirleyerek, pratiğe dönüştürmesi gerekmektedir. Doğru ya da etkili yenilikçilik modelinin saptanması ve hayata geçirilmesinin kurumlara olumlu yansımaları olacaktır. Bu yansımalar genel anlamda:

- Kavramsal bir çerçeve sağlamak ve inovasyon düşüncesine teşvik etmek,
- Yeni inovasyon kaynaklarının daha hızlı belirlenmesine yardımcı olmak,
- Pazarlama ve tanıtım süreçlerinin daha iyi zamanlanmasını kolaylaştırmak,
- Rekabet ihtimalini azaltmak,
- Yenilik yatırımının getirisini artırmak,
- Gereklili inovasyonu öngörme becerisini geliştirmek,
- Rekabetçi avantajı sürdürmek ve uzun vadeli büyüme sağlamak (“Kobi Vadisi”, 2017) şeklinde sıralanmaktadır.

Doğru ve etkili yenilikçilik yaklaşımının halk kütüphaneleri özeline olası katkıları ise:

- Halk kütüphanesinin varlığını topluma, bireylere, kurumlara kabul ettirmek,
- Halk kütüphanesinin kurumsal sürekliliğini sağlamak,
- Halk kütüphanesinin değişime ayak uydurabilmesini sağlayarak, kullanıcı beklenti ve gereksinimlerine karşılık verebilmesini olanaklı kılmak,
- Halk kütüphanesinin kurumsal etkinliğini sağlamak, kalite ve verimliliğini artırmak, kuruma canlılık/hareket kazandırmak,
- Halk kütüphanesine saygınlık, güven, imaj, kimlik ve marka değeri kazandırmak,
- Halk kütüphanelerinde farklı fikirlerin ortaya çıkmasına ortam hazırlayarak, düşünce özgürlüğünü ve yaratıcılığı teşvik etmek,
- Halk kütüphanelerini ihtiyaç duyulacak kurumlara dönüştürmek,
- Halk kütüphaneleri açısından fark ve farkındalık yaratarak, örnek alınmayı/gsterilmeyi sağlamak,
- Halk kütüphanesi personelinin kişisel gelişimine katkı sağlamak,
- Halk kütüphanesi personelinin etkinliğini, verimliliğini, saygınlığını, güvenilirliğini artırmak ve imajını güçlendirmek,
- Halk kütüphanesi personelinde mesleki/kurumsal aidiyet duygusu oluşturmak ve bu duyguyu güçlendirmek,

- Halk kütüphanesi personelinin hayal gücünü artırmak, motivasyonunu yükseltmek,
- Halk kütüphanesi kullanım oranını ve kayıtlı üye sayısını artırmak,
- Halk kütüphanelerinin farklı amaçlar için kullanılmasına olanak sağlamak,
- Halk kütüphanesinden yararlanan kullanıcıların memnuniyet düzeyini artırmak,
- Halk kütüphanelerinin sahip olduğu kaynakları (insan ve maddi kaynaklar gibi) verimli ve etkili kullanmak,
- Halk kütüphanelerinin sosyal girişimcilik yanlarını güçlendirmek,
- Halk kütüphanelerine “üçüncü mekân” özelliği kazandırmak,
- Kurumlar arası etkileşimi artırmak,
- Yenilikçiliğin halk kütüphaneleri açısından kişilere bağlı gelişimini engelleyerek, sistematik bir şekilde gelişmesini ve belirli bölgelerde sıkışıp kalmasını engelleyerek, genele yayılmasını kolaylaştırmak
- Halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının gelişmesine ortam hazırlamak,
- Halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin kurum kültürüne dönüşmesini sağlamak şeklinde sıralanabilir (Alaca, 2020, s. 104-105). Teorik olarak yukarıda sıralanan katkılara daha fazlasını eklemek de mümkündür.

Yenilikçilik kültürü, farklı bileşenlerin etkileşime girdiği, birtakım adımlar ve modellerle somutlaştırılmaya çalışıldığı ve aşamaların kullanıcı odaklı olarak takip edildiği bir yapı olarak dikkat çekmektedir. Yenilikçi hizmet geliştirme aşamasının iyi organize edilmesi, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüşümünü kolaylaştıracağı gibi kurumsal sürekliliği olanaklı kılacaktır. Bu bağlamda, Aktan ve Tutar (2006, s. 1) yenilikçi örgüt kültürünü; geleneksel değerleri korumadan çok her alanda yenilikçi olmayı esas alan, değişimi yaşamın en temel yasası olarak gören, yeni ürün veya hizmet üreterek, hizmet ağını genişleten, geleneksel kültürün koruyucu, merkezi ve hiyerarşik yapısının aksine, esnek, yenilikçi, çok merkezli veya adem-i merkezi örgütlenmeyi esas alan kurum kültürü tipi olarak tanımlamaktadırlar. Burada altı çizilmesi gereken iki noktadan biri kullanıcı odaklılık diğeri ise kurumsal sürekliliktir. Bu iki noktayı dikkate alarak Türkiye’de yenilikçiliği hizmet geliştirme stratejisine dönüştüren halk kütüphanelerinin varlığından da söz etmek gerekmektedir. Adıyaman, Bartın, Bilecik, Burdur, Bitlis, Çanakkale, Diyarbakır, Iğdır, Isparta Halil Hamit Paşa, İstanbul Orhan Kemal, İzmir Atatürk, Mersin, Manisa, Sinop, Trabzon, Yalova, Zonguldak, Sakarya, Konya İl Halk Kütüphaneleri, İzmir Bornova, Burdur Bucak, Ankara Gölbaşı, Antalya Manavgat, İzmir Foça İlçe Halk Kütüphaneleri ve Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi yenilikçiliğin

Türkiye’deki öncüleri ve örneklerinden bazıları olarak gösterilebilir (Alaca, 2017a, s. 107-112; Altay ve diğerleri, 2013, s. 197).

Yenilikçiliğin ve yenilikçi hizmet yaklaşımının halk kütüphaneleri kapsamında içsel ve dışsal faktörlerden bağımsız düşünülmemeyeceği, yenilikçi yaklaşım ve yenilikçi uygulamalarda süreklilik sağlandığında yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülebileceği açıktır. Bu durum, halk kütüphanelerinde yönetim ve hizmet yapısının, geliştirilecek stratejilerle (model, ilke, eylem planı vb.) iç ve dış faktörler arası eşgüdüm göz önünde bulundurularak, dikkatle düzenlenmesi gerektiğine aynı zamanda Türkiye’deki halk kütüphanelerinin eksik kaldığı yanlarından birine işaret etmektedir. Öte yandan, Türkiye’deki halk kütüphaneleri açısından üzerinde durulması gereken bir diğer hassas konu ise “strateji örgüt kültürünü izlemelidir” ve “örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir” yaklaşımlarından uygun olana karar verilmesidir. Türkiye’deki halk kütüphaneleri açısından örgüt kültürüne mi yoksa stratejiye mi öncelik verilmesi gerektiği önem taşırken, mevcut örgüt kültürüne göre geliştirilecek strateji ve ilkelerinin Türkiye’deki halk kütüphaneleri açısından yararlı olmayacağı düşünülmekte, bu bağlamda önceliğin örgüt kültürüne verilmesi, sonrasında geliştirilecek strateji ve ilkelerle de sürecin iyileştirilmesinin daha olumlu etkiler yaratacağı düşünülmektedir. Greipel (1988, s. 57, 62) “strateji örgüt kültürünü izlemelidir” yaklaşımını açıklarken, örgüt kültürünün yapısına göre hareket edilmesi ve örgüt kültürüne uymayan stratejilerin henüz yolun başındayken elenmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Öte yandan, “örgüt kültürü stratejiyi izlemelidir” yaklaşımına açıklık getirirken, örgütlerin stratejiler arasında seçim yaparken örgüt kültürünü sabit bir faktör olarak ele almayacağına, gereklilik halinde örgüt kültürünün de stratejilere göre değiştirilebilir, esnek bir yapıda olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (aktaran Unutkan, 1995, s. 84-88). Açıklamalardan, ikinci yaklaşımın Türkiye’deki halk kütüphanelerine daha uygun olabileceği anlaşılırken, kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik için önceliğin esnek ve yenilikçi bir örgüt kültürünün ortaya çıkarılması olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu sayede geliştirilecek stratejilerin (model, ilke, eylem planı vb.) halk kütüphaneleri için süreklilik, etkinlik ve verimlilik sağlayacağı öngörülmektedir. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürünün analizi ise bunun sağlanabilmesinin ön koşuludur. Öte yandan, halk kütüphanelerinde örgüt kültürünün gelişimine ve değişime etki edebilecek bu gelişim ve değişime yön verebilecek etkenlere burada tekrar değinmek gerekmektedir. Kurumun amacı, yasal düzenlemeler, ast-üst ilişkileri, pazarlama yaklaşımı, maddi olanaklar, fiziki yapı, koleksiyon ve personel niceliği ve niteliği, örgüte bağlılık, kurumsal aidiyet duygusu

eksikliği, tepe yönetimin değişimi, yönetim biçimi, yönetici yaklaşımı, hizmet anlayışı ve örgüt kültürü bu sürece içeriden etki ederken (Alaca, 2015, s. 27, 81; Uslu, 2007, s. 15-17); hizmet sunulan hedef kitlenin istek, beklenti ve yaklaşımı, aile, çevre, ekonomik-sosyal-kültürel-siyasi-teknolojik gelişmeler/sınırlamalar, bölge yüz ölçümü, nüfus, göç ve buna bağlı olarak oluşan çok kültürlü çevre/kullanıcı profili, etkileşim, ulaşım vb. etkenler sürece dışarıdan etki edebilmektedir (Alaca, 2015, s. 27, 81; Çelik ve Küçük, 2015, s. 62; Robbins, 1996, s. 717-718; Aslaner, 2010, s. 15-24). Bu etki faktörleri arasında özellikle yönetici/lider ve kütüphane personeline ayrı bir parantez açmak gerekir. Bir taraf sürecin karar vericileri diğer taraf ise uygulayıcıları olarak nitelendirilebilir. Örgütler bireylerce yine bireylere hizmet etmek için oluşturulan sistemler olduğundan, örgüt kültürü bireylerin yansıttığı kültürel özellikler ve farklılıklar çerçevesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda, halk kütüphanelerinin sahip olduğu örgüt kültürünün oluşumunda, değişiminde ve gelişiminde de yönetici ve kütüphanecilere ayrı ayrı sorumluluklar düşmektedir. Yönetici ve kütüphanecilerin değişen teknoloji ve yeniliklere ayak uydurabilmelerinin ötesinde sahip oldukları yenilikçilik enerjisini ürün, hizmet, yöntem vb. boyutlar kapsamında açığa çıkarabilmeleri de önem taşımaktadır (Altay ve diğerleri, 2013). Özellikle kütüphane müdürlerinin/yöneticilerinin değişime bakış açıları, kütüphanecilerin değişim konusundaki tutum, endişe, istek ve yeterlilikleri, işbirliği konusundaki girişimler ve sonuçları üzerinde durulması gereken birkaç nokta olarak dikkat çekmektedir. Burada dikkat çeken bir diğer nokta, halk kütüphanesi yönetiminin bir yönetici mi yoksa bir lider olarak mı sürece müdahale edeceğidir. Halk kütüphanelerinde yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturulması ve yönetim ve hizmet yapısının bu örgüt kültürü çerçevesinde yeniden değerlendirilmesi söz konusu olduğunda kütüphane yönetiminin yöneticiden çok lider olarak hareket edebilmesi ve liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Çünkü yenilikçilik yöneticilikten ziyade liderlik gerektiren bir anlayıştır. Bu durum, yönetici ve lider arasındaki farklara bakarak, daha rahat anlaşılabilir. Genç (2005, s. 25) bu farkları şu şekilde sıralamaktadır:

- (1) Yönetici uygulananı devam ettirir, lider özgün fikirler geliştirir,
- (2) Yönetici gelenekçi, lider yenilikçidir,
- (3) Yönetici sistem ve yapıya, lider insanlara yoğunlaşır,
- (4) Yönetici dar, lider geniş bakış açısına sahiptir,
- (5) Yönetici kendi isteklerini zorla yaptırır, lider kendi fikirlerinin benimsenerek hayata geçirilmesine teşvik eder.

Öte yandan, Bolat, Seymen, Bolat ve Erdem (2008, s. 170-172) liderin taşıması gereken birtakım farklı özelliklere de değinerek, liderin örgüt kültürü için ne düzeyde önemli bir etken olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Lider:

- (1) Yol gösterici, yönlendirici, güdüleyici olmalıdır,
- (2) Çalışan performansını yönetebilmelidir,
- (3) Örgütsel bir kültür yaratmalı ve bu kültürü geliştirmelidir,
- (4) Esnek bir örgüt yapısı yaratmalı ve bu yapıyı geliştirmelidir,
- (5) Ekip çalışmasına önem vermelidir,
- (6) Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengede tutmalıdır.

Kütüphane yöneticilerinin yanı sıra bu sürecin bir diğer tamamlayıcısı da kütüphanecilerdir. “Kullanıcı ve kütüphane hizmetleri arasında aracı görevinde bulunan personel, hizmetlerin tasarlanmasından sunulmasına kadar geçen sürede mesleki yeterlilikleri ve kişisel yetenekleri doğrultusunda sorumluluklarının gereğini yerine getirmekle yükümlüdür”. Bu süreç, personelin bilgi, beceri, ilgi, algı, mesleki donanım, yaklaşım, anlayış, öz güven vb. özellikleri ile şekillenmektedir (Alaca, 2017b, s. 212). Örgütlerde, konu itibarıyla halk kütüphanelerinde bu özelliklerin kazanılması ve geliştirilmesi açısından personele yönelik motivasyon kaynakları bulunmaktadır. Balcı (2006, s. 73-90) bu kaynakları; iş tatmini, performans, ödül-ceza, maddi ödüllendirme, manevi ödüllendirme, iş zenginleştirme-geliştirme, statü-değer, kararlara katılma, çalışmada bağımsızlık, yetki ve sorumluluk, yükselme olanakları, açık iletişim ortamı, eğitim imkânları-kişisel gelişim fırsatları, çalışma koşulları, rekabet ve yöneticinin liderlik özellikleri şeklinde sıralamaktadır. Bu kaynaklar ancak bu kaynakların barınabileceği bir örgüt kültürü çerçevesinde motivasyon kaynağına dönüşecektir. Önceki bölümlerde detaylıca değinilen örgüt kültürü türleri dikkate alındığında, yenilikçi örgüt kültürünün yukarıda sıralanan motivasyon kaynaklarının hemen hepsine uygun bir ortam olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, kütüphaneciler ancak yenilikçi bir ortamda bu tür kaynakları birer motivasyon aracı olarak görebilir ve nitelendirebilirler. Kütüphanecilerin motivasyon kaynakları aynı zamanda kendi içerisinde birbiri ile de ilişkisi olan kavramlardır. Talep edilen kişisel gelişime olanak tanınması kütüphane personelinin performansına olumlu yansıtacaktır. Artan performans beraberinde ödüllendirme mekanizmasını harekete geçirecek, ödüllendirilen personelin ise motivasyonu ve iş tatmini düzeyi yükselecektir. Artan motivasyon performansına olumlu yansırken iş tatmini ise kurumsal bağlılık ve aidiyet

duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır. Bu durum, personelin, örgütün değerlerini ve hedeflerini kendi değerleri ve hedefleri olarak görmesinin de önünü açacaktır (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005, s. 4). Öyle ki, iş tatmini ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen çalışmalarda özellikle adokrasi kültürü ile iş tatmini arasında olumlu ilişki olduğu saptanmıştır (Lund, 2003; İşcan ve Timuroğlu, 2007). Öte yandan, yönetimde yer alma, karar verme yetkisine sahip olma, işte bağımsızlık ve işin zenginleştirilmesi/çeşitlendirilmesi de iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Tüm bu motivasyon kaynaklarının, aralarındaki ilişkiyel etkileşimle kütüphane personelinin yanı sıra, kütüphane yönetimi ve hizmetlerine de olumlu etki edeceği göz ardı edilmemelidir.

Türkiye’deki halk kütüphanelerinde yönetici pozisyonunda çalışanların yönetim yaklaşımı ve liderlik özelliklerini ne düzeyde taşıyıp taşımadıkları, kütüphane personelinin yenilikçilik ve örgüt kültürü gibi alanlardaki yeterlilikleri alan yazına katkı sağlamak için yeni tartışma ve çalışma konuları olarak göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, Alaca (2017b)’nın Ankara’daki halk kütüphanesi personelinin yenilikçilik kavramına bakış açısını ve yenilikçi hizmet geliştirme yaklaşımına karşı algı ve farkındalık düzeyini belirlemeye çalıştığı araştırmasının sonuçları bu alanın üzerine gidilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışma sonucunda halk kütüphanesi yönetici ve personelinin yenilikçilik ve yenilikçi hizmetler konusunda algı ve farkındalık seviyesinin düşük olduğu, yöneticilerin bu anlamda yeterince teşvik edici olmadıkları ve yenilikçilik sürecini en yüksek oranlarda yönetim anlayışının ve personel niteliğinin olumsuz etkilediği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Ayrıca, katılımcılar yenilikçi hizmet kapsamında etkileyici hizmetlerin verilmemesi, konuya önem verilmemesi, iş yükü, yeterince teşvik edilememesi, algı ve bilgi eksikliği gibi nedenlerle halk kütüphaneleri kapsamında yaşanan yenilikçi yaklaşımları takip edemediklerine de dikkat çekmektedirler. Bu sonuçlar, Türkiye’deki halk kütüphanelerinde yaşanacak yenilikçi dönüşüm kapsamında yöneten ve yönetilen grubunun görev ve sorumluluklarının neler olabileceğine ilişkin ipuçları vermektedir.

Yenilikçilik, değişimin, uyum sağlamanın, beklentileri karşılayabilmenin, kabul görmenin en etkili aracı olarak nitelendirilebilir (Alaca, 2017b, s. 212). Bu aracın etkinliği ise sahip olunan örgüt kültürü ile yakından ilişkili olduğundan ve yenilikçiliğin ancak yenilikçi bir örgüt kültüründe hayat bulabileceği mümkün olduğundan, halk kütüphanelerinin yenilikçi örgüt kültürüne sahip olması gerek kurumsal süreklilik gerek yönetim gerekse hizmet yapısının değişimi, dönüşümü ve gelişimi için önem taşımaktadır.



Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi, geliştirilebilmesi ve sürekli hale getirilebilmesi için özellikle değişime açık, güçlü ve teşvik edici bir yönetim, etkin bir personel-kullanıcı, personel-yönetim, personel-personel iletişimi gerekmektedir. Kütüphane personeli kullanıcılara en iyi hizmet için çaba göstermekte, buna ilaveten, çeşitli biçimlerde etkileşim kurarak, birbirlerini etkilemekte ve diğer çalışanların da kurumsal hedef ve amaçlara katkı sağlamalarına ortam hazırlamaktadırlar. Bütün bu faaliyetler kütüphanelerin yapıları, amaçları, değerleri ve politikaları tarafından desteklenmekte veya kısıtlanmaktadır (Bayter, 2008, s. 4). Bu bağlamda, yöneten ve yönetilenlerin çaba ve gayretleri, önceden belirlenen amaçlar, politikalar ve stratejilerle (ilke, plan vb.) aynı yönde olmak, birbirini tamamlamak durumundadır. Amaç, strateji, politika ve ilkeler içerik olarak yenilikçi örgüt kültürünü ne düzeyde tamamlarsa, halk kütüphaneleri kapsamında yönetim ve hizmet yapısı da o düzeyde desteklenecektir. Aksi takdirde geleneksel örgüt kültüründen yenilikçi ürünler, hizmetler ya da yöntemler beklemek sonuçsuz bir bekleyiş olacaktır. Geleneksellikten sıyrılmayan yönetim ve hizmet anlayışının uzun vadede kullanıcı ilgi ve beklentilerine karşılık verebilmesi, geleceğe ilişkin endişeleri gidermesi, kurumsal sürekliliğe, verimliliğe, etkiye, imaja ve marka değerine katkı sağlaması mümkün değildir. Bu süreçte halk kütüphanesi personelinin üstlenmesi gereken en önemli sorumluluklardan biri kuşkusuz değişime ayak uydurabilmektir. Personelin değişim ve gelişim sürecine ayak uydurup uyduramaması gelecekte kütüphanelerde personele gerek olup olmadığı gibi yaklaşımların nasıl karşılık bulacağı konusunda da belirleyici olacaktır (Alaca, 2017b, s. 213). Bu bağlamda Johannsen (2014, s. 1-7), gelecekte kütüphanecisi olmayan kütüphaneler yaklaşımına değindiği çalışmasında, kütüphanecilerin sürece nasıl uyum sağlayacağından ve özellikle yenilikçiliğin benimsenmesi ve uygulamaya konulması gerektiğinden bahsetmektedir. Kütüphane personelinin değişime uyum sağlaması gereken süreçte, bürokratik, hantal ve değişime kapalı yönetim yaklaşımının ve yürütülmekte olan mevcut temel hizmetlerin personel üzerinde birtakım olumsuz etkilere sebep olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Enerjinin temel hizmetler üzerinde yoğunlaştırılması ve hantal bir sistemle mücadele etmek durumunda kalınması farklı alanlara yönelimi, dolayısıyla yenilikçi fikirler düşünülmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Roughen ve Solomon, 2012, s. 2). Öte yandan, bilgiyi paylaşmak veya hizmete sunmak gibi evrensel bir görevi olan kütüphanecilerin hizmet geliştirme konusunda kendi sınırları içerisinde sıkışıp kalmaması, geleneksel hizmet anlayışıyla sınırlı kalarak, bunu yaşam tarzına dönüştürmemesi gerekmektedir (Büyükyıldız, 2014, s. 69).

Türkiye’deki halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak kısa vadede gerçekleşmesi kolay olmayan bir süreç olarak düşünülmelidir. Aslında, örgüt kültürünün değiştirilmesi başlı başına zor, uzun ancak gerekli bir süreçtir. Yenilikçilik toplumsal ve kültürel birikim, uygun örgüt yapısı ve yöneticilerin/liderlerin bilinçli ve disiplinli çabaları ile gerçekleştirilecek bir süreçtir (Altuntuğ, 2008, s. 361). Halk kütüphanelerinin nicel yetersizliklerinin yanı sıra nitel yetersizlikleri bu sürecin iyi analiz edilmesini ve planlanmasını gerektirmektedir. Alan yazının bu konudaki yetersizliği de göz önünde bulundurulduğunda, sürecin zorluğu bir kat daha artmaktadır. Ancak, daha önceki bölümlerde isimleri geçirilen ve yenilikçilik konusunda Türkiye’deki halk kütüphanelerine örnek teşkil edebilecek potansiyeli sergileyen halk kütüphanelerinin varlığı, bu alanda atılacak adımların gerekliliğine umut olmaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan ilk hedef, halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürü yapısını ortaya koyarak, bu örgüt yapısının yenilikçi örgüt kültürü yapısı ile yakın ve uzak yönlerini saptamaktır. Bununla birlikte, yenilikçi örgüt kültürü özelliği sergileyemeyen alanlar üzerine odaklanılarak, bu alanlarda iyileştirme yapılması ve bu bağlamda ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisi geliştirilmesi de planlanmaktadır. Yenilikçi örgütlerin kimliğinin sürekliliği öncelikle yenilikçiliğin gerektirdiği bir mimariye göre geliştirilen strateji ve ilkelere ve bu strateji ve ilkeleri hayata geçiren yönetsel anlayışa işlerlik kazandırmaya dayanmaktadır (Altuntuğ, 2008, s. 367). Bu bağlamda, geliştirilecek modelin, strateji ilkelerinin ve strateji eylem planının, Türkiye’deki halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet yapısının yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde yeniden değerlendirilebilmesi kapsamında gerçekleştirilmesi planlanmakta, sonraki süreçte örgüt kültürünü değiştirmek isteyen ya da yenilikçi bir örgüt kültürü ile kurulması planlanan halk kütüphanelerine yol gösterici olacağı öngörülmektedir. Bu sayede, gerek alan yazına gerekse Türkiye’deki halk kütüphanesi yönetim ve hizmet yapılmasına ileriki yıllar için katkı sağlanacağı da düşünülmektedir. “İnsanlar çelişkiye düşene kadar, yeni bir kültürle karşılaşana kadar ya da bir çerçeve ya da model aracılığı ile açık bir şekilde görünene kadar kendi kültürlerinin farkında değillerdir” (Cameron ve Quinn, 2017, s. 14). Bu durum örgütler için de geçerlidir. Bu çalışma ile birlikte halk kütüphanelerinin ve personelinin bir nevi örgütsel kültürlerinin farkına varmaları da hedeflenmektedir.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR ve DEĞERLENDİRME

Çalışmanın bu bölümünde, elde edilen veriler iki farklı grupta analiz edilerek değerlendirilmektedir. Verilerin değerlendirilmesine geçmeden önce, Türkiye'deki halk kütüphanelerine ilişkin KYGM'den alınan 10 yıllık (2010-2019) resmi veriler tablolar aracılığı ile sunulmakta ve verilerde gözlenen dalgalanmalar yıllara göre karşılaştırmalı olarak yorumlanmaktadır. Takip eden bölümde, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yönetici ve kütüphaneci olarak görev yapmakta olan mesleki eğitim almış personele uygulanan anket aracılığı ile elde edilen veriler yine KYGM'de yönetici statüsündeki katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen verilerle yer yer karşılaştırmalı olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede, il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan kütüphaneci ve yöneticilerden elde edilen veriler ile orta ve üst kademe yöneticilerden elde edilen verilerin hangi noktalarda birbirini tamamladığı ve ne gibi farklılıkların olduğu ortaya konulmaktadır. Bir sonraki bölümde ise KYGM'de yönetici statüsünde görev yapan yedi katılımcıyla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda elde edilen veriler tablolarla da desteklenerek, detaylı analiz edilmektedir.

#### 4.1. TÜRKİYE'DEKİ HALK KÜTÜPHANELERİNE İLİŞKİN GÜNCEL RESMİ VERİLER

Bu bölümde, halk kütüphanelerinin beş temel unsuruna ilişkin 10 yıllık veriler tablo ve şekiller aracılığıyla sunulmaktadır. Veriler incelendiğinde, her unsura ilişkin yıllar içerisinde kısmi dalgalanmalar yaşandığı ve özellikle son yıllarda artış eğilimi olduğu gözlenmektedir.

##### **Bina**

Bina, halk kütüphanelerini var eden, kullanıcı-kütüphane etkileşimini başlatan ve artıran öncelikli unsurlardan biri olarak nitelendirilebilir. Bina unsuruyla ilişkili olarak Tablo 6'da KYGM'ye bağlı kütüphane türlerine ilişkin sayısal veriler sunulmaktadır.

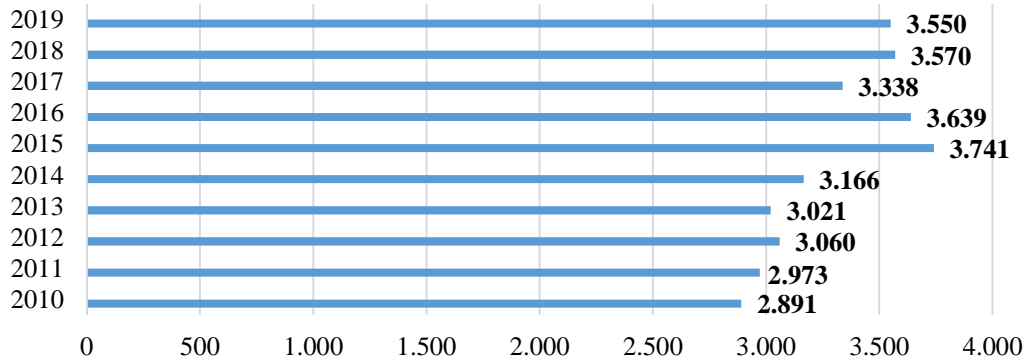
Tablo 6  
KYGM'ye Bağlı Kütüphanelerin Dağılımı<sup>10</sup>

Kütüphaneler	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
İl halk kütüphaneleri	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81
İlçe halk kütüphaneleri	719	719	719	722	719	734	740	750	756	762
Halk ve çocuk kütüphaneleri (semt-belde-kasaba-köy)	335	313	305	308	314	308	309	308	318	321
Edebiyat-müze kütüphaneleri	0	4	5	6	6	6	6	6	6	7
İstanbul Beyazıt Devlet Kütüphanesi	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Toplam</b>	<b>1.136</b>	<b>1.118</b>	<b>1.111</b>	<b>1.118</b>	<b>1.121</b>	<b>1.130</b>	<b>1.137</b>	<b>1.146</b>	<b>1.162</b>	<b>1.172</b>

Tablo 6'daki veriler incelendiğinde ilçe halk kütüphanelerinde ve edebiyat-müze kütüphanelerinde 10 yıllık süreçte artış eğilimi gözlenirken halk ve çocuk kütüphanelerinde dalgalanmalar yaşandığı görülmektedir. Toplam kütüphane sayısının 2012 yılından itibaren arttığı anlaşılmakta olup 10 yıllık süreçte %3,2 oranında büyüme gerçekleşmiştir.

## Personel

Personel, halk kütüphanelerini var eden bir diğer unsur olmakla birlikte, bu unsur kurumsal sürekliliğin baş mimarı olarak nitelendirilebilir.

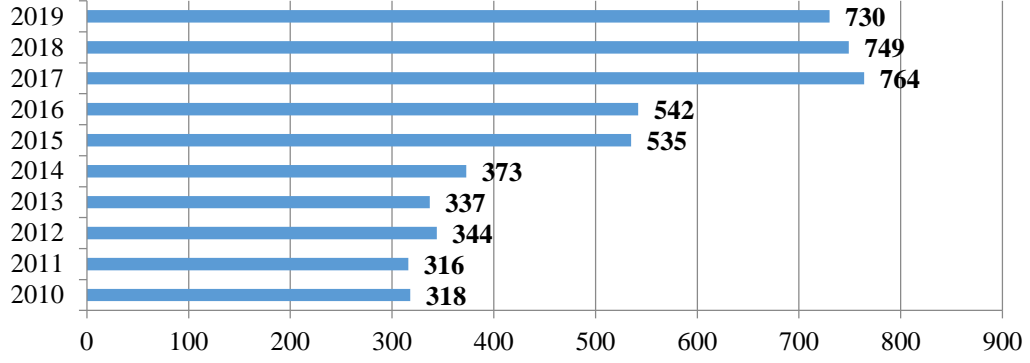


Şekil 1. Halk kütüphaneleri personel sayısı

Şekil 1'deki veriler incelendiğinde, halk kütüphanelerindeki personel sayısının 2015 yılında en yüksek seviyeyi gördüğü anlaşılmaktadır. 2019 yılı verilerinin ilk altı aylık süreci kapsadığı göz önünde bulundurularak halk kütüphanelerinde görev yapan personel

<sup>10</sup> Tablo 6-7 ve Şekil 1-2-3-4-5'te yer alan veriler KYGM İç Kontrol Şubesi aracılığı ile elde edilmiştir. Tablo 6, Şekil 1-2-3-4-5'te yer alan 2019 yılına ilişkin veriler 1 Ocak-30 Haziran tarih aralığını kapsamaktadır.

sayısı 10 yılda %22,8 oranında artmakla birlikte kütüphane başına sadece ortalama üç kütüphaneci düşmektedir.



Şekil 2. Halk kütüphanelerinde görev yapan mesleki eğitim almış personel sayısı

Şekil 2'deki veriler incelendiğinde, mesleki eğitim almış personel sayısının 2017 yılında en yüksek seviyede olduğu gözlenmektedir. 2019 yılı verilerinin ilk altı aylık süreci kapsadığı göz önünde bulundurularak halk kütüphanelerinde görev yapan mesleki eğitim almış personel sayısı 10 yılda %56,4 oranında artış gösterse de kütüphane başına mesleki eğitim almış 0,6 kütüphaneci düşmektedir.

## Bütçe

Bütçe, halk kütüphanelerini var eden bir başka unsurdur. Bu unsur halk kütüphanelerinin işlevselliği ve yine kurumsal sürekliliğinin çimentosu olarak nitelendirilebilir.

Tablo 7  
Halk Kütüphanelerinin Yıllara Göre Bütçe Dağılımı

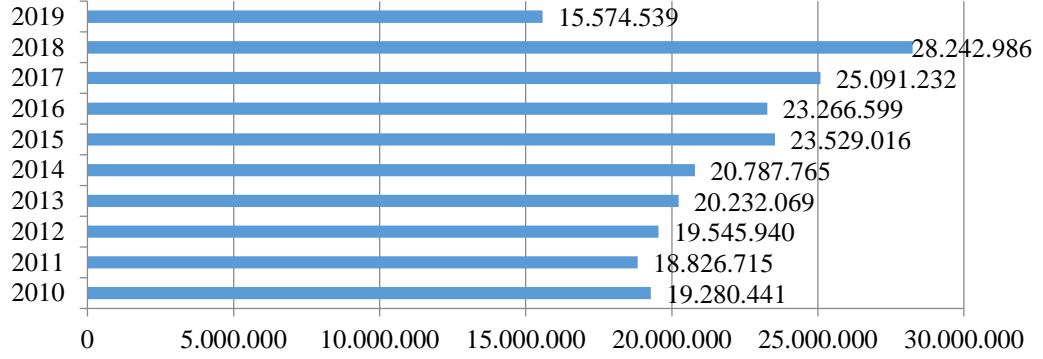
Yıl	Merkezi Bütçe (TL)	KTB'nin merkezi bütçeden aldığı miktar (TL)	KYGM'nin Bakanlık bütçesinden aldığı miktar (TL)
2010	281.907.405.110	1.119.458.000	97.770.600
2011	306.648.678.330	1.510.066.000	114.255.000
2012	344.512.858.921	1.705.076.000	161.528.000
2013	396.705.004.350	1.851.734.000	197.258.680
2014	428.396.493.000	1.974.789.000	209.351.200
2015	464.163.399.000	2.297.536.000	234.056.000
2016	560.782.309.000	2.777.769.000	285.918.000
2017	634.176.488.900	3.459.754.000	313.485.000
2018	751.299.665.000	3.997.003.000	356.318.000
2019	949.025.615.000	5.664.701.000	443.729.000

Kaynak: (2017 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu, 2016; 2018 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu, 2017; 2019 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu, 2018).

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde, KYGM'ye ayrılan bütçenin 10 yıllık süreçte her yıl arttığı, bu artışın 2019 yılında dört katın üzerine çıktığı gözlenmektedir.

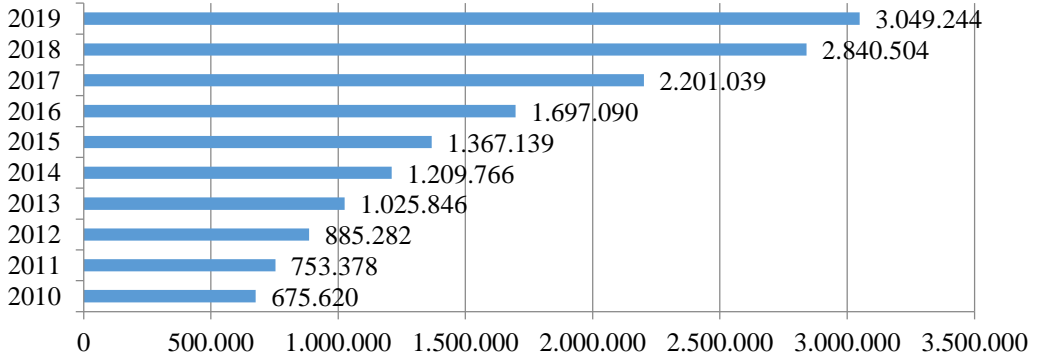
## Kullanıcı

Kullanıcı, halk kütüphanelerinin adeta varlık nedeni niteliğindeki unsurdur. Kurumsal varlık ve süreklilik kullanıcı unsurunun varlığı ve kütüphanenin kullanımı ile doğru orantılıdır.



Şekil 3. Halk kütüphaneleri kullanıcı sayısı

Şekil 3'teki veriler incelendiğinde kullanıcı sayısının neredeyse her yıl artış gösterdiği anlaşılmaktadır. 2019 yılı verileri ilk altı aylık süreci kapsadığı için 2018 yılı verileri göz önünde bulundurularak yapılan hesaplama göre halk kütüphanesi kullanıcı sayısının dokuz yıllık süreçte (2010-2018) %68,3 oranında artış gösterdiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, kütüphane başına yaklaşık 24,098 kullanıcı düşmektedir.

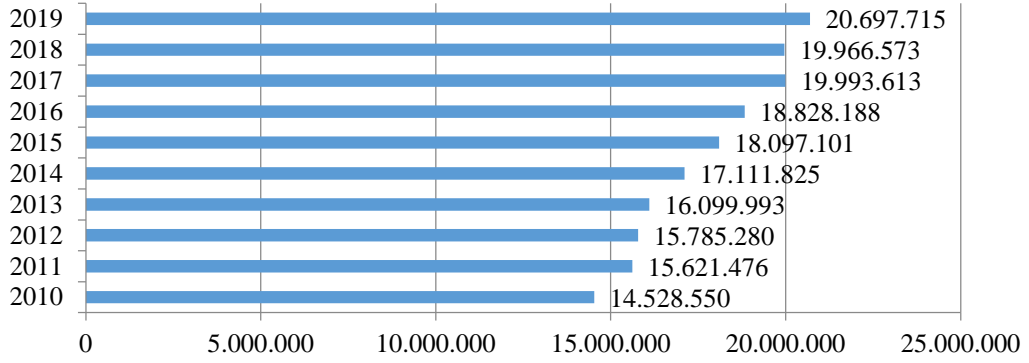


Şekil 4. Halk kütüphanelerine kayıtlı üye sayısı

Şekil 4'teki veriler incelendiğinde, halk kütüphanelerine kayıtlı üye sayısının her yıl artış gösterdiği ve bu artışın 10 yıllık süreçte %77,8 oranında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Öte yandan kütüphane başına yaklaşık 2.601 kayıtlı üye düşmektedir.

## Derme

Derme/koleksiyon, halk kütüphanelerinin kullanıcıya ulaştığı erişim uçları olarak nitelendirilebilir. Bu erişim uçlarının niteliği ve niceliği halk kütüphaneleri ile kullanıcı arasındaki bağın niteliği ile paralellik göstermektedir.



Şekil 5. Halk kütüphaneleri toplam kitap sayısı

Şekil 5'teki veriler incelendiğinde, halk kütüphanelerindeki kitap sayılarının 2018 yılı hariç her yıl artış gösterdiği, bu artışın %29,9 oranında gerçekleştiği görülmektedir. Öte yandan kütüphane başına ortalama 17.660 kitap düşmektedir.

Halk kütüphanelerine ilişkin 10 yıllık (2010-2019) veriler incelendiğinde, bina, bütçe, personel, kullanıcı ve derme sayılarının neredeyse her yıl belirli oranda yükseldiği ancak kütüphane başına düşen ortalama kullanıcı, kayıtlı üye, personel (mesleki eğitim alan-almayan) sayılarının düşük olduğu gözlenmektedir. Halk kütüphanelerinin yenilikçilik odaklı dönüşümü sürecinde, kütüphaneleri oluşturan beş temel unsurun nicel ve nitel açıdan yeterliliği önem taşımaktadır. Bu bağlamda, Türkiye genelinde halk kütüphanelerinin beş temel unsur açısından iyileştirilmeye açık olduğu ve bu iyileştirmenin yenilikçilik odaklı dönüşüme de olumlu yansıtacağı göz ardı edilmemelidir.

#### 4.2. İL HALK KÜTÜPHANELERİ PERSONELİNE (YÖNETİCİ ve KÜTÜPHANECİ) UYGULANAN ANKET ARACILIĞIYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

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

#### 4.2.1. Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri

Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, statü, çalışılan birim, mezuniyet durumları, kurumda ve meslekte geçirilen süre gibi demografik verileriyle birlikte hizmet verdikleri bölgelere ilişkin veriler sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

Tablo 8  
Kütüphane Personelinin Demografik Özellikleri

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



Katılımcıların demografik özelliklerine bakıldığında, cinsiyet dağılımının neredeyse eşit olduğu, üçte ikilik bir kısmın (%68,7; n=125) 23-42 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %69,2 (n=126)'sinin kütüphaneci pozisyonunda görev yaptığı, katılımcıların önemli bir kısmının idari hizmetler (%34,6; n=63), bir diğer önemli kısmının ise teknik hizmetler (%35,2; n=64) biriminde görev yaptığı anlaşılmaktadır. Az sayıda da olsa bazı katılımcıların, görev yaptıkları kurumdaki tüm birimlerden sorumlu oldukları gözlenmektedir. Özellikle teknik ve okuyucu hizmetleri birimleri (%6,0; n=11) ile tüm birimlere (%5,5; n=10) ilişkin oranlar Türkiye'deki birtakım il halk kütüphanelerinde dahi personel eksikliği yaşandığına işaret etmektedir. Katılımcıların önemli bir kısmının Ankara Üniversitesi mezunu olduğu görülmektedir (%34,1; n=62). Kurumda geçirilen süre ve meslekte geçirilen toplam süreye bakıldığında katılımcıların yarısının en az altı yıldır aynı kurumda çalıştığı anlaşılmaktadır (%50,5; n=92). Meslekte geçirilen toplam süreye bakıldığında katılımcıların üçte ikilik bölümünün en az altı yıldır kütüphanecilik sektöründe olduğu görülmektedir (%73,1; n=133). Bu çalışma sürelerinin, çalışılan kurumun sahip olduğu örgüt kültürünü anlayabilme ve değerlendirebilme açısından kütüphane personeline fikir verebileceği düşünülebilir. Katılımcıların bölgesel dağılımına bakıldığında %25,3 (n=46)'lük oranla en yüksek katılımın İç Anadolu Bölgesi'ne ait olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.2.2. Kütüphane Personelinin Halk Kütüphanelerinde Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışına İlişkin Algı ve Yaklaşımları**

Bu bölümde, çalışmaya katılan il halk kütüphanesi personelinin görev yaptıkları kurumlardaki mevcut yönetim ve mevcut hizmet geliştirme anlayışlarına yönelik yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Gerek yönetim gerekse hizmet geliştirme yaklaşımları katılımcıların statülerine, sahip oldukları örgüt kültürüne ve hizmet verdikleri coğrafi bölgelere göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermektedir.

Tablo 9  
Katılımcıların Kurumlarında Var Olduğunu Düşündükleri Yönetim Anlayışı

Yönetim anlayışı	n	%
Modern	113	62,1
Geleneksel	69	37,9
Toplam	182	100

Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi kurumlarındaki mevcut yönetim anlayışını modern olarak nitelendirmektedir (%62,1; n=113). Önceki bölümlerde de belirtildiği üzere modern yönetim anlayışı açık bir sisteme, esnek, öğrenen, değişime uyabilen ve hem çevre hem de

alt sistemlerle uyumlu bir örgüt yapısına işaret etmektedir. Öte yandan azımsanmayacak sayıda katılımcı ise kurumlarındaki yönetim anlayışını geleneksel olarak nitelendirmektedir (%37,9; n=69). Yine önceki bölümlerde değinildiği üzere geleneksel yönetim anlayışı ise hiyerarşiye, otoriteye, merkeziyetçi yapıya, yasal güce, disipline, en iyi tek bir örgüt yapısının oluşturulabileceğine ve çevre ile yeterince etkileşime giremeyen dışa kapalı örgüt yapısına işaret etmektedir. Bu oranların aksine, halk kütüphanesi yönetim anlayışının detaylı analizinin yapıldığı ilerleyen bölümlerde ise geleneksel yönetim yaklaşımının öne çıktığı gözlenmektedir. Değişen çevreye ve değişen istek ve gereksinimlere kayıtsız kalması söz konusu olmayan ve bu değişime karşılık verebildiği ölçüde kurumsal sürekliliğini ve verimliliğini sağlayabilecek halk kütüphanelerinin yönetim anlayışı bu bağlamda oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin %75,0 (n=42)'i kütüphanecilerin ise %56,3 (n=71)'ü kurumlarında modern yönetim anlayışı olduğuna dikkat çekmektedirler. Kurumda hissedilen yönetim anlayışı kurumun sahip olduğu örgüt kültürü yapısı kapsamında da farklılıklar göstermektedir. Klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlar %66,4 (n=75), adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip kurumlar %86,7 (n=13), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlar %58,5 (n=10) oranında modern yönetim anlayışının varlığına dikkat çekerken, hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlar %59,5 (n=22) oranında geleneksel yönetim anlayışının varlığına dikkat çekmektedir. Adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip kurumların modern yönetim anlayışını daha yüksek oranda ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. Bu durum aynı zamanda örgüt kültürünün yönetim anlayışı üzerindeki etkisini de göstermektedir. Kurumda hissedilen yönetim anlayışı kurumun bulunduğu coğrafi bölgeye göre de farklılıklar göstermektedir. Karadeniz Bölgesi %78,1 (n=25), Akdeniz Bölgesi %56,5 (n=13), Ege Bölgesi %68,4 (n=13), İç Anadolu Bölgesi %67,4 (n=31) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi %76,5 (n=13) oranında modern yönetim anlayışını ön plana çıkarırken Marmara Bölgesi %61,5 (n=16) ve Doğu Anadolu Bölgesi %57,9 (n=11) oranında geleneksel yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır.

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme sonucunda yedi katılımcıdan dördü mevcut durumda Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde gelenekselden moderne evrilen bir yönetim anlayışı olduğuna dikkat çekerken, mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliği kısmen desteklediği bu bağlamda ideal yönetim anlayışının mutlak suretle yenilikçi/modern olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Öte yandan, KYGM yetkilileri yenilikçi hizmet-yenilikçi yönetim-yenilikçi kültür ve yenilikçi strateji kavramlarının

birbirleri ile de ilişkili olduğuna değinmektedirler. Yenilikçilik, yenilikçi hizmet, yenilikçi örgüt kültürü gibi kavramların gerek kavramsal olarak henüz yeterince algılanamamış olması gerekse Türkiye'deki halk kütüphanesi yönetiminin, yöneticilerin yönetim becerileri doğrultusunda kişisel yaklaşımlarla sürdürülüyor olması il halk kütüphanelerinde öncelikle yenilikçi örgüt kültürünün yaratılmasını ve yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının yenilikçi örgüt kültürü çerçevesinde geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. İl halk kütüphanelerindeki yönetim anlayışında geçmiş yıllarla kıyaslandığında olumlu yönde bir ivme yakalandığı, bu sürecin özellikle kullanıcı memnuniyeti, fiziki yenilenme, hizmet niteliği ve niceliğinin artması, bütçe olanakların artması, hizmet anlayışının değişmesi, personel sayısının artması, strateji belgelerinin artması gibi konular üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu belirtilmektedir. Kazanılan bu ivmenin ve elde edilen olumlu sonuçların uzun vadede sürdürülebilir olması için yenilikçiliğin ulusal nitelikte politika ve stratejiler kapsamında da ele alınması bu bağlamda kısa-orta-uzun vadeli stratejik hedef ve ilkelerin somut olarak ortaya konulması ve yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesi gerekmektedir. Örgüt kültürüne dönüştürülemeyen yaklaşım ve uygulamaların, kişisel, dönemsel, rastlantısal ve geçici başarılar getireceği göz ardı edilmemelidir.

Tablo 10'da, katılımcıların kurumlarında var olduğunu düşündükleri örgüt kültürü anlayışlarına ilişkin veriler sunulmaktadır. Burada değinilen örgüt kültürü anlayışı daha önceki bölümlerde ön plana çıkarılan, bu çalışmada temel alındığı ifade edilen, Cameron ve Quinn tarafından ortaya konulan klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet, hiyerarşi/kontrol kültürlerini ifade etmektedir.

Tablo 10  
Katılımcıların Kurumlarında Var Olduğunu Düşündükleri Örgüt Kültürü Anlayışı

Örgüt kültürü anlayışı	1.sıra		2.sıra		3.sıra		4.sıra		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ekip çalışması-uzlaşma-katılım	<b>113</b>	<b>62,1</b>	33	18,1	17	9,3	19	10,4	182	100
İş güvenliği-öngörülebilirlik-denge	37	20,3	<b>76</b>	<b>41,8</b>	39	21,4	30	16,5	182	100
Risk alma-yenilikçilik-özgürlük	15	8,2	45	24,7	<b>87</b>	<b>47,8</b>	35	19,2	182	100
Rekabet-talep-başarı	17	9,3	28	15,4	39	21,4	<b>98</b>	<b>53,8</b>	182	100

Katılımcıların görev yaptıkları kütüphanelerde var olduğunu düşündükleri örgüt kültürü yapısı kapsamında %62,1 (n=113)'lik oranla ekip çalışması-uzlaşma-katılım özelliklerini taşıyan yaklaşımın birinci sırada en çok tercih edilen örgüt kültürü olduğu görülmektedir. Bu özellikler klan/işbirliği kültür tipinin özellikleridir. Bu oranların aksine, örgüt kültürü anlayışının detaylı analizinin yapıldığı ilerleyen bölümlerde ise hiyerarşi/kontrol kültürünün baskın ve hâkim olduğu gözlenmektedir. Risk alma-yenilikçilik-özgürlük

özellikleri taşıyan adokrazi/yaratıcı kültürün ise mevcut örgüt kültürü tipleri arasında %47,8 (n=87)'lik oranla üçüncü sırada en çok tercih edilen örgüt kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Gerek klan/işbirliği ve hiyerarşi/kontrol kültürlerinin baskın olmasının gerekse yaratıcı/adokrazi kültürünü niteleyen kavramların kavramsal olarak yeterince algılanamamasının bu oranlar üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Kavramsal olarak algılanamayan yaklaşımların uygulamaya geçirilmesi zor olacağından, yenilikçilik, yenilikçi hizmet, yaratıcı örgüt kültürü gibi kavramlara karşı algı oluşturmak da bu çalışmanın önemli bir amacını oluşturmaktadır.

Yöneticiler %71,4 (n=40) oranında klan/işbirliği, %14,3 (n=8) oranında adokrazi/yaratıcı ve yine %14,3 (n=8) oranında hiyerarşi/kontrol kültürüne dikkat çekerken, kütüphaneciler %57,9 (n=73) oranında klan/işbirliği, %23,0 (n=29) oranında hiyerarşi/kontrol, %13,7 (n=17) oranında pazar/rekabet ve %5,6 (n=7) oranında da adokrazi/yaratıcı kültürüne dikkat çekmektedirler.

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme sonucunda da hem mevcut hem de hedeflenen durumda Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde ekip çalışması-uzlaşma-katılım özellikleri taşıyan klan/işbirliği örgüt kültürünün ön plana çıkarıldığı gözlenmiştir. İki katılımcı ideal örgüt kültüründe, klan/işbirliği kültürünün yanında yenilikçilik ve özgürlük özellikleri taşıyan adokrazi/yaratıcı kültüre de dikkat çekerken iki katılımcı ise dört farklı örgüt kültürünün karması bir kültürel yapının oluşturulması gerektiğine değinmiştir. Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesi sürecinin ise henüz başlangıç aşamasında olduğuna dikkat çekilmektedir. Örgüt kültürü bağlamında henüz değişim sürecinin başında olunması bu bağlamda ortaya konulacak ulusal nitelikte strateji geliştirme modelinin, strateji ilkelerinin ve strateji eylem planı önerisinin ve yine yenilikçilik, yaratıcılık, yaratıcı örgüt kültürü gibi kavramlara ilişkin oluşturulacak algının gerekliliğine de ayrıca işaret etmektedir.

Tablo 11'de il halk kütüphanelerindeki *hizmet geliştirme* sürecine ilişkin ifadeler desteklenme durumları (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum sütunlarının toplamına göre) en yüksek orandan en düşük orana doğru sıralanmaktadır. İfadelere katılım oranlarına bakıldığında, bu oranların Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde kişisel yaratıcılığın desteklenmesi ve kurumsal yenilikçiliğin geliştirilerek, adokrazi kültürünün oluşturulabilmesi açısından yer yer olumlu izlenimler yarattığı ancak birçok açıdan dikkat edilmesi ve yeniden organize edilmesi gereken aşamalar olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11

## Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Hizmet Geliştirme Sürecine İlişkin Yaklaşımları

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

Tablo 11'deki veriler incelendiğinde özellikle ve öncelikle; il halk kütüphanelerine ayrılan bütçe olanaklarının iyileştirilmesi (%17,0; n=31) ve bu bağlamda doğrudan kullanıcı hizmetlerine yönelik bütçe ayrılması, hizmet tasarlama ve sunma konusunda emek veren personelin ödüllendirilmesi (%19,2; n=35) ve bu ödüllendirme sisteminin maddi ödüllendirmeden ziyade mesleki gelişime olanak tanıyacak şekilde tasarlanması, hizmet geliştirme konularında sürekli hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi (%25,8; n=47) ve bu sayede personelin dünyadaki ve Türkiye'deki farklı gelişmelerden haberdar edilerek, bilgilerinin güncel tutulması, hizmet faaliyetleri kapsamında farklı kişi ve kurumlarla işbirliği gerçekleştirilerek, finansal destek sağlanması (%32,4; n=59) ve bu sayede halk kütüphanelerinin işbirliği ağının gelişmesine ve kurumsal farkındalık ve etkinliğin daha geniş alanlara yayılmasına olanak sağlanması ve kütüphanelerin fiziki şartlarının daha da iyileştirilerek, hem hizmetler hem de kullanıcılar için daha rahat ve kullanışlı alanların yaratılması gerekmektedir (%32,9; n=60). Bunların yanında; Genel Müdürlüğe sunulacak olması nedeniyle hizmetlere ilişkin istatistiksel verilerin kayıt altına alınması (%80,8; n=147), sosyal medya platformlarının çeşitlenmesi ve kütüphane personelinin sosyal medya araçlarını kullanma eğilimi göstermesi nedeniyle hizmetlere ilişkin reklam ve tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi (76,4; n=139), özellikle KYGM'nin son 10 yıllık süreçte gerek fiziki gerek bütçe gerekse personel sayısının artırımına ve halk kütüphanelerini canlandırmaya yönelik girişimleri sonucunda kurumlarda yenilikçi fikirlerin dikkate alınması (%72,0; n=131) gibi konular il halk kütüphaneleri tarafından en çok özen gösterilen konular olarak dikkat çekerken, katılım oranlarına bakıldığında bu konularda dahi birtakım eksikliklerin bulunduğu gözlenmektedir. Karadeniz (2019, s. 148), halk kütüphaneleri ile ilgili çalışmasında, halk kütüphanelerinde özellikle tanıtım sorunu yaşandığına, tanıtımın ise ancak nitelikli kütüphane hizmetleri aracılığı ile gerçekleştirilebileceğine dikkat çekmektedir. Katılımcıların yaklaşık üçte birinin (%35,2; n=64) mevcut hizmet politikasının/anlayışının, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yeterli olduğuna katılması ise halk kütüphanesi hizmet politikasında birtakım eksikliklerin olduğunu ve mevcut hizmet anlayışının/politikasının gözden geçirilerek, yeniden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Mevcut hizmet geliştirme yaklaşımının, memnuniyet oranları göz önüne alındığında mevcut örgüt kültüründen bağımsız düşünülmesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, örgüt kültürü ile hizmet anlayışının ilişkisel boyutta ele alınması kaçınılmazdır. Hizmet anlayışına ilişkin elde edilen bulgular çalışmanın hipotezini de destekler niteliktedir.

Tablo 12’de ise il halk kütüphanelerindeki *yönetim* sürecine ilişkin ifadeler desteklenme durumları (kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum sütunlarının toplamına göre) en yüksek orandan en düşük orana doğru sıralanmaktadır.

Tablo 12  
Katılımcıların İl Halk Kütüphanelerinde Yönetim Sürecine İlişkin Yaklaşımları

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

Tablo 12’deki veriler incelendiğinde, özellikle hiyerarşik ve bürokratik yapının hizmetlere de olumsuz yansıdığı, teknolojik alt yapının yetersizliği, mevcut örgüt kültürünün kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından yetersizliği ön plana çıkarılırken yönetsel yaklaşımların tamamında önemli oranda memnuniyetsizlik söz konusu olmakla birlikte hem kişisel ve kurumsal gelişim ve dönüşüm için hem de bu değişim ve dönüşümü

destekleyebilecek bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için burada dikkat çekilen noktaların iyileştirilmesi gerekmektedir. Yönetimsel süreçle ilgili ifadelerle katılım oranları bu değişim ve dönüşümün gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle mevcut yönetim (%56,0; n=102) ve mevcut örgüt kültürü anlayışlarından duyulan memnuniyet oranlarının (%49,5; n=90) göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu oranlar, mevcut durumun ortaya konulması, kurumsal süreklilik ve verimliliğin sağlanması ve uygun örgüt kültürü yapısının halk kütüphanelerinde oluşturulması gerektiğini bir kez daha ön plana çıkarmaktadır. Öte yandan, yönetim anlayışının da tıpkı hizmet geliştirme yaklaşımı gibi örgüt kültüründen bağımsız düşünülmesi söz konusu değildir. Bu bağlamda, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü ve hedefledikleri örgüt kültürü yaklaşımları statü, kurumsal, bölgesel ve Türkiye geneli bağlamında ortaya konulmakta ve gerekli olan kültürel değişimin hangi yöne doğru ve nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine ilişkin yaklaşımlar tartışılmaktadır. Öte yandan, yönetimsel süreçle ilişkin elde edilen bulgular da çalışmanın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır.

Tablo 11 ve Tablo 12'de Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin hizmet geliştirme ve yönetim anlayışlarına ilişkin ifadelerle katılım oranları verilmiş ve bu bağlamda, ifadelerle katılım oranlarının statü, örgüt kültürü ve coğrafi bölge değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ve farkın hangi gruptan kaynaklandığı da analiz edilmiştir.

Katılımcıların mevcut hizmet geliştirme yaklaşımlarına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında istatistiklerin kayıt altına alınmasına %89,3 (n=50), hizmetlerde gelenekselin dışına çıkılmasına %85,7 (n=48), yenilikçi fikirlerin dikkate alınmasına %80,3 (n=45) oranında katılım gösterdikleri gözlenirken kütüphanecilerde ise istatistiklerin kayıt altına alınmasına %77,0 (n=97), tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine %74,6 (n=94), yenilikçi fikirlerin dikkate alınmasına %68,3 (n=86) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Katılımcıların mevcut yönetim anlayışına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında esnek yönetim anlayışına %74,9 (n=42) ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliğine %73,3 (n=41) oranında katılım gösterdikleri gözlenirken kütüphanecilerde ise mevcut yönetim anlayışından duyulan memnuniyete %51,6 (n=65) ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliğine %47,6 (n=60) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.



Katılımcıların mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları statü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p<0,05$ ) veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek1, Tablo 36).

Tablo 13  
Katılımcıların Statülerine Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımına ilişkin görüşler	Statü		Test sonucu <sup>&amp;</sup>	
	Yönetici (n=56) X±SS *	Kütüphaneci (n=126) X±SS *	Z	p
Kütüphanemde hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkılır.	4,18±1,09	3,47±1,27	-3,886	<b>0,000</b>
Kütüphane personeli hizmet geliştirme konusunda isteklidir.	2,23±1,20	2,62±1,13	-2,304	<b>0,021</b>
Kütüphane personeli hizmet sunma konusunda isteklidir.	2,09±1,10	2,52±1,08	-2,772	<b>0,006</b>
Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınmaktadır.	4,11±1,17	3,68±1,23	-2,617	<b>0,009</b>
Kütüphane hizmetleri için özel kişi ve kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.	3,02±1,24	3,48±1,26	-2,285	<b>0,022</b>
Hizmetler kullanıcı odaklı tasarlanmaktadır.	2,05±1,11	2,34±1,05	-2,188	<b>0,029</b>
Hizmet tasarlama ve sunma kapsamında emeği geçen personel ödüllendirilmektedir.	3,18±1,22	3,94±1,05	-3,939	<b>0,000</b>
Kurumumda hizmet geliştirme isteklendirilmekte/özendirilmektedir.	2,34±1,16	3,10±1,19	-4,071	<b>0,000</b>
Kurumumda, sunulan hizmetlerin sonuçları raporlanmaktadır.	2,25±1,08	2,74±1,19	-2,686	<b>0,007</b>
Hizmet geliştirme faaliyetleri örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.	2,25±0,95	2,73±1,06	-2,968	<b>0,003</b>
Hizmetlere ilişkin istatistikler kayıt altına alınmaktadır.	1,75±0,95	2,07±1,13	-1,992	<b>0,046</b>
Hizmetlere ilişkin sonuçlar kurum personeli ile paylaşılmaktadır.	2,02±1,08	2,63±1,17	-3,661	<b>0,000</b>
Çalıştığım birim hizmet geliştirme sürecinin dışında kalmama neden olmamaktadır.	4,09±1,13	3,48±1,22	-3,489	<b>0,000</b>
Farklı kişi ve kurumlarla işbirliği yapılarak da hizmet geliştirilmektedir.	2,13±0,97	2,67±1,22	-2,769	<b>0,006</b>
Kurumum yönetim açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	2,21±1,20	2,91±1,18	-3,936	<b>0,000</b>
Kurumum hizmetler açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	2,21±1,17	2,79±1,15	-3,337	<b>0,001</b>
Mevcut hizmet politikası/anlayışı, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yeterlidir.	2,70±1,09	3,19±1,09	-2,856	<b>0,004</b>
Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunum.	2,27±1,12	2,73±1,14	-2,620	<b>0,009</b>
Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	2,20±1,16	2,79±1,13	-3,497	<b>0,000</b>
Kurumumun sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunum.	2,43±1,17	2,83±1,13	-2,226	<b>0,026</b>
Kurumumun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, hizmetleri olumlu etkilemektedir.	2,82±1,23	3,24±1,24	-2,061	<b>0,039</b>
Kurumumun içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı kütüphane hizmetlerini olumlu etkilemektedir.	2,48±1,07	2,92±1,02	-2,722	<b>0,006</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ &: Mann-Whitney U testi sonucu

Tablo 13'te yer alan ifadeler statü kapsamında katılım oranları farklılık göstermektedir. Özellikle "mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyet" ve "mevcut örgüt kültürüne

duyulan memnuniyet” ifadeleri kapsamında mevcut yönetim anlayışına ilişkin memnuniyet oranı yöneticilerde %66,1 (n=37), kütüphanecilerde ise %51,6 (n=65), mevcut örgüt kültürüne ilişkin memnuniyet oranı ise yöneticilerde %60,7 (n=34), kütüphanecilerde %44,4 (n=56)’tür. Her iki grubun da mevcut yönetim ve mevcut örgüt kültürüne duyduğu memnuniyet oranı düşündürücü seviyede olmakla birlikte özellikle kütüphanecilerin yöneticilere göre mevcut durumdan daha az memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların mevcut hizmet geliştirme yaklaşımlarına ilişkin ifadeler katılımlı düzeyleri kurumların sahip olduğu örgüt kültürüne göre farklılık göstermektedir. Klan/işbirliği örgüt kültürüne sahip kurumların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında hizmetlere ilişkin istatistiklerin kayıt altına alınmasına %85,0 (n=96), hizmetlere yönelik tanıtım faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine %79,7 (n=90), yenilikçi düşüncelerin dikkate alınmasına %77,0 (n=87) oranında katılım gösterdikleri gözlenirken adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda ise hizmet geliştirme konusunda gelenekselin dışına çıkılmasına %93,4 (n=14), yenilikçi düşüncelerin dikkate alınmasına ve hizmetlerin kullanıcı odaklılığına %86,7 (n=13), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda hizmet geliştirme konusunda gelenekselin dışına çıkılmasına %70,6 (n=12), yenilikçi düşüncelerin dikkate alınmasına %64,7 (n=11), hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda istatistiklerin kayıt altına alınması %72,9 (n=27), tanıtım faaliyetlerine %70,3 (n=26) ve hizmet geliştirme sürecinde personel fikirlerinin alındığı ancak son kararın yönetim tarafından verildiğine %62,1 (n=23) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Katılımcıların mevcut yönetim anlayışına ilişkin ifadeler katılımlı düzeyleri de kurumların sahip olduğu örgüt kültürlerine göre farklılık göstermektedir. Klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlardaki katılımcıların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyete %61,0 (n=69) ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygunluğuna %59,3 (n=67) oranında katılım gösterildiği gözlenirken adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygunluğuna %73,3 (n=11), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda personel özlük haklarının adaletli şekilde dağıtıldığına %52,9 (n=9), hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda sahip olunan örgüt kültürüne duyulan memnuniyete %48,6 (n=18) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim anlayışına yönelik memnuniyet oranları klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda %61,0 (n=69), adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda %66,6 (n=10), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda %47,1 (n=8) ve

hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda ise %40,5 (n=15)'tir. Halk kütüphanelerindeki mevcut örgüt kültürüne yönelik memnuniyet oranları klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda %52,2 (n=59), adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda %53,4 (n=8), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda 29,4 (n=5) ve hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda ise %48,6 (n=18)'dir. Dört farklı örgüt kültürüne sahip kurumların mevcut yönetim anlayışına ve mevcut örgüt kültürüne ilişkin memnuniyet düzeyleri her ne kadar yüksek olmasa da, mevcut yönetim ve mevcut örgüt kültüründen en yüksek oranda memnun olan kurumların adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuç, hem Türkiye'deki halk kütüphanelerinin hedeflenen/olması gereken yönetim anlayışına ve oluşturulması gereken örgüt kültürüne ilişkin ipuçları vermekte hem de çalışmanın hipotezine kanıt niteliği oluşturmaktadır. Öte yandan, hem yönetim hem de örgüt kültürü kapsamında en yüksek memnuniyet oranlarına sahip olan adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü oranlarına bakıldığında dahi iyileştirilmesi gereken noktaların olduğu fark edilmektedir. Bu noktaların neler olabileceğine ilişkin daha detaylı bilgilere ise ilerleyen bölümlerde geniş yer verilmektedir.

Katılımcıların mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları örgüt kültürü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p<0,05$ ) bu farklılıklara ilişkin veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1, Tablo 37).

Tablo 14

## Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımına ilişkin görüşler	Örgüt kültürü anlayışı				Test sonucu <sup>s</sup>	
	Klan-İşbirliği Kültürü (n=113) X±SS *	Adokrasi-Yaratıcı Kültür (n=15) X±SS *	Pazar-Rekabet Kültür (n=17) X±SS *	Hiyerarşi-Kontrol Kültürü (n=37) X±SS *	$\chi^2$	p
Kütüphanemde hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkılır.	3,80±1,16	4,47±1,06	3,59±1,41	3,08±1,34	16,846	<b>0,001</b>
Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınmaktadır	3,95±1,12	4,27±1,10	3,53±1,32	3,35±1,39	9,200	<b>0,027</b>
Kütüphanenin fiziki şartları hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda yeterlidir/uygundur.	3,74±1,43	2,67±1,29	2,94±1,67	3,30±1,50	10,380	<b>0,016</b>
Kütüphane hizmetleri için özel kişi ve kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.	3,15±1,31	3,20±1,20	3,47±1,23	3,89±1,04	9,658	<b>0,022</b>
Kullanıcı profili kütüphaneyi sürekli hizmet geliştirme konusunda teşvik etmektedir.	2,44±1,06	2,33±1,34	2,88±1,16	3,19±1,10	14,163	<b>0,003</b>
Hizmetler kullanıcı odaklı tasarlanmaktadır.	2,12±1,01	1,53±0,74	3,00±1,32	2,59±1,01	20,695	<b>0,000</b>
Hizmetlere ilişkin kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak alınmaktadır.	2,59±0,99	2,47±1,35	3,47±1,06	3,08±1,18	12,452	<b>0,006</b>
Kurumumda hizmet geliştirme isteklendirilmekte/özendirilmektedir.	2,73±1,17	2,13±1,30	3,47±1,17	3,32±1,20	17,260	<b>0,001</b>
Kurumumda, sunulan hizmetlerin sonuçları raporlanmaktadır.	2,50±1,11	2,07±1,48	3,00±1,27	2,86±1,11	9,953	<b>0,019</b>
Hizmet geliştirme faaliyetleri örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.	2,47±0,98	2,00±1,06	2,88±0,99	3,03±1,14	13,688	<b>0,003</b>
Hizmetlere ilişkin istatistikler kayıt altına alınmaktadır.	1,84±0,97	1,93±1,48	2,59±1,46	2,11±0,96	8,190	<b>0,042</b>
Hizmetlere ilişkin sonuçlar kurum personeli ile paylaşılmaktadır.	2,27±1,12	2,20±1,14	3,29±1,21	2,70±1,17	13,675	<b>0,003</b>
Farklı kişi ve kurumlarla işbirliği yapılarak da hizmet geliştirilmektedir.	2,37±1,08	2,07±1,22	2,82±1,51	2,92±1,14	9,960	<b>0,019</b>
Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınır ancak son kararı bağlı olduğum yönetim vermektedir.	2,27±1,13	2,93±1,53	3,12±1,36	2,32±1,31	8,001	<b>0,046</b>
Kütüphanedeki teknolojik altyapı yönetsel uygulama/faaliyetler için yeterlidir.	3,08±1,17	2,00±0,92	3,29±1,35	3,38±1,25	13,857	<b>0,003</b>
Kurumum hizmetler açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	2,39±1,06	2,40±1,35	3,24±1,30	3,08±1,23	13,986	<b>0,003</b>
Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunum.	2,42±1,05	2,27±1,28	2,94±1,24	3,05±1,22	10,346	<b>0,016</b>
Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	2,48±1,09	2,13±1,30	2,94±1,24	3,05±1,20	10,743	<b>0,013</b>
Kurumumun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, hizmetleri olumlu etkilemektedir.	2,85±1,23	3,47±1,24	3,47±1,12	3,59±1,18	12,728	<b>0,005</b>
Kurumumun içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı kütüphane hizmetlerini olumlu etkilemektedir.	2,63±0,98	2,60±1,35	3,18±1,07	3,16±1,04	9,936	<b>0,019</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>s</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 14’te her bir ifade için gözlenen anlamlı farkın hangi iki gruptan kaynaklandığını saptamak amacıyla Bonferroni testi ile ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Farkın ağırlıklı olarak klan/işbirliği-hiyerarşi/kontrol ve adokrasi/yaratıcı-hiyerarşi/kontrol kültür türlerinden kaynaklandığı belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Ancak 2., 9., 13., 14. ve 18. sırada yer alan ifadelerle ilişkin ortalamalar örgüt kültürüne ilişkin farklılıklar gösterse de Bonferroni testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

Katılımcıların mevcut hizmet geliştirme yaklaşımlarına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri hizmet verilen coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında bölgesel düzeyde farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Karadeniz Bölgesi’ndeki katılımcıların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında yenilikçi düşüncelerin dikkate alındığına, hizmetlere ilişkin istatistiklerin tutulduğuna ve hizmetlerle ilgili sonuçların personel ile paylaşıldığına %84,4 (n=27) oranında katılım gösterdikleri gözlenirken Akdeniz Bölgesi’nde tanıtım faaliyetleri yapıldığına %86,9 (n=20), personelin hizmet geliştirmedeki istekliliğine ve hizmetlere yönelik son kararın yönetim tarafından verildiğine %69,6 (n=16), Ege Bölgesi’nde yenilikçi düşüncelerin dikkate alındığına ve istatistiklerin kayıt altına alındığına %79,0 (n=15), hizmet konusunda gelenekselin dışına çıkıldığına %73,7 (n=14), Marmara Bölgesi’nde istatistiklerin kayıt altına alındığına %88,5 (n=23), tanıtım faaliyetlerinin yapıldığına %77,0 (n=20), personelin hizmet sunmadaki istekliliğine %73,1 (n=19), İç Anadolu Bölgesi’nde istatistiklerin kayıt altına alındığına %82,7 (n=38), hizmetlerin kullanıcı odaklılığına %78,3 (n=36), hizmet konusunda gelenekselin dışına çıkıldığına %76,1 (n=35), Doğu Anadolu Bölgesi’nde istatistiklerin kayıt altına alındığına %94,8 (n=18), hizmet geliştirme konusunda son kararın yönetim tarafından verildiğine %89,5 (n=17), tanıtım faaliyetlerine %84,2 (n=16) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde de hizmet konusunda gelenekselin dışına çıkıldığına, yenilikçi fikirlerin dikkate alındığına %64,7 (n=11), çalışılan birimin hizmet geliştirmeye engel olmadığına %58,8 (n=10) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Katılımcıların mevcut yönetim anlayışına ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri de bölgesel açıdan farklılıklar göstermektedir. Karadeniz Bölgesi’ndeki katılımcıların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında hiyerarşik ve bürokratik yapının hizmet geliştirmeye olumlu etki ettiğine ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliğine %56,3 (n=18) oranında katılım gösterdikleri gözlenirken Akdeniz Bölgesi’nde kurumun sahip olduğu örgüt kültürüne duyulan memnuniyete %47,8 (n=11), Ege Bölgesi’nde esnek ve değişime uyum sağlayan bir yönetim yapısının varlığına

ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliğine %63,2 (n=12), Marmara Bölgesi'nde kurumun sahip olduğu örgüt kültürüne duyulan memnuniyete %57,7 (n=15), İç Anadolu Bölgesi'nde mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyete ve mevcut yönetim anlayışının kurumsal süreklilik ve verimlilik için yeterliliğine %67,4 (n=31), Doğu Anadolu Bölgesi'nde mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyete %63,2 (n=12) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde de mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyete %52,9 (n=9) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Mevcut yönetim anlayışına ilişkin memnuniyet oranları Karadeniz'de %53,1 (n=17), Akdeniz'de %39,1 (n=9), Ege'de %52,6 (n=10), Marmara'da %53,8 (n=14), İç Anadolu'da %67,4 (n=31), Doğu Anadolu'da %63,2 (n=12) ve Güneydoğu Anadolu'da %52,9 (n=9)'dur. Mevcut örgüt kültürüne ilişkin memnuniyet oranları ise Karadeniz'de %50,0 (n=16), Akdeniz'de %47,8 (n=11), Ege'de %26,3 (n=5), Marmara'da %57,7 (n=15), İç Anadolu'da %60,9 (n=28), Doğu Anadolu'da %57,9 (n=11) ve Güneydoğu Anadolu'da %23,5 (n=4)'tir.

Katılımcıların mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları hizmet verilen bölge değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p < 0,05$ ) bu farklara ilişkin veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1, Tablo 38).

Tablo 15

Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgelere Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımına ilişkin görüşler	Coğrafi bölgeler							Test sonucu <sup>§</sup>	
	Karadeniz B. (n=32) $\bar{X} \pm SS$ *	Akdeniz B. (n=23) $\bar{X} \pm SS$ *	Ege B. (n=19) $\bar{X} \pm SS$ *	Marmara B. (n=26) $\bar{X} \pm SS$ *	İç Anadolu B. (n=46) $\bar{X} \pm SS$ *	Doğu Anadolu B. (n=19) $\bar{X} \pm SS$ *	Güneydoğu Anadolu B. (n=17) $\bar{X} \pm SS$ *	$\chi^2$	p
İş yükünün fazlalığı hizmet gerçekleştirme sürecimi olumsuz etkilememektedir.	2,81±1,33	3,26±1,35	3,21±1,22	2,65±1,29	3,13±1,25	1,95±1,26	2,65±1,49	15,056	<b>0,020</b>
Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınmakta ancak son kararı bağlı olduğum yönetim vermektedir.	2,16±1,01	2,43±1,37	2,95±1,26	2,12±1,30	2,43±1,14	1,89±0,93	3,29±1,49	16,409	<b>0,012</b>
Kurumumun sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunum.	2,53±0,84	2,83±1,46	3,37±1,01	2,46±1,10	2,41±1,08	2,68±1,29	3,29±1,10	15,735	<b>0,015</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ §: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 15’te yer alan üç ifade için gözlenen anlamlı farkın hangi iki gruptan kaynaklandığını saptamak amacıyla Bonferroni testi ile ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Buna göre; 1. sıradaki ifade için Akdeniz/Doğu Anadolu (%56,5; n=13/ %15,8; n=3), İç Anadolu/Doğu Anadolu (%43,5; n=20/ %15,8; n=3), 2. sıradaki ifade için Karadeniz/Güneydoğu Anadolu (%81,3; n=26/ %35,2; n=6), Marmara/Güneydoğu Anadolu (%73,1; n=19/ %35,2; n=6), Doğu Anadolu/Güneydoğu Anadolu (%89,5; n=17/ %35,2; n=6), 3. sıradaki ifade için İç Anadolu/ Ege Bölgeleri (%60,9; n=28/ %26,3; n=5) arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.3. Kütüphane Personelinin Yenilikçilik Algısı ve Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlere İlişkin Yaklaşımları

Bu bölümde, çalışmaya katılan il halk kütüphanesi personelinin yenilikçi hizmet algı ve yaklaşımlarına, yenilikçi uygulamaları hangi açılardan önemli bulduklarına, yenilikçi hizmet ve faaliyetleri engelleyen etkenlere karşı yaklaşımlarına ve yenilikçilik düzeylerine ilişkin veriler tablo ve şekiller aracılığı ortaya konulmaktadır.

Tablo 16’da katılımcıların yenilikçi hizmet kavramına karşı mevcut algılarına ve özellikle kurumlarında hayata geçirebildikleri yaklaşımlara ilişkin sıralamalar verilmektedir.

Tablo 16  
Katılımcıların Yenilikçi Hizmet Kavramına Karşı Mevcut Algısı ve Uygulamadaki Yaklaşımlar

Yenilikçi hizmet yaklaşımı	Mevcut algı		Uygulamadaki yaklaşım	
	n	%	n	%
Var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesi ile ortaya çıkan yeni bir hizmet	132	72,5	136	74,7
Yerel bölgenin ihtiyacına yönelik geliştirilen yeni bir hizmet	125	68,7	114	62,6
Var olan bir hizmetin yeni bir yöntemle sunulması ile ortaya çıkan yeni bir hizmet	94	51,6	83	45,6
Tamamıyla yeni bir hizmet	81	44,5	56	30,8

Tablo 16’daki verilere bakıldığında var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesi ile ortaya yeni bir hizmet çıkarma eğilimi hem mevcut algıda (%72,5; n=132) hem de kurumdaki uygulanabilirlik sıralamasında (%74,7; n=136) ön plana çıkmaktadır. Halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet anlayışı konulu benzer bir çalışmada da aynı yaklaşım hem mevcut algıda hem de uygulama boyutunda en fazla tercih edilen yaklaşım olarak dikkat çekmektedir (Alaca, 2017b, s. 214). Bu oranlar, tamamıyla yeni bir hizmet geliştirmenin hem mevcut algıda (%44,5; n=81) hem de uygulamada (%30,8; n=56) son sırada yer almasına ilişkin oranlarla beraber değerlendirildiğinde kütüphane personelinin orijinal hizmet üretme konusunda birtakım sorunlar yaşadığı, kavramsal algı yetersizliği,



mevcut yönetim anlayışı ve örgüt kültürünün çalışanları bu yönde engellediği/yeterince teşvik edemediği düşünülebilir. Tablo 11, 12 ve 18’de yer alan veriler incelendiğinde, personel niteliği, fiziki yetersizlik, bütçe yetersizliği, personel sayısının yetersizliği, personel isteksizliği, ödüllendirme sisteminin olmayışı ya da yetersiz oluşu, hizmet içi eğitim eksikliği, hiyerarşik ve bürokratik yapı, teknolojik alt yapı, mevcut yönetim anlayışı ve mevcut örgüt kültürünün bu eksikliklerin başında geldiği görülmektedir. Bu bulguların da çalışmanın hipotezini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 17’de halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet uygulamalarının önemine ilişkin sıralama verilmektedir.

Tablo 17  
İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Hizmet Uygulamalarının Öneme İlişkin Sıralama

Önem gerekçesi	1.sıra		2.sıra		3.sıra		4.sıra		5.sıra		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kullanıcıların değişen gereksinimlerine karşılık verebilmek için	<b>105</b>	<b>57,7</b>	<b>44</b>	<b>24,2</b>	15	8,2	12	6,6	6	3,3	182	100
Yenilikçiliğin kurum kültürüne dönüştürülebilmesi için	15	8,2	43	23,6	<b>55</b>	<b>30,2</b>	44	24,2	25	13,7	182	100
Değişime ayak uydurabilmek için	26	14,3	38	20,9	39	21,4	<b>45</b>	<b>24,7</b>	34	18,7	182	100
Kurumsal varlığın devam ettirilebilmesi için	26	14,3	27	14,8	32	17,6	37	20,3	<b>60</b>	<b>33,0</b>	182	100
Kullanıcı sayısının artırılması için	10	5,5	30	16,5	41	22,5	44	24,2	57	31,3	182	100

Katılımcıların, halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet uygulamalarının önemi kapsamında “değişen kullanıcı gereksinimlerinin karşılanması” konusunu birinci ve ikinci sırada en önemli gerekçe olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Alaca (2017b, s. 215)’nin benzer konulu bir başka çalışmasında da yenilikçiliğin yine değişen kullanıcı gereksinimlerine karşılık verilebilmesi açısından çok önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Yenilikçiliğin örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesi gerektiği üçüncü, kurumsal varlığın devamının sağlanması ise beşinci sırada önemli bulunmuştur. Yenilikçilik anlayışının örgüt kültürüne dönüştürülmesi gerek kullanıcı gereksinimlerinin karşılanması gerek kurumsal varlığın devamı gerek değişime uyabilme gerekse kullanıcı ve kullanıma yönelik nicel artışlara uygun zemin yaratılması için önceliklerin başında gelmesi gerekmektedir ancak Türkiye’deki halk kütüphanelerinde süreçten çok sonuç odaklılık ön plana çıktığından sürecin iyileştirilmesi yerine sonucun (ürün, hizmet vb.) iyileştirilmesi gerektiği algısının hâkim olduğu anlaşılmaktadır. Bu algı, yenilikçilik konusundaki kavramsal algı, politika, strateji eksikliği ile ilişkisel boyutta değerlendirilmelidir. Öte yandan, KYGM yöneticileri de yenilikçiliğin sonuçtan ziyade süreç odaklı algılanması gerektiğine dikkat

çekmektedirler. Sürece odaklanması, her hizmet, ürün ve yöntemin bir sürecin sonucunda ortaya çıktığının göz ardı edilmemesi ve bu bağlamda sürecin nasıl yönetildiğinin anlaşılması hem süreç hem sonuç hem de kurumsal açıdan ayrıca önem taşımaktadır. Bu bağlamda, halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin, sistematik olmayan girişimlerle ve sonuç odaklılıkla uzun vadede sağlanamayacağı, bunun yerine sürece odaklanılarak, sürecin iyileştirilmesi için öncelikle ulusal nitelikte politika, strateji, model, ilke vb. rehber niteliğinde bilgi ve belgeler üretilerek/oluşturularak daha planlı ve sistematik hareket edilmesi ve bu yolla yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir.

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme sonucunda yenilikçiliğin halk kütüphaneleri için birçok farklı açıdan önem taşıdığına ayrıca dikkat çekilmektedir. Yenilikçiliğin; kullanıcı memnuniyetinin, kurumsal verimliliğin, etkinliğin, kütüphane kullanım oranlarının, personel niteliğinin, hizmet niteliğinin artırılması, toplumda kurumsal farkındalık oluşturulması, kurumsal ilginin, yeni bütçe olanaklarının yaratılması, geleneksel yönetim ve hizmet anlayışının değiştirilebilmesi ve kurumsal varlığın gerekliliğinin ortaya konulması açısından oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir. Öte yandan, yöneticilerden biri halk kütüphanesi personelinde özellikle yenilikçilik, örgüt kültürü ve yenilikçi örgüt kültürü kavramlarına karşı farkındalık yaratılması gerektiğine, bu kavramlara karşı farkındalığın mevcut durumda düşük olduğuna vurgu yapmıştır. Bu bağlamda, Tablo 17'deki sıralamada örgüt kültürünün gerilerde kalması yenilikçi hizmetlerin halk kütüphanesi örgüt kültürü ile yeterince ilişkilendirilemediği şeklinde de yorumlanabilir. Bu durum, halk kütüphanelerindeki mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliği yeterince destekleyemediğinin de bir başka göstergesidir.

Tablo 18'de, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetleri engelleyen etkenler sıralanmaktadır.

Tablo 18  
İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Hizmet ve Faaliyetleri Engelleyen Etkenler

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

Tablo 18'deki veriler incelendiğinde, personel niteliğinin yetersizliği (%66,5; n=121), fiziki şartların yetersizliği (%59,3; n=108), bütçe olanaklarının yetersizliği (%55,5; n=101) halk kütüphanelerinde yenilikçi uygulama ve faaliyetlerin önündeki en önemli engelleyici etkenler olarak dikkat çekmektedir. Alaca (2017b, s. 217)'nin çalışmasında da halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin önündeki en önemli ilk üç engelin personel niteliği, fiziki yetersizlik ve bütçe olduğu ön plana çıkmaktadır. Öte yandan Karadeniz (2019, s. 147)'in çalışmasında da özellikle personel niteliği ve niceliği ile fiziki sorunların halk kütüphanesi hizmetleri üzerinde olumsuz etkileri olduğuna değinilmektedir. 2020 yılı itibari ile ataması gerçekleştirilen, üniversitelerin BBY Bölümlerinden mezun olmuş 500 kütüphanecinin burada gözlemlenen personel niteliği sorununa olumlu yansımaları olacağı düşünülmektedir. Ancak 500 kütüphanecinin sadece il halk kütüphanelerine atanmadığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Öte yandan, Türkiye genelinde son yıllarda başlanmış ve halen devam etmekte olan fiziki yenilenme sürecinin de yakın gelecekte Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yaşanan fiziki sorunlara olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. KYGM'nin bütçe konusunda yine son yıllarda gerçekleştirdiği proje ortaklıkları ve işbirliği girişimlerinin de finansal kaynak sağlama konusunda olumlu gelişmelere ortam hazırlayacağı düşünülmektedir. Bu üç önemli etkeni sırasıyla personel sayısının yetersizliği (%48,9; n=89), personel isteksizliği (%45,1; n=82) ve yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitim eksiklikleri takip etmektedir (%42,3; n=77).

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen veriler kapsamında, il halk kütüphaneleri için ileriye dönük farklı hedef ve planlara sahip olunduğu, bu planların özellikle hizmet sayı ve niteliğini, personel sayı ve niteliğini artırma, kullanıcı ve personel eğitimi, bütçe artırımı, fiziki modernizasyon konularını kapsadığı da belirtilmektedir. Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde hayata geçirilmeye çalışılan yenilikçi hizmet ve faaliyetlere herhangi bir etkisi olmayan en yüksek orana sahip ifadeye ait oran (%35,7; n=65) dikkate alındığında, Tablo 18'de sıralanan tüm faktörlerin yenilikçilik sürecine bir şekilde ve bir düzeyde olumsuz etki ettiği göz ardı edilemeyecek bir durumdur. Ayrıca, katılımcıların %67,5 (n=120)'i il halk kütüphanelerinin sahip olduğu örgüt kültürünün ve %72,6 (n=132)'sı da mevcut yönetim anlayışının geleneksele daha yatkın olmasının halk kütüphanelerinin yenilikçi hizmet ve faaliyetlerine bir şekilde olumsuz etki ettiğine dikkat çekmektedirler. Katılımcıların %69,2 (n=126)'sinin, yenilikçilik konusundaki algı ve farkındalık artırıcı rehberlik ve yönlendirme eksikliğinin yine bu süreci bir şekilde (aşırı derecede ve kısmen) olumsuz etkilediğine dikkat çektiği de göz ardı edilmemelidir.

Oranlara bakıldığında, mevcut yönetim anlayışının ve örgüt kültürünün yenilikçi hizmet ve faaliyetler üzerindeki olumsuz etkisinin de göz ardı edilemeyeceği bir gerçektir. Bu bağlamda yenilikçi hizmet, faaliyet ve yönetim anlayışı kapsamında birtakım düzenlemelerin gerekliliği, bununla birlikte örgüt kültürünün de bu değişim ve dönüşümü destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve sürdürülmesi kaçınılmazdır.

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme kapsamında da personel niteliği, sayısı ve mevcut bütçe olanaklarının Türkiye'deki il halk kütüphaneleri açısından en zayıf kalınan yanlar olduğuna dikkat çekilmiştir. Öte yandan personel isteksizliği ve bütçe açığının il halk kütüphaneleri açısından geleceğe yönelik tehdit unsuru olduğu da belirtilmiştir. Ayrıca Tablo 18'de, her ne kadar personel sayısı ve kurumlar arası işbirliği yenilikçi hizmet ve faaliyetler açısından engelleyici birer unsur olarak öne çıksa da, KYGM yetkilileri kurumlar arası işbirliği ve personel sayısındaki artışı il halk kütüphanelerinin en güçlü yanlarından ikisi olarak değerlendirmektedirler. Diğer güçlü yanlar ise hayata geçirilen yenilikçi yaklaşımlar, artan kullanıcı memnuniyeti ve hizmetlerin tamamen ücretsiz sunulması olarak sıralanmaktadır. Bu bağlamda, KYGM seviyesinde başlayan birtakım değişim ve dönüşümlerin henüz Türkiye'deki il halk kütüphanelerine yeterince etki edemediği anlaşılmakla birlikte KYGM yöneticileri de bu değişim ve dönüşüm hareketinin yakın geçmişte başlatıldığını ve yakın gelecekte Türkiye'deki daha fazla halk kütüphanesine etki edeceğini savunmaktadırlar. Bu değişim ve dönüşüm hareketinin ise yenilikçilik odaklı politika ve stratejilere dayanmak yerine daha çok sistematik olmayan girişimlerle sağlanmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında ortaya konulacak yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri, strateji eylem planı ve yenilikçilik, yaratıcılık, yaratıcı örgüt kültürü gibi kavramlara ilişkin algı ve farkındalık ile bu sürecin KYGM önderliğinde halk kütüphaneleri için daha isabetli yönetilebileceği ön görülmektedir.

İl halk kütüphanelerinde yenilikçi faaliyetleri hayata geçirebilmek için KYGM tarafından birtakım teşvik edici uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, sosyal medya aracılığı ile kurumlar takip edilerek, tanıtım ve reklam faaliyetleri teşvik edilmekte, birebir görüşmelerle kütüphaneciler yönlendirilmekte, kütüphaneciler yılın farklı zamanlarında farklı şehirlerde kütüphanecilikle ilgili farklı konuların tartışıldığı bilimsel faaliyetlere davet edilmekte, kütüphaneciler teşekkür belgesi vb. belgelendirme yöntemi ile ödüllendirilmekte, bütçe artırımı, farklı kaynaklardan fon sağlama girişimleri ile kütüphanelere finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.

Yenilikçi faaliyetlerin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde hayata geçirilmesi için listelenen etki faktörlerinin ortadan kaldırılmasının yanı sıra, KYGM yetkilileri de il halk kütüphanelerinin ve bu kurumlarda görev yapmakta olan kütüphanecilerin öncelikle bir takım şart ve özellikleri taşıması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda, halk kütüphanelerinin güçlü kurumsal işbirliği ağları geliştirmesi, KYGM ile eşgüdüm içinde hareket etmesi, yönlendirici ve ölçülebilir strateji ilkelerine sahip olması gerekmektedir. Öte yandan kütüphanecilerin işbirliğine açık, yenilikçi, iletişim becerisi iyi, meraklı, samimi, sıcakkanlı, kullanıcı gereksinimlerini anlayabilecek, mesleki algısı ve becerisi yüksek, mesleki saygınlık kazanmaya istekli, kendini gerçekleştirme arzusu olan, girişken, yenilikçiliği örgüt kültürüne dönüştürme odaklı olması gerektiğine dikkat çekilmektedir.

Tablo 18'de, katılımcıların Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetlere olumsuz etki eden faktörlere katılım oranları verilmiş, ifadelere katılım oranlarının statü, örgüt kültürü ve coğrafi bölge değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği ve farkın hangi gruptan kaynaklandığı da analiz edilmiştir.

Katılımcıların, kurumlarında yenilikçi hizmet geliştirme sürecine olumsuz etki eden faktörlere katılım düzeyleri statüye göre farklılıklar göstermektedir. "Aşırı derece" etki etme sıralamasına göre yöneticilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında personel niteliğinin yetersizliğine %62,5 (n=35), fiziki şartların yetersizliğine %60,7 (n=34), bütçe olanaklarının yetersizliğine %53,6 (n=30), kütüphanecilerin en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında personel niteliğinin yetersizliğine %68,3 (n=86), fiziki şartların yetersizliğine %58,7 (n=74), bütçe olanaklarının yetersizliğine %56,3 (n=71) oranında katılım gösterdikleri gözlenmektedir.

Katılımcıların yenilikçiliği engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımları statü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p < 0,05$ ) bu farklara ilişkin veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1, Tablo 40).

Tablo 19  
Katılımcıların Statülerine Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması

Etkenler	Statü		Test sonucu <sup>&amp;</sup>	
	Yönetici (n=56) $\bar{X}\pm SS$ *	Kütüphaneci (n=126) $\bar{X}\pm SS$ *	Z	p
Teknolojik olanakların yetersizliği	2,36±0,79	2,08±1,00	-2,209	<b>0,027</b>
Kurumun, içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının yenilikçiliğe teşvik etmemesi	2,77±0,99	2,31±0,96	-2,782	<b>0,005</b>
Kütüphanenin yönetim anlayışının yeni olandan ziyade geleneksel olana yatkın olması	3,04±1,09	2,37±1,00	-3,793	<b>0,000</b>
Kütüphanenin sahip olduğu örgüt/kurum kültürünün yenilikçiliği desteklememesi	3,11±1,12	2,48±1,08	-3,580	<b>0,000</b>
Kurum içi iletişimin yetersizliği	2,80±0,96	2,35±1,01	-2,684	<b>0,007</b>
İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği	2,61±0,98	2,14±0,93	-3,006	<b>0,003</b>
Yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliği	2,13±1,01	1,76±0,87	-2,336	<b>0,019</b>
İş yükü dağılımındaki dengesizlik	2,64±0,92	1,90±0,90	-4,864	<b>0,000</b>
Yenilikçiliğin önemsenmemesi	2,66±1,16	2,26±1,06	-2,159	<b>0,031</b>
Yenilikçilikle ilgili algı ve farkındalık artırıcı bir rehberlik/yönlendirme yapılmaması	2,43±0,91	2,03±0,87	-2,853	<b>0,004</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ &: Mann-Whitney U testi sonucu

Katılımcıların, kurumlarında yenilikçi hizmet geliştirme sürecine olumsuz etki eden faktörlere katılım düzeyleri kurumlarındaki mevcut örgüt kültürü anlayışlarına göre karşılaştırıldığında klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet, hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlar arasında farklılıklar gözlenmektedir. “Aşırı derece” etki etme sıralamasına göre klan/işbirliği kültürüne sahip kurumların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında fiziki şartların yetersizliğine %61,9 (n=70), personel niteliğinin yetersizliğine %61,1 (n=69), bütçe olanaklarının yetersizliğine %54,0 (n=61) oranında katılım gösterildiği gözlenirken adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda personel niteliğinin yetersizliğine %86,7 (n=13), yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliğine %66,7 (n=10), bütçe olanaklarının yetersizliğine %60,0 (n=9), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda bütçe olanaklarının yetersizliğine, kurum içi iletişimin yetersizliğine, yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliğine %70,6 (n=12), hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda personel niteliğinin yetersizliğine %75,7 (n=28), fiziki şartların yetersizliğine %64,9 (n=24), personelin isteksizliğine %54,1 (n=20) oranında katılım gösterildiği gözlenmektedir.

Kütüphanelerin mevcut yönetim anlayışı ve mevcut örgüt kültürlerinin yenilikçi hizmet ve faaliyetler geliştirme süreci üzerindeki olumsuz etkisine, sahip olunan örgüt kültürleri açısından özellikle bakıldığında örgüt kültürlerine göre birtakım farklılıklar olduğu

gözlenmektedir. Kütüphane yönetim anlayışının yeniden ziyade geleneksele yatkın olmasının yenilikçiliğe olumsuz etki etme oranı (aşırı derece, kısmen ve çok az oranlarının toplamı) klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda %70 (n=79), adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda %53,4 (n=8), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda %82,3 (n=14) ve hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda ise %83,7 (n=31)'dir. Kütüphanelerin sahip olduğu örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklememesinin yenilikçiliğe olumsuz etki etme oranı ise (aşırı derece, kısmen ve çok az oranlarının toplamı) klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda %63,7 (n=72), adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda %40,0 (n=6), pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda %88,2 (n=15) ve hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda ise %81,0 (n=30)'dir. Mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliğe en fazla olumsuz etki ettiği örgüt kültürü türünün hiyerarşi/kontrol en az etki ettiği örgüt kültürü türünün ise adokrasi/yaratıcı kültür olduğu gözlenirken, mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklememesinin yenilikçiliğe en yüksek oranda olumsuz etki ettiği kültür türünün pazar/rekabet en az etki ettiği örgüt kültürü türünün ise yine adokrasi/yaratıcı kültür olduğu görülmektedir. Mevcut şartlarda dahi süreçten olumsuz anlamda en az etkilenen kurumların adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip olan kurumlar oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin gerek yönetim gerekse örgüt kültürü anlayışı bakımından adokrasi/yaratıcı kültür türüne eğilim gösterdiğinin bir başka kanıtı olarak değerlendirilmekte ayrıca çalışmanın hipotezine de kanıt niteliği taşımaktadır.

Katılımcıların yenilikçiliği engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımları kurumların sahip olduğu örgüt kültürü değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p<0,05$ ) bu farklara ilişkin veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1, Tablo 41).



Tablo 20  
Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması

Etkenler	Örgüt kültürü anlayışı				Test sonucu <sup>S</sup>	
	Klan-İşbirliği (n=113) $\bar{X}\pm SS$	Adokrasi-Yaratıcı (n=15) $\bar{X}\pm SS$	Pazar-Rekabet (n=17) $\bar{X}\pm SS$	Hiyerarşi-Kontrol (n=37) $\bar{X}\pm SS$	$\chi^2$	p
Fiziki şartların (Bina) yetersizliği	1,56±0,83	2,33±0,97	1,82±1,13	1,51±0,80	10,552	<b>0,014</b>
Kurumun, içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının yenilikçiliğe teşvik etmemesi	2,55±0,97	2,87±1,12	1,88±0,92	2,24±0,92	10,607	<b>0,014</b>
Kütüphanenin yönetim anlayışının yeni olandan ziyade geleneksel olana yatkın olması	2,68±1,03	3,13±0,99	2,35±1,05	2,11±1,07	13,013	<b>0,005</b>
Kütüphanenin sahip olduğu örgüt/kurum kültürünün yenilikçiliği desteklememesi	2,79±1,10	3,33±0,97	2,06±1,08	2,32±1,10	14,889	<b>0,002</b>
Kurum içi iletişimin yetersizliği	2,67±0,97	2,40±0,82	1,47±0,87	2,43±1,01	20,930	<b>0,000</b>
İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği	2,46±0,99	2,33±0,90	1,59±0,71	2,05±0,88	14,734	<b>0,002</b>
Yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliği	2,03±0,96	1,67±1,04	1,35±0,60	1,73±0,76	10,908	<b>0,012</b>
İş yükü dağılımındaki dengesizlik	2,22±0,95	2,33±1,04	1,59±0,71	2,00±1,02	8,089	<b>0,044</b>
Yenilikçilikle ilgili algı ve farkındalık artırıcı bir rehberlik/yönlendirme yapılmaması	2,32±0,919	2,20±0,94	1,59±0,87	1,89±0,69	14,606	<b>0,002</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>S</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 20’de yer alan dokuz ifade için gözlenen anlamlı farkların hangi iki gruptan kaynaklandığını saptamak amacıyla Bonferroni testi ile ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Farkın ağırlıklı olarak klan/işbirliği-pazar/rekabet, adokrasi/yaratıcı-pazar/rekabet ve adokrasi/yaratıcı-hiyerarşi/kontrol kültür türlerinden kaynaklandığı belirlenmiştir (p<0,05). Ancak 8. sıradaki ifadeye ilişkin ortalamalar örgüt kültürüne göre farklılıklar gösterse de Bonferroni testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir fark tespit edilememiştir (p>0,05).

Katılımcıların, kurumlarında yenilikçi hizmet geliştirme sürecine olumsuz etki eden faktörlere katılım düzeyleri hizmet verilen coğrafi bölgelere göre karşılaştırıldığında bölgesel düzeyde farklılıklar görülmektedir. “Aşırı derece” etki etme sıralamasına göre Karadeniz Bölgesi’ndeki kurumların en yüksek oranda katılım gösterdiği ifadeler kapsamında personel niteliğinin yetersizliğine %65,6 (n=21), yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliğine %56,3 (n=18) oranında katılım gösterildiği gözlenirken Akdeniz Bölgesi’nde fiziki şartların yetersizliğine %65,2 (n=15), personel niteliğinin yetersizliğine

ve bağılı olunan yönetimin olumsuz tutum ve yaklaşımlarına %52,2 (n=12), Ege Bölgesi'nde personel niteliğinin yetersizliğine %73,7 (n=14), personel isteksizliğine %63,2 (n=12) ve yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliğine %57,9 (n=11), Marmara Bölgesi'nde bütçe olanaklarının yetersizliğine %76,9 (n=20), personel niteliğinin yetersizliğine %69,2 (n=18), İç Anadolu Bölgesi'nde personel niteliğinin yetersizliğine %71,7 (n=33), bütçe olanaklarının yetersizliğine %58,7 (n=27), Doğu Anadolu Bölgesi'nde personel sayısının yetersizliğine %73,7 (n=14), personel niteliğinin yetersizliğine %68,4 (n=13), Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde fiziki şartların yetersizliğine %82,4 (n=14), personel sayısının yetersizliğine %64,7 (n=11), personel niteliğinin yetersizliğine %58,8 (n=10) oranında katılım gösterildiği anlaşılmaktadır.

Kütüphanelerin mevcut yönetim anlayışı ve mevcut örgüt kültürlerinin yenilikçi hizmet ve faaliyetler geliştirme süreci üzerindeki olumsuz etkisine bölgesel olarak bakıldığında bölgeler arası birtakım farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Kütüphane yönetim anlayışının yeniden ziyade geleneksele yatkın olmasının yenilikçiliğe olumsuz etki etme oranı (aşırı derece, kısmen ve çok az oranlarının toplamı) Karadeniz Bölgesi'nde %75,0 (n=24), Akdeniz Bölgesi'nde %65,2 (n=15), Ege Bölgesi'nde %63,2 (n=12), Marmara Bölgesi'nde %69,2 (n=18), İç Anadolu Bölgesi'nde %69,5 (n=32), Doğu Anadolu Bölgesi'nde %89,5 (n=17) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise %82,3 (n=14)'tür. Kütüphanelerin sahip olduğu örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklememesinin yenilikçiliğe olumsuz etki etme oranı ise (aşırı derece, kısmen ve çok az oranlarının toplamı) Karadeniz Bölgesi'nde %71,9 (n=23), Akdeniz Bölgesi'nde %60,9 (n=14), Ege Bölgesi'nde %57,9 (n=11), Marmara Bölgesi'nde %73,1 (n=19), İç Anadolu Bölgesi'nde %56,5 (n=26), Doğu Anadolu Bölgesi'nde %89,5 (n=17) ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise %76,5 (n=13)'tir. Hem mevcut yönetim anlayışı hem de mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliğe en fazla olumsuz etki ettiği coğrafya Doğu Anadolu Bölgesi, en az etki ettiği coğrafya ise Ege Bölgesi'dir. Olası bir kültürel değişim sürecinde yedi bölgede bulunan halk kütüphanelerini zorlu bir süreç beklerken özellikle Doğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan il halk kütüphanelerinin değişim ve dönüşüm sürecinde daha fazla mücadele vermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yenilikçiliği engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımları hizmet verilen coğrafi bölge değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermekte olup ( $p<0,05$ ) bu farklılıklar ilişkin veriler aşağıda tablo halinde sunulmaktadır. (Daha ayrıntılı bilgi için bkz. Ek 1, Tablo 42).

Tablo 21  
Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgeye Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması

Etkenler	Coğrafi bölgeler							Test sonucu <sup>§</sup>	
	Karadeniz B. (n=32) $\bar{X}\pm SS$	Akdeniz B. (n=23) $\bar{X}\pm SS$	Marmara B. (n=26) $\bar{X}\pm SS$	Ege B. (n=19) $\bar{X}\pm SS$	İç Anadolu B. (n=46) $\bar{X}\pm SS$	Doğu Anadolu B. (n=19) $\bar{X}\pm SS$	Güneydoğu Anadolu B. (n=17) $\bar{X}\pm SS$	$\chi^2$	p
Personel sayısının yetersizliği	1,75±1,01	2,04±1,02	1,74±0,87	1,85±1,12	1,98±0,90	1,26±0,45	1,35±0,49	14,629	<b>0,023</b>
Kullanıcı isteksizliği	3,09±0,89	2,87±0,92	3,42±0,69	3,00±1,02	2,63±0,79	2,89±0,99	2,71±0,92	14,510	<b>0,024</b>

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>§</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 21’de yer alan iki ifade için gözlenen anlamlı farkların hangi iki gruptan kaynaklandığını saptamak amacıyla Bonferroni testi ile ikili karşılaştırmalar gerçekleştirilmiştir. Buna göre; “kullanıcı isteksizliği” ifadesi için İç Anadolu/Ege (%4,2; n=2/%0,0; n=0) Bölgeleri arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ancak “personel sayısının yetersizliği” ne ilişkin ortalamalar bölgelere göre farklılıklar gösterse de Bonferroni testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ).

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme sonucunda da il halk kütüphanelerindeki yenilikçilik süreci üzerinde birtakım engelleyici etkenlerin olduğuna dikkat çekilmiştir. Katılımcılara göre; yenilikçiliğin il halk kütüphanelerinde henüz benimsenememiş olması, yenilikçiliğe karşı algı ve farkındalık eksikliği, personel niteliği, sayısı, aidiyet duygusu eksikliği, mesleki ve hizmet algısı eksikliği, geçmiş yönetim ve hizmet anlayışının hâkimiyeti, mevcut örgüt kültürü, örgüt kültürüne karşı algı ve farkındalık eksikliği, yetersiz bütçe, yenilikçiliğin örgüt kültürüne yeterince dönüştürülemediği olması, üst kademe yöneticilerin (Bakanlık boyutunda) kütüphaneciliğe sığ bakış açısı, olumsuz mesleki algı ve olumsuz imaj, dayanışma eksikliği, kullanıcı profili, yönetim ve iş yapış açısından düşünsel yaklaşımlar ve mevcut mevzuat Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçilik sürecine olumsuz etki etmektedir. Karadeniz (2019, s. 145-147) de mevzuattaki güncellik sorununa ve mevzuatın halk kütüphaneleri açısından yetersizliğine dikkat çekmektedir. Yine bu bağlamda KTB’nin son yıllarda bir takım girişimlerle bu açığı kapatmaya çalıştığı ancak KYGM ve halk kütüphaneleri özelinde daha detaylı birtakım algı ve farkındalık artırıcı girişimlere ve stratejilere gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir. KYGM yetkilileri, mevcut stratejilerin kısmen yeterli olduğuna dikkat çekmekte ve bu anlamda yenilikçilik odaklı stratejilere (ulusal nitelikli ilke ve eylem planı boyutlarında) gereksinim duyulabileceğine işaret etmektedirler. KYGM’nin halk kütüphanelerinde yenilikçi girişimlerin önündeki engellere ilişkin sorunların farkında olduğu anlaşılırken bu sorunları ortadan kaldırmak ve halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürünü dönüştürebilmek için yenilikçilik odaklı stratejilere gereksinim duyulduğuna dikkat çekilmesi ise ayrıca önem taşımakta ve bu çalışmanın gerekliliğine işaret etmektedir.

Tablo 22’de, katılımcıların yenilikçilik düzeylerine ilişkin veriler sunulmakta, devamında da neden bu şekilde düşündüklerine ilişkin gerekçelerine yer verilmektedir.

Tablo 22  
Katılımcıların Yenilikçilik Düzeyleri

Katılımcı Düzeyleri	n	%
Orta düzey	101	55,5
Üst düzey	48	26,4
Düşük düzey	27	14,8
Yenilikçi olduğumu düşünmüyorum	6	3,3
Toplam	182	100

Tablo 22’deki verilere bakıldığında, katılımcıların yarısından fazlası kendilerini orta düzey yenilikçi olarak nitelendirmektedirler (%55,5; n=101). Yöneticilerin %58,9 (n=33)’u, kütüphanecilerin %54,0 (n=68)’ü orta düzey yenilikçi olduklarını belirtmişlerdir. Bir yönetici ve beş kütüphaneci ise yenilikçi olmadıklarını belirtmişlerdir. Örgüt kültürlerine göre katılımcıların yenilikçilik düzeyleri karşılaştırıldığında, klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda çalışan katılımcıların %54,9 (n=62)’u, adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda çalışan katılımcıların %66,7 (n=10)’si, hiyerarşi/kontrol kültürüne sahip kurumlarda görev yapan katılımcıların %56,8 (n=21)’i ve pazar/rekabet kültürüne sahip kurumlarda görev yapan sekiz katılımcı orta düzeyde yenilikçi olduğunu belirtmiştir. En fazla üst düzey yenilikçi olduğunu düşünen katılımcıların klan/işbirliği kültürüne sahip kurumlarda görev yaptığı dikkat çekerken (%28,3; n=32), sadece adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda yenilikçi olmadığını düşünen personel bulunmamaktadır. Hazır bir beynin herhangi bir soruna ya da gereksinime yaratıcı fikirler doğrultusunda yenilikçi çözüm önerileri geliştirebileceği göz ardı edilmemeli ve hazırlığın/hazır olmanın yenilikçiliğe yol açacak yaratıcı sürecin ilk adımı olacağı unutulmamalıdır (Luecke, 2011, s. 50). Bu bağlamda, halk kütüphanesi personelinin yenilikçilik odaklı zihinsel hazırlığı gerek kendi seviyesine ilişkin farkındalığı gerekse mesleki farkındalığı açısından önem taşımaktadır. Öte yandan, Ege Bölgesinde üst düzey yenilikçi olduğunu düşünenler ağırlıktayken (%36,8; n=7), Akdeniz (%43,5; n=10), Doğu Anadolu (%57,9; n=11), İç Anadolu (%54,3; n=25), Güneydoğu Anadolu (%70,6; n=12), Karadeniz (%68,8; n=22) ve Marmara (%61,5; n=16) Bölgelerinde orta düzey yenilikçi olduğunu düşünen katılımcılar ağırlıktadır.

Aşağıda üst, orta ve düşük düzeyde yenilikçi grubunda yer alan ve yenilikçi olmadığını ifade eden katılımcıların dikkat çektiği noktalar değerlendirilmektedir. Öne çıkarılan noktalar, Türkiye’deki halk kütüphanelerinin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü ve ileriye dönük atılacak adımlar kapsamında ipucu niteliği taşımaktadır.

## Üst Düzey Yenilikçi Olduğunu Belirten Katılımcıların Yaklaşımları

Katılımcıların %26,4 (n=48)'ü yenilikçilik düzeylerini üst düzey olarak nitelendirmektedirler. Bu bağlamda kendilerini; değişime, etkileşime, gelişime ve yeniliğe açık, meraklı, gelenekselden uzak olan, teknoloji odaklı, aktif çalışan, girişimci, mesleki bilinci olan, kullanıcı memnuniyetini önemseyen, yaratıcı, inisiyatif alan, işbirlikçi, motive, süreklilik odaklı, sinerjiyi yakalamış, esnek çalışma ortamına sahip, bürokrasiden arınmış, mesleki inancı sağlam, azimli, çözüm odaklı, farklı düşünen gibi ifadelerle nitelendirmektedirler. Yüksek düzeyde yenilikçi olduğunu belirten katılımcıların en fazla dikkat çektiği kavramlar Şekil 6'da sunulmaktadır.



Şekil 6. Yüksek düzeyde yenilikçi olduğunu belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar

Çağdaş yönetim ve yaratıcı/yenilikçi hizmetler kapsamında halk kütüphanelerinin *değişime açık* olması gerektiğini savunan katılımcılar bu süreçte değişen kullanıcı beklenti ve gereksinimlerinin göz ardı edilmemesi gerektiğine vurgu yaparak, değişimin kaçınılmazlığına dikkat çekmektedirler. Değişimin *kullanıcı memnuniyeti* çerçevesinde ve *süreklilik* ilkesi doğrultusunda gerçekleştirilmesi ise yenilikçiliğin göstergeleri olarak nitelendirilmektedir. Katılımcılar kişisel olarak, değişen kurumsal yapılara ayak uydurabildiklerini ve alanda yaşanan gelişmeleri kurumlarına uygun hale getirebildiklerini de belirterek, değişime açık olma ve değişimin kaçınılmazlığı kavramlarının altını çizmektedirler. *Esneklik* ve *bürokrasiden arındırılmış bir yaklaşım* kurumsal düzeyde gerçekleştirilen bu değişimin iki önemli özelliği olarak ön plana çıkarılmaktadır. Bu iki özelliğin aynı zamanda olumlu bir kurumsal *sinerji* yarattığı ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, olumlu sinerji de yine yenilikçiliğin bileşenlerinden biri olarak nitelendirilmektedir. Öte yandan, katı kuralcılığın, olumsuz sinerjinin ve bürokrasinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliği olumsuz yönde etkilediği savunulmaktadır. Bu süreçte,

özellikle kütüphane yöneticilerinin üzerinde durması gereken kavram ise inisiyatifdir. *İnisiyatif* almak, olumsuz gibi görünen durumları ve süreçleri olumluya çevirebilme, fikirleri hataya geçirebilme, verimli bir yönetici-kütüphaneci etkileşimi oluşturabilme, yaratıcılığı teşvik edebilme ve kurumsal anlamda yenilikçiliği var edebilme açısından önem taşımaktadır.

*Geleneksel yaklaşımlardan uzak* olmak, yenilikçiliğin bir diğer göstergesi olarak belirtilmektedir. Geleneksellikten uzak olmak aynı zamanda yeniliğe ve *yenilikçiliğe açık* ve yakın olmak olarak da nitelendirilmektedir. Yeni fikirleri anlamak, bu fikirlerin üstünde çalışmak, fikirleri uygulamaya geçirmek, sonuçları görünce motive olmak ve bunun sonucunda da daha fazla yenilikçi fikir üretebilmeye ortam yaratmak yenilikçilikle ilgili bir döngü olarak nitelendirilmektedir. Bu döngü içerisinde yer alan *motivasyon*, yenilikçilik için önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılar, halk kütüphanelerinin sadece ders çalışılan, sadece kitap ödünç alınıp iade edilen, özellikle belirli bir kullanıcı grubuna (öğrencilere) hizmet veren, kullanıcının gelmesini bekleyen bir kurum olma kalıbını terk etmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Gelenekselciliğin halk kütüphanelerini geleceğe taşımakta yetersiz kalacağı ileri sürülmekte, bu bağlamda bireylerin sosyokültürel gelişimlerine daha fazla özen gösterilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu sayede halk kütüphanelerinin çağdaş bir görünüm kazanacağı, kurumsal imajının ve toplum tarafından kabul edilebilirliğinin artacağı ileri sürülmektedir. Kütüphanelerin standart birer devlet dairesi mantığından çıkarılması, bürokrasinin azaltılması ve gelenekselciliğin ikinci planda bırakılması, yenilikçiliğin ön plana çıkarılması gerekmektedir. Geleneksel yaklaşımların hizmet anlayışı dışında, özellikle bütçe, bina, yönetim anlayışı, örgüt yapısı, örgüt kültürü vb. açılardan da ele alınması gerekmekte, uzun ve zorlu bir süreç olarak nitelendirilen kurumsal değişim, dönüşüm ve gelişim sürecinde, halk kütüphanelerinin mevcut sorunlarına rağmen çözüm odaklı düşünebilmenin, yine bu süreçte inanç ve azimle hareket etmenin halk kütüphaneleri için olumlu sonuçlar doğuracağı savunulmaktadır. Bu bağlamda *çözüm odaklılık*, *inanç* ve *azim* yine kendilerini üst düzey yenilikçi olarak nitelendiren halk kütüphanecilerinin altını çizdiği diğer kavramlardır. Kurumsal değişim ve dönüşüm sabır, azim, inanç ve sistematik hareket etmeyi gerektiren zorlu bir süreçtir.

*Teknoloji*, yenilikçiliğin bir parçası olarak nitelendirilmektedir. Yenilikçi olduklarını belirten katılımcılar, değişen ve gelişen teknolojinin halk kütüphanelerine uygun hale getirilmesinin yaygınlaştırılması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Teknoloji kullanım becerisine sahip olduklarına dikkat çekerken kurumsal olarak da farklı teknolojik

olanaklarla kullanıcılara hizmet sağladıklarını dile getirmektedirler. Otomasyon sistemine hâkim olmak, kuruma ait web sitesine içerik yüklemek ve güncelleme yapabilmek, özellikle de sosyal medyayı etkin kullanarak, kullanıcı-kütüphane etkileşimini artırmaya çalışmak teknolojik açıdan sahip olunan becerilerin başında gelmektedir.

*Merak* duygusu ise, kendilerini yenilikçi olarak nitelendiren katılımcıların bir diğer ortak noktasıdır. Halk kütüphaneleri kapsamında Türkiye’de ve dünyada (yabancı dil bilgisi düzeyi elverdiği ölçüde) yaşanan mesleki gelişmeleri merak edip, takip edip, keşfedip, araştırıp, anlayarak, kendi kurumlarında hayata geçirilebilirliği üzerinde düşündüklerini belirtmektedirler. Bireysel olarak elde edilen bilginin paylaşarak kurumsal bilgiye dönüştürülmesine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda özellikle mesleki yayınların takibini yapmak, alanla ilgili düzenlenen mesleki ve bilimsel toplantılara katılmak yenilikçiliğin adeta besin kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz eğilimler aynı zamanda mesleki bilincin ve gelişime açık olmanın da birer göstergesidir. *Mesleki bilinç ve gelişime açık olmak* ise yine kendilerini üst düzey yenilikçi olarak nitelendiren katılımcıların dikkat çektikleri diğer ortak noktalardır. Sahip olunan bu merak duygusu ve mesleki bilinç, yenilikçi kütüphanecilerin bir diğer ortak noktası olan *aktif olma* yaklaşımını da desteklemektedir. Halk kütüphanelerinde ortaya çıkan/çıkarılabilecek yeni bir hizmet, ürün ya da yöntemin gerçekleştirilmesinde diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde, rol ve sorumluluk dağılımı bilinci ile hareket edebilme ve bunu sürekli olarak yapabilme becerisi kendilerini yenilikçi olarak nitelendiren halk kütüphanecilerinin aktif davranışlarının somut göstergeleri olarak nitelendirilmektedir. Bu süreç halk kütüphanecilerinin *yaratıcı* düşünme becerilerine de olumlu yansımaktadır. Yaratıcılık yeteneği gelişen kütüphanecilerin özellikle kurumları geleceğe hazırlama, kurumsal anlamda değişime uyabilme için daha geniş bir bakış açısına sahip olduğu ileri sürülmekte, yaratıcı bireyler yenilikçi kurumların kilit unsurları olarak değerlendirilmektedir.

*Girişimcilik*, yenilikçi kütüphanecilerin taşıdığı bir diğer özelliktir. Kütüphaneciler kendilerini sıradanlıktan ve standart yaklaşımlardan bağımsız algılamakta, bunu da *farklı düşünebilme* becerilerine bağlamaktadırlar. Mesleki anlamda sürekli olarak yeni girişimlerde bulunmaya çalıştıklarına da dikkat çekmektedirler. Bu girişimler eğitim kademesinin farklı basamaklarında bulunan kullanıcılara yönelik olduğu gibi, dezavantajlı gruplara göre de gerçekleştirilebilmektedir. Her girişim, kütüphanenin mevcut olanakları ile hayata geçirilememektedir. Bu noktada, *işbirliği* devreye girmekte, ilgili kurum ve kuruluşlarla iletişim ve *etkileşime* geçilmektedir. İşbirliği ve etkileşim ise yenilikçiliğin





sunulması eğilimi gelenekselliğin halk kütüphanelerindeki yansımaları olarak belirtilmektedir. Ayrıca gerek personelin gerekse yönetimin yeniliğe ve gelişime kapalı olması, yönetsel ve hizmet anlamında esnek davranılmaması gibi göstergeler de katılımcıların bu algıya sahip olmalarında rol oynamaktadır. “Klâsik memur anlayışı” olarak nitelendirilen yönetsel ve hizmet geliştirme yaklaşımlarına yönelik tutumlar ise gelenekselciliğin bir başka göstergesi olarak nitelendirilmekte ve yine yenilikçiliğin bir engelleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Yönetim ve hizmet geliştirme stratejilerinde karşılaşılan gelenekselci yaklaşımın halk kütüphanesi örgüt kültürüne de yansıdığı bu bağlamda mevcut örgüt kültürünün de yer yer yenilikçiliğe engel olabildiğine değinilmektedir.

Mesleki yetersizlik ise ikinci en önemli engel olarak nitelendirilmektedir. Yenilikçilik konusunda hizmet içi eğitim eksikliğine dikkat çekilirken kurumlarda bu anlamda rehberlik, yönlendirme gibi sorunlarla karşılaşıldığına vurgu yapılmaktadır. Mesleki bilgi, algı, beceri eksikliğinin yer yer hissedildiği, özellikle bu alanda tecrübe eksikliğine değinilmekte, yabancı dil bilgisi eksikliğinin ise yine mesleki bir yetersizlik olarak görüldüğü ve alanla ilgili yabancı kaynaklara erişimde, yurt dışındaki benzer kurumlarda gerçekleştirilen hizmetlerin takibinde ve anlaşılmasında sorun yaşandığından yenilikçiliği de olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Mesleki yetersizlik kapsamında personelle (kütüphaneciler) ilgili diğer birtakım olumsuz etkenlerin de yenilikçilik düzeyi üzerinde olumsuz etkiye neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda özellikle nitelikli ve destek personel sayısının eksikliği ve standart iş yükünün fazlalığı dikkat çekerken, yenilikçi fikirler için zaman yetersizliğinin ve iş yükünün dengesiz dağılımının da sürece olumsuz etki ettiğine değinilmektedir. Bununla birlikte, hayata geçirilen yenilikçi yaklaşımlar kapsamında kütüphane personelinin zaman zaman ilgisiz davrandığı, girişimcilik ruhunun tam anlamıyla hissedilemediği/gelişmediği, ödüllendirme ve teşvik sisteminin bulunmadığı, personelin zaman zaman kurumsal aidiyet duygusunu sorguladığı ve meslekten soğuma eğilimi gösterdiği de yine yenilikçilik sürecine olumsuz yansıyan durumlar olarak nitelendirilmektedir. Özellikle kavramsal boyutta algı sorununun yaşandığı burada da hissedilirken, yenilikçiliğin halk kütüphanelerinde hayata geçirilmesi ve örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi için yenilikçilik, yaratıcılık, yaratıcı örgüt kültürü gibi konuyla doğrudan ilgisi olan ve halk kütüphaneleri alanından henüz yaygınlık kazanmamış kavramlara karşı algı ve farkındalık yaratılması yenilikçiliğin uygulanabilirliği bakımından oldukça önem taşımaktadır.

Yönetimin olumsuz tutumu yine yenilikçilik düzeyi üzerinde etkili olan bir başka etken olarak değerlendirilmektedir. Zaman zaman kütüphaneci-yönetici zaman zamansa kütüphane-üst yönetim arasındaki uyum sorunu, fikir uyuşmazlıkları yenilikçilik için bir sorun olarak nitelendirilmektedir. Engelleyici yaklaşımlar bireyleri ya da kurumları yeni fikirler üretme, girişimlerde bulunma konusunda caydırabilmektedir. Yönetim anlayışı çerçevesinde “itaat” kavramının yer yer öne çıktığına değinilmektedir. Fikir uyuşmazlıkları, yönetimin yanlış tutumu ve bu bağlamda yaşanan yönetsel kısıtlamalar da yine katılımcıların dikkat çektiği durumlardır. Yönetimle ilgili diğer olumsuz etkenler ise; bürokrasinin caydırıcılığı, mevcut halk kütüphanesi amaçlarının kısıtlayıcılığı, hiyerarşik yapı ve yöneticilerin ikinci planda kalma endişesinden dolayı risk almama yaklaşımı şeklinde sıralanmaktadır.

Kullanıcı, halk kütüphanelerinin varlık sebebi olmakla birlikte zaman zaman kütüphane personelinin yenilikçilik düzeyini olumsuz etkileyen bir etken olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda, özellikle gelenekselle yetinen, sorgulamayan, yeniyi ve farklıyı istemeyen kullanıcı profili yenilikçilik düzeyi üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir. Öte yandan, pasif kullanıcı gözünde mesleğin ve mesleği icra edenlerin (kütüphanecilerin) olumsuz konumu da yine kullanıcı faktörü ile ilişkili olarak değerlendirilmekte ve olumsuz mesleki imajın kütüphaneci motivasyonuna olumsuz yansıdığı belirtilmektedir.

Katılımcıların yenilikçilik düzeylerine doğrudan etki eden birçok farklı etkenden de bahsedilmektedir. Bütçe eksikliği ve mevcut bütçenin adaletli dağıtılmaması, bina yetersizliği ve mevcut fiziki alanın verimsiz kullanımı, bireysel ve kurumsal düzeyde etkileşime kapalılık, teknolojik alt yapı yetersizliği, teknoloji okuryazarlığı becerisine sahip olmama, teknofobi, hizmet verilen bölgenin geleneksel yapısı, binaya bağlı çalışma zorunluluğu ve zaman zaman çalışılan birimler de katılımcıların yenilikçilik düzeyleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilmektedir.

### **Düşük Düzey Yenilikçi Olduğunu Belirten Katılımcıların Yaklaşımları**

Katılımcıların %14,8 (n=27)'i yenilikçilik düzeylerini düşük düzey olarak nitelendirmekte ve kendilerini düşük düzey yenilikçilikle sınırlandıran birtakım olumsuz gerekçelere dikkat çekmektedirler. Bu bağlamda olumsuzlukları; bina yetersizliği, motivasyon kaybı, personel yetersizliği, iş yükü fazlalığı, bütçe yetersizliği, düşük katılım, personel niteliği, geleneksel anlayış hâkimiyeti, teşvik eksikliği, bürokratik engeller, kullanıcı isteksizliği, yöneticilerin



## Yenilikçi Olmadığını Belirten Katılımcıların Yaklaşımları

Bu grupta, sadece altı katılımcı yenilikçi olmadığını belirtmekte ve birtakım olumsuz gerekçelere dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda olumsuzlukları; geleneksel yönetim ve hizmet anlayışının hâkimiyeti, engelleyici yönetim, personel isteksizliği, bina yetersizliği, derme yetersizliği, iş yükü, işbirliği eksikliği, ekip çalışması eksikliği, bütçe yetersizliği, yeniliklerin iş yükü olarak algılanması gibi ifadelerle nitelendirmektedirler. Yenilikçi olmadığını belirten katılımcıların kendilerini en fazla sınırlandıran durumları niteleyen kavramlar Şekil 9’da sunulmaktadır.



Şekil 9. Yenilikçi olmadığını belirten katılımcıların dikkat çektiği kavramlar

Yenilikçi olduğunu düşünmeyen katılımcıların bu durumu yönetim ve hizmet yaklaşımı açısından geleneksel anlayışın devam ettirilmesine dayandırdığı anlaşılmaktadır. Kütüphanecilerin girişimlerini yeterince desteklemeyen yönetim tutumu, mevcut personelin özellikle konu kapsamındaki bilgi düzeyine bağlı olarak isteksiz davranışı, personelin mevcut iş yükü, bina, derme, bütçe yetersizliği, kurumlar arası işbirliği eksikliği, ekip çalışması eksikliği ve yeniliğin iş yükü olarak algılanması gibi etkenler katılımcıların kendilerini yenilikçi olarak nitelendirememelerinde rol oynamaktadır.

Kendilerini orta düzey ve düşük düzey yenilikçi kütüphaneci olarak nitelendiren katılımcılar ile kendilerini yenilikçi olarak nitelendirmeyen katılımcıların olumsuz etkenler konusunda gerek benzer gerekse farklılaşan durumlara dikkat çektikleri anlaşılmaktadır. Üç grubun yenilikçilik düzeyini; geleneksel anlayış hâkimiyeti, bütçe yetersizliği, bina yetersizliği, yönetimin olumsuz tutumu, kullanıcı ilgisizliği/isteksizliği, iş yükü fazlalığı ve ekip çalışması eksikliği/düşük katılım/ilgisizlik gibi etkenlerin olumsuz yönde etkilediği dikkat çekmektedir. Teşvik eksikliği, personel yetersizliği, derme yetersizliği, bürokratik engeller, işbirliği eksikliği, mevcut örgüt kültürü, mevzuat ve risk almayan/pasif yönetici

etkenleri ise iki grup tarafından ortak unsurlar olarak öne sürülmektedir. Mesleki yetersizlik, kısıtlayıcı olanaklar, olumsuz mesleki imaj, yeniliklerin iş yükü olarak algılanması, teknolojik yetersizlik, derme yetersizliği, hiyerarşik yapı, özlük hakları yetersizliği, kurumsal aidiyet eksikliği, mesleği sevmeme, girişimci olmamak, motivasyon eksikliği, personel niteliği, bölgenin geleneksel yapısı, yönetici-kütüphaneci iletişimi, ölçme değerlendirme eksikliği gibi etkenlere ise sadece birer grup tarafından dikkat çekilmektedir.

Yenilikçilik düzeylerine göre katılımcıların yukarıda dikkat çektiği noktalar göz önüne alındığında, mevcut durumun, şartların ve uygulamaların yenilikçiliğe büyük oranda engel olduğu, bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için gerek yönetim gerek hizmet gerekse örgüt kültürü açısından yenilikçi odaklı bir dönüşüm sürecine girilmesinin kaçınılmaz olduğu, bu sürecin halk kütüphaneleri açısından eksikliği hissedilen ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, yenilikçilik odaklı ilkeler ve strateji eylem planı gibi dayanaklarla kolaylaştırılabileceği düşünülmektedir. Ortaya çıkan bulgular da yine bu çalışmanın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır.

Katılımcıların, Türkiye genelinde yenilikçi olarak nitelendirdikleri halk kütüphanelerine karşı farkındalık durumlarının ortaya çıkarılmaya çalışıldığı bir soru kapsamında katılımcıların %57,7 (n=105)'si Türkiye'de yenilikçi halk kütüphanelerinin bulunduğunu belirterek, bu kurumların isimlerini verirken, %31,3 (n=57)'ü ise Türkiye'de yenilikçi halk kütüphanesi olmadığına dikkat çekmiştir. Katılımcıların %11,0 (n=20)'i ise bu konuda herhangi bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Tablo 23  
Katılımcıların Yenilikçi Olarak Nitelendirdikleri Halk Kütüphanesi Listesi

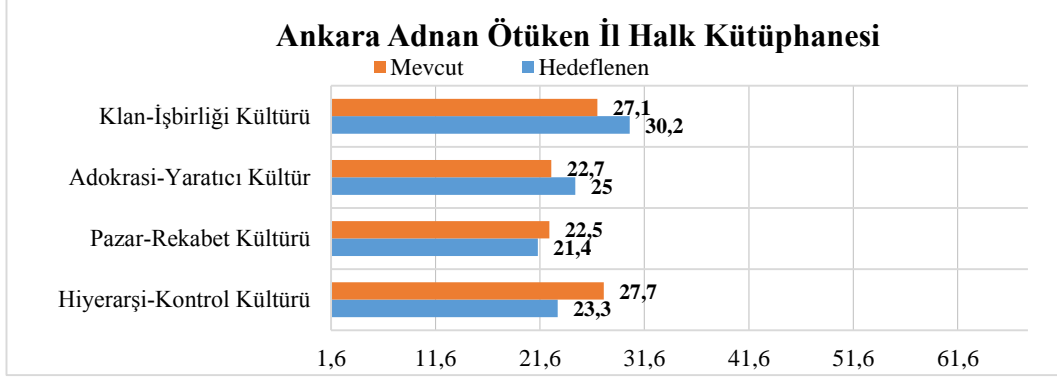
Katılımcıların öne çıkardığı kütüphaneler	n
Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi	55
Antalya Tekelioğlu İl Halk Kütüphanesi	28
İzmir Bornova İlçe Halk Kütüphanesi	21
Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi	19
Kırıkkale İl Halk Kütüphanesi	13
Konya İl Halk Kütüphanesi	12
Bitlis İl Halk Kütüphanesi	12
Kayseri 75. Yıl İl Halk Kütüphanesi	12

Tablo 23'te, katılımcıların yenilikçi olarak nitelendirdikleri en fazla ismi söylenen ilk sekiz kütüphaneye yer verilmektedir. Sekiz kütüphanenin ikisinin ilçe halk kütüphanesi olduğu göz ardı edilmemelidir. Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi il halk kütüphaneleri

arasında, İzmir Bornova İlçe Halk Kütüphanesi ise ilçe halk kütüphaneleri arasında yenilikçilik konusunda ön plana çıkmaktadır.

Bunların yanında; İzmir Atatürk İl Halk Kütüphanesi (n=9), İstanbul Orhan Kemal İl Halk Kütüphanesi (n=6), Isparta Halil Hamit Paşa İl Halk Kütüphanesi (n=5), Diyarbakır İl Halk Kütüphanesi (n=4), Aydın İl Halk Kütüphanesi (n=4), Beyazıt Devlet Kütüphanesi (n=4), Tekirdağ Şarköy İlçe Halk Kütüphanesi (n=4), Karabük Zübeyde Hanım İl Halk Kütüphanesi (n=3), Şems-i Sivasî İl Halk Kütüphanesi (n=3), Şanlıurfa İl Halk Kütüphanesi (n=3), Ardeşen İlçe Halk Kütüphanesi (n=3), Balıkesir Ayvalık İlçe Halk Kütüphanesi (n=3), Karaman Ermenek İlçe Halk Kütüphanesi (n=2), Kahramanmaraş Karacaoğlan İl Halk Kütüphanesi (n=2), Bilecik İl Halk Kütüphanesi (n=2), Kırklareli Lüleburgaz İlçe Halk Kütüphanesi (n=2), İzmir Urla İlçe Halk Kütüphanesi (n=2), Kırşehir Âşık Paşa İl Halk Kütüphanesi (n=2), Düzce İl Halk Kütüphanesi (n=2), Aydın Çocuk Kütüphanesi (n=2), Bitlis Mutki İlçe Halk Kütüphanesi (n=2) ve sadece birer kişi tarafından yenilikçi olduğu düşünülen çok sayıda il ve ilçe halk kütüphaneleri bulunmaktadır. Katılımcılar, yenilikçi olduğunu düşündükleri 30 farklı il halk kütüphanesine ve 19 farklı ilçe halk/çocuk kütüphanesine dikkat çekmektedirler. 2019 yılı Türkiye genelinde il/ilçe halk kütüphanesi sayısına oranla il halk kütüphanelerinin (n=81) %37,0'sinin, ilçe halk/çocuk kütüphanelerinin (n=1.083) ise sadece %1,7'sinin yenilikçilik konusunda ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular, yenilikçi yaklaşımların Türkiye'deki halk kütüphanelerine ne düzeyde yansıdığına bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ortaya konulacak yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı ile yenilikçiliğin halk kütüphanelerinde sistematik ve süreklilik ilkesine bağlı olarak Türkiye genelinde yaygınlaştırılabileceği öngörülmektedir.

Katılımcılar tarafından yenilikçilik konusunda ön plana çıkarılan ve örnek alınan Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi'nin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımı da Şekil 10'da gösterilmektedir.



Şekil 10. Ankara Adnan Ötüken il Halk Kütüphanesi'nin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı

Yenilikçi olarak nitelendirilen ve bu bağlamda örnek alınan Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol ve klan/işbirliği kültürlerinin baskın olduğu ancak hiyerarşi/kontrol kültürünün daha güçlü hissedildiği gözlenmektedir. Hedeflenen örgüt kültüründe ise klan/işbirliği kültür tipinin ön plana çıkması mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında bir uyumsuzluk olduğunu göstermektedir. Özellikle klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültür türlerinde mevcuttan hedeflenene göre pozitif yönde bir artış söz konusuken diğer iki kültürde ise negatif yönde bir eğilim söz konusudur. Klan/işbirliği kültürünün mevcut ve hedeflenen durumu arasında 3,1 puanlık, adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumu arasında da 2,3 puanlık bir artış olduğu gözlenmektedir. Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi kapsamında hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültürlerine ait özelliklerinden uzaklaşarak klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültür özelliklerinin daha fazla ön plana çıkarılmak istendiği anlaşılmaktadır. Kütüphanede oluşturulan mevcut örgüt kültürü (hiyerarşi/kontrol) ve hedeflenen örgüt kültürü (klan/işbirliği) arasında gözlenen 2,5 puanlık fark ise aynı zamanda kurumdaki muhtemel kültür değişiminin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Mevcut ile hedeflenen arasındaki puan farkının artması kültür değişimine duyulan ihtiyacın boyutunu ve kültürel değişim sürecinde gösterilmesi gereken çabanın yoğunluğunu göstermektedir (Cameron ve Quinn, 2017, s. 68).

Türkiye'deki il halk kütüphaneleri için yenilikçi örgüt kültürünün önemine ilişkin yöneltilen açık uçlu soruda %51,1 (n=93) oranında geri bildirim alınmıştır. Katılımcılar, yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesinin önemine değinirken, bu örgüt kültürünün geliştirilmesi için atılması gereken öncelikli adımlara, yapılması gereken iyileştirmelere/düzenlemelere de dikkat çekmektedirler. Şekil 11'de yenilikçi örgüt kültürünün önemine Şekil 12'de bu kültürel yapının halk





yenilikçiliğin kalıcılığı, yenilikçiliğin sürdürülebilirliği, bütçenin etkin kullanımı, dermenin etkili kullanımı, kurumsal imaj, kurumsal dinamizm, esneklik, bağımsızlık, inisiyatif, hizmette verimlilik, kullanıcı memnuniyeti, personel verimliliği, kurumsal vizyon, marka değeri, güçlü kurumsal yapı, direnç kırma, gelenekselden uzaklaşma, kurumsal cazibe, personel prestiji, kullanıcı eğitimi şeklinde sıralanmaktadır.

KYGM yöneticileriyle gerçekleştirilen görüşme sonucunda da katılımcıların benzer noktalara dikkat çektiği görülmüştür. Bu bağlamda, il halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülebilmesinin kurumsal nitelik, etkinlik, verimlilik, süreklilik, imaj, mesleki aidiyet, kullanıcı memnuniyeti, değişen hizmet ve yönetim anlayışına uyum sağlama, esnek çalışma ortamının yaratılması, değişen taleplerin karşılanması, kullanıcının kendi gereksinimlerine karşı farkındalık kazanması gibi açılardan oldukça önemli olduğuna dikkat çekilmektedir. Yenilikçi örgüt kültürünün halk kütüphaneleri kapsamında yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı başta olmak üzere birçok farklı açıdan yararlı olacağı anlaşılmaktadır.



Şekil 12. İl halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilebilmesi için dikkat edilmesi/iyileştirilmesi gereken noktalar

Katılımcılar, yenilikçi örgüt kültürünün halk kütüphaneleri açısından önemine değinmekle birlikte halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilebilmesi için de birtakım öncelikli noktalara dikkat çekerek, bu noktalarda birtakım düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadırlar. Dikkat çekilen öncelikli noktalar; nitelikli personel sayısı, yönetici tutumu/üst yönetim (kısıtlayıcı ve baskıcı olmayan, destekleyici, süreklilik gösteren, iletişime açık, işbirlikçi, esnek), bütçe olanakları, gelenekselden uzaklaşma (hizmet ve yönetim açısından), hizmet içi eğitimin sürekliliği, toplumsal değişim/dönüşüme uyum, yenilikçiliğe/yeniliğe açıklık, fiziki şartların iyileştirilmesi, nitelikli kullanıcı profili, mesleki algı, siyasi etki/baskı, kurumsal aidiyet, kütüphane

hizmet politikası, ekip çalışması (işbirliği), demokratik ortam (fikir alışverişi, düşünce özgürlüğü), yeniliğin kurumsallaşması (keyfi olmayan), çözüm odaklılık, hiyerarşik engeller, bölgesel hizmet anlayışı, değişime açıklık, mesleki bilgi-beceri, personel niteliği, gelişime açıklık, ehliyet-liyakat-adalet, bürokratik engeller, girişimcilik, yeniden yapılanma, personelin isteklendirilmesi, iş yükünde denge sağlanması olarak sıralanmaktadır. Bunların yanında, halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilmesi için birtakım farklı konularda da iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Bu konular; personel imajı, kurum bazlı değerlendirme, bütçenin verimli kullanımı, teşvik edicilik, iş koşulları, kullanıcı memnuniyeti, personelin verimli kullanımı, şeffaflık, ödüllendirme, personel memnuniyeti, mesleki saygınlık, kütüphane yasası, kurum-kullanıcı iletişimi, ihtiyaçların karşılanma hızı, kurumsal kimlik, dünya standartları, mesleki farkındalık, fikirlerin uygulanabilirliği, teori-uygulama ortaklığı, değişen gereksinimler/talepler, çalışanlara güven, nitelikli hizmet, iletişim becerisi, kurumsal imaj, fikir birliği, kullanıcı odaklı hizmet, geleceğe yönelik plan, bağımsız yönetim, hizmette süreklilik, risk alma, motivasyon artırma, örgütlenme şeklinde sıralanmaktadır.

KYGM yöneticileri ise yenilikçiliğin il halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi için kurumsal ve mesleki algının hem toplumsal hem de personel boyutunda değiştirilmesi, mevcut yönetim anlayışının değiştirilmesi, çalışma ortamının iyileştirilmesi, yenilikçilik kavramının tanımlanarak, yenilikçilik algı ve anlayışının kütüphane personeline kazandırılması ve bu sürecin KYGM-il halk kütüphaneleri ortaklığı ile yürütülmesi gerektiğine dikkat çekmektedirler. Bu süreçte, KYGM içerisinde bulunan tüm birimlerin rol ve sorumluk sahibi olduğuna vurgu yapılırken, özellikle itici güç olma, alan yaratıcı olma, liderlik yapma, teşvik edici olma, işbirliği ortamı oluşturma, yönlendirici olma, rol model olma, motive edici olma, bütçe olanaklarını artırma, personel sayısını artırma, ödüllendirme sistemi geliştirme, strateji geliştirme ve geliştirilen stratejilerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlama, yenilikçilik kavramına karşı farkındalık yaratma, personelin potansiyelini takip edebilme, gereksinimlerin yerinde belirlenmesini sağlama gibi öncelikli sorumlulukların yerine getirilebilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

#### **4.2.4. Kütüphane Personelinin Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürüne İlişkin Genel Yaklaşımları**

Bu bölümde, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin örgüt kültürü yapılarına ilişkin tablo ve şekiller sıralanmaktadır. Halk kütüphanelerinde bölgesel, kurumsal ve statü bağlamında mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışının ne düzeyde farklılıklar gösterdiği, hangi örgüt kültürüne daha yakın olduğu ve hangi örgüt kültürünün hedeflendiği ortaya konulmaktadır. Aynı bölgelerdeki halk kütüphanelerinin dahi örgüt kültürü konusunda hem mevcut hem de hedeflenen durumlar açısından nasıl farklılıklar gösterdiği tartışılmaktadır. Yönetici ve kütüphaneci pozisyonunda görev yapan personelin örgüt kültürü algısına ve statü bağlamındaki farklılıklara ise özellikle dikkat çekilmektedir. ÖKDÖ ölçeğinde yer alan altı alt başlık kapsamında (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri) mevcut ve hedeflenen örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönleri de ortaya çıkarılmakta, bu sayede geliştirilmesi planlanacak noktaların saptanabilmesi ve strateji geliştirme modelinin, strateji ilkelerinin ve strateji eylem planı önerisinin o doğrultuda geliştirilebilmesine ilişkin ipuçları ortaya konulmaktadır. ÖKDÖ kapsamında “mevcut” ve “hedeflenen” durumlar arası farklılıklar ile yaşanması muhtemel örgütsel değişim çabaları puan dağılımlarına göre değerlendirilmektedir. Türkiye’deki halk kütüphanelerine ilişkin ortaya çıkan kültür profilleri yine Cameron ve Quinn (2017, s. 67-70)’in dikkat çektiği üzere; baskın ve hâkim olan kültür tipi, mevcut ve hedeflenen kültür tipi arasındaki uyumsuzluk/uyumsuzluk, hâkim olan kültür tipinin gücü kapsamında da analiz edilmekte ve yorumlanmaktadır. Mevcut ile hedeflenen kültür profili arasında statüye, bölgeye ve genel ortalamaya göre gözlenen 5-10 puan arasındaki farklılıklar kültürel değişime duyulan gereksinimin boyutunu gösterirken aynı zamanda değişimle ilgili yoğun çaba gösterilmesi gerektiği anlamına da gelmektedir (Cameron ve Quinn, 2017, s. 68).

Aşağıda, Karadeniz (18 şehir), Akdeniz (8 şehir), Ege (8 şehir), Marmara (11 şehir), İç Anadolu (13 şehir), Doğu Anadolu (14 şehir) ve Güneydoğu Anadolu (9 şehir) Bölgelerinde yer alan şehirlerdeki halk kütüphanelerinin kurumsal düzeyde mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımları hem bölgesel hem de kurumsal boyutta değerlendirilmektedir.

Tablo 24  
Bölgesel Olarak İl Halk Kütüphanelerinde Mevcut ve Hedeflenen Örgüt Kültürü Yaklaşımı

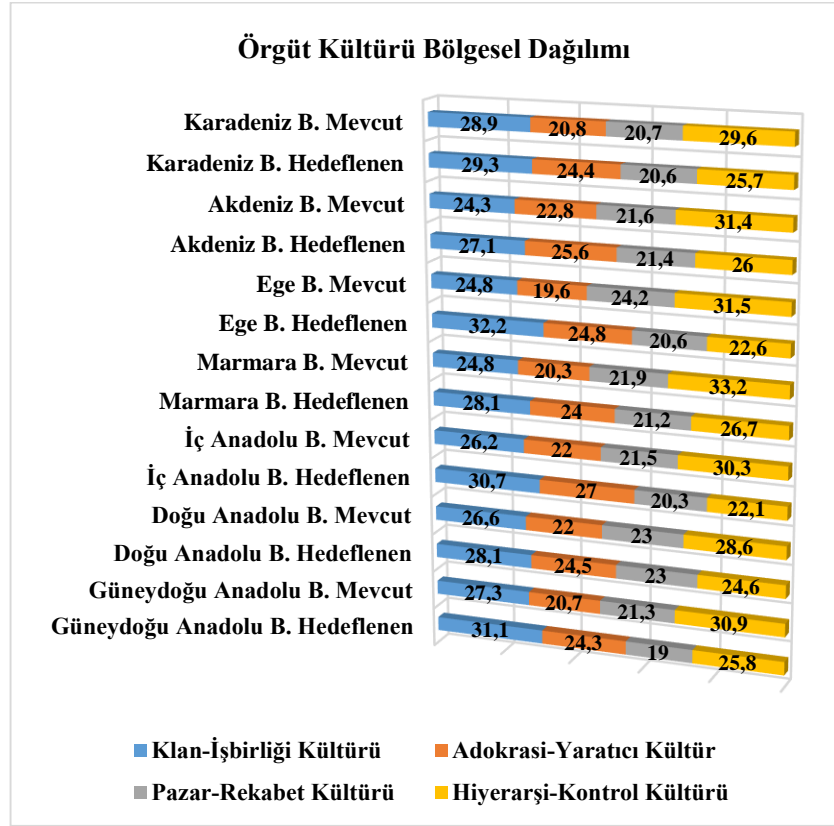
Bölgeler	Klan-İşbirliği Kültürü				Adokrasi-Yaratıcı Kültür				Pazar-Rekabet Kültürü				Hiyerarşi-Kontrol Kültürü			
	Mevcut		Hedeflenen		Mevcut		Hedeflenen		Mevcut		Hedeflenen		Mevcut		Hedeflenen	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Karadeniz B.	9	32,1	12	21,4	0	0,0	5	38,5	0	0,0	1	100,0	9	18,8	4	21,1
Akdeniz B.	3	10,7	4	7,1	1	25,0	3	23,1	0	0,0	0	0,0	4	8,3	3	15,8
Ege B.	1	3,6	8	14,3	0	0,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0	5	10,4	0	0,0
Marmara B.	1	3,6	6	10,7	0	0,0	1	7,7	0	0,0	0	0,0	10	20,8	4	21,1
İç Anadolu B.	4	14,3	11	19,6	1	25,0	1	7,7	0	0,0	0	0,0	8	16,7	1	5,3
Doğu Anadolu B.	5	17,9	9	16,1	2	50,0	3	23,1	2	50,0	0	0,0	8	16,7	4	21,1
Güneydoğu Anadolu B.	5	17,9	6	10,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	8,3	3	15,8
Toplam	28	100	56	100	4	100	13	100	4	100	1	100	48	100	19	100

Tablo 24’te, bölgelerde bulunan şehirlerin mevcut durumda sahip olduğu ve hedeflediği örgüt kültürüne göre sayısal dağılımı verilmektedir. Bir bölgede bulunan herhangi bir kurumun hem mevcut hem de hedeflenen durumda birden fazla örgüt kültürüne eşit düzeyde yakınlık göstermesi nedeniyle mevcut ve hedeflenen sütunlarındaki sayıların toplamı bölgedeki toplam şehir sayısı ile örtüşmemektedir.

Tablo 24’teki toplam sayılara bakıldığında, il halk kütüphanelerinde mevcut durumda en fazla hissedilen örgüt kültürü türünün hiyerarşi/kontrol, hedeflenen örgüt kültürü türünün ise klan/işbirliği kültürü olduğu görülmektedir. Çalışma kapsamında özellikle dikkat çekilmek istenen adokrasi/yaratıcı kültüre ilişkin verilere bakıldığında Karadeniz, Ege, Marmara ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde mevcut durumda bu kültürün hiç hissedilmediği, yine Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ayrıca hedeflenmediği de gözlenmektedir. Bu bağlamda, adokrasi/yaratıcı kültürün il halk kütüphanelerinde hem mevcut hem de hedeflenen örgüt kültürü kapsamında eksikliğinin yaşandığı gözlenirken bu bulgu aynı zamanda çalışmanın hipotezine de kanıt niteliği taşımaktadır.

Tablo 24’teki veriler bölgesel düzeyde incelendiğinde Karadeniz Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Amasya, Artvin, Bartın, Bayburt, Bolu, Çorum, Düzce, Giresun, Gümüşhane, Karabük, Kastamonu, Ordu, Rize, Samsun, Sinop, Tokat, Trabzon ve Zonguldak) adokrasi/yaratıcı kültür hedeflenen örgüt kültürü olarak sadece beş şehirde (Amasya, Bayburt, Giresun, Kastamonu, Zonguldak) ön plana çıkarılmaktadır. Akdeniz Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Adana, Antalya, Burdur, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Mersin ve Osmaniye) adokrasi/yaratıcı kültür mevcut örgüt kültürü düzeyinde sadece Isparta’da, hedeflenen örgüt kültürü bağlamında Mersin, Kahramanmaraş ve Isparta’da bulunan il halk kütüphaneleri tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Ege Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Afyonkarahisar, Aydın, Denizli, İzmir, Kütahya, Manisa, Muğla ve Uşak) adokrasi/yaratıcı kültür hem mevcut olarak hissedilmemekte hem de hedeflenen örgüt kültürü olarak tercih edilmemektedir. Marmara Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Balıkesir, Bilecik, Bursa, Çanakkale, Edirne, İstanbul, Kırklareli, Kocaeli, Sakarya, Tekirdağ ve Yalova) adokrasi/yaratıcı kültürü sadece Balıkesir’de bulunan il halk kütüphanesi tarafından örgüt kültürü olarak hedeflenmektedir. İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Aksaray, Ankara, Çankırı, Eskişehir, Karaman, Kayseri, Kırıkkale, Kırşehir, Konya, Nevşehir, Niğde, Sivas ve

Yozgat) adokrasi/yaratıcı kültür mevcut örgüt kültürü düzeyinde sadece Kırıkkale’de, hedeflenen örgüt kültürü bağlamında ise Eskişehir’de bulunan il halk kütüphanesi tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Ağrı, Ardahan, Bingöl, Bitlis, Hakkâri, Iğdır, Elazığ, Erzincan, Erzurum, Kars, Malatya, Muş, Tunceli ve Van) adokrasi/yaratıcı kültür mevcut örgüt kültürü düzeyinde Hakkâri ve Bingöl’de, hedeflenen örgüt kültürü bağlamında Erzincan, Ağrı ve yine Bingöl’de bulunan il halk kütüphaneleri tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan şehirlerdeki il halk kütüphanelerinde (Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa ve Şırnak) adokrasi/yaratıcı kültür hem mevcut olarak hissedilmemekte hem de hedeflenen örgüt kültürü olarak tercih edilmemektedir. Tablo 24’te, sadece dört kurumun mevcut durumda adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip olduğu 13 kurumun ise adokrasi/yaratıcı örgüt kültürünü geliştirmeyi hedeflediği görülmektedir. Bölgesel bağlamda hangi kültür türüne sahip olduğu ve hangi kültür türünün hedeflendiğine ilişkin analizler yapıldıktan sonra Şekil 13’te de bölgesel düzeyde katılımcıların mevcut ve hedeflenen örgüt kültürlerine verdikleri puanların ortalamaları gösterilmektedir. Puan ortalamaları, her bir katılımcının dört farklı örgüt kültürüne (klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet, hiyerarşi/kontrol) mevcut ve hedeflenen durumlar için ayrı ayrı olmak üzere 0-100 puan aralığında verdikleri puanların toplanıp, bölgesel düzeyde ortalamasının alınmasıyla hesaplanmıştır.



Şekil 13. Bölgelere göre il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı

Karadeniz Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (29,6 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (29,3 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının klan/işbirliği kültüründe 0,4 puan, adokrasi/yaratıcı kültürde ise 3,6 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Karadeniz Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında hem mevcut (30,1 puan) hem de hedeflenen (29,3 puan) örgüt kültürü türünde klan/işbirliği kültürünün varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (29,2 puan), hedeflenen örgüt kültüründe ise klan/işbirliği kültürünü (29,3 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 0,8, kütüphanecilerde ise 6,3 puanlık artış göstermiştir.

Akdeniz Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,4 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (27,1 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür



arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının hem klan/işbirliği hem de adokrasi/yaratıcı kültürde 2,8 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Akdeniz Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,7 puan), hedeflenen durumda adokrasi/yaratıcı kültürün (27,2 puan) varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (32,1 puan), hedeflenen örgüt kültüründe ise klan/işbirliği kültürünü (28,3 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 2,8, kütüphanecilerde ise 2,9 puanlık artış göstermiştir.

Ege Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,5 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (32,2 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının klan/işbirliği kültüründe 7,4 puan, adokrasi/yaratıcı kültürde 5,2 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Ege Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,4 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (32 puan) varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (31,5 puan), hedeflenen örgüt kültüründe klan/işbirliği kültürünü (32,4 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 7,2, kütüphanecilerde ise 3,2 puanlık artış göstermiştir.

Marmara Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (33,2 puan) kültürünün, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (28,1 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının adokrasi/yaratıcı kültürde 3,7 puan klan/işbirliği kültüründe 3,3 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Marmara Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında hem mevcut (36,5 puan) hem de hedeflenen (28,4 puan) örgüt kültürü türünde hiyerarşi/kontrol kültürünün varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (29,8 puan), hedeflenen örgüt kültüründe ise klan/işbirliği kültürünü (30,5 puan) ön plana

çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 5, kütüphanecilerde ise 2,5 puanlık artış göstermiştir.

İç Anadolu Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,3 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (30,7 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının adokrasi/yaratıcı kültürde 5 puan, klan/işbirliği kültüründe 4,5 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, İç Anadolu Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,7 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (29,4 puan) varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (28,9 puan), hedeflenen örgüt kültüründe klan/işbirliği kültürünü (32 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 6,6, kütüphanecilerde ise 3,3 puanlık artış göstermiştir.

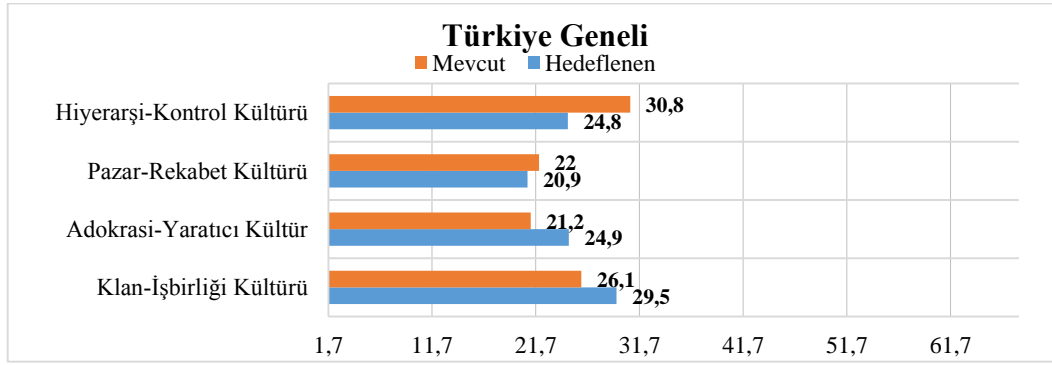
Doğu Anadolu Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (28,6 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (29,3 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı ve artış farkının adokrasi/yaratıcı kültürde 2,5 puan, klan/işbirliği kültüründe 1,5 puan olduğu gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Doğu Anadolu Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (27,3 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (27,7 puan) varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (29,8 puan), hedeflenen örgüt kültüründe klan/işbirliği kültürünü (28,4 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 0,4, kütüphanecilerde ise 4,5 puanlık artış göstermiştir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,9 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (31,5 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşandığı, artış farkının klan/işbirliği kültüründe 3,8 puan, adokrasi/yaratıcı kültürde 3,6 puan olduğu

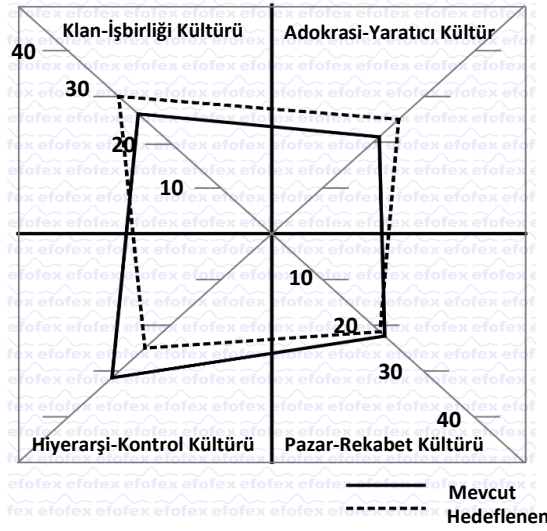
gözlenmektedir. Katılımcıların statülerine göre bakıldığında, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,2 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (32,2 puan) varlığını ortaya koyarken, kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (31,5 puan), hedeflenen örgüt kültüründe klan/işbirliği kültürünü (29,9 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 2,6, kütüphanecilerde ise 4,6 puanlık artış göstermiştir.

İl halk kütüphanelerindeki mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü bölgesel anlamda değerlendirildiğinde, mevcut durumda hiyerarşi/kontrol örgüt kültürü hedeflenen durumda ise klan/işbirliği örgüt kültürü ön plana çıkmaktadır. Her bölgede mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk söz konusudur. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültür türleri yedi bölgede de mevcuttan hedeflenene puan kaybı yaşarken adokrasi/yaratıcı ve klan/işbirliği kültürleri yedi bölgede de mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşamıştır. Dört bölgede (Karadeniz B., Marmara B., İç Anadolu B. ve Doğu Anadolu B.) adokrasi/yaratıcı kültür türü mevcuttan hedeflenene en yüksek oranda artış gösterirken, bir bölgede (Akdeniz B.) eşit puanda artış gösterdiği, iki bölgede (Ege B. ve Güneydoğu Anadolu B.) de klan/işbirliği örgüt kültürünün mevcuttan hedeflenene daha fazla artış gösterdiği gözlenmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürdeki mevcuttan hedeflenene artış oranlarına statü açısından bakıldığında, üç bölgede (Ege B., Marmara B. ve İç Anadolu B.) yöneticilerin daha istekli oldukları, üç bölgede (Karadeniz B., Doğu Anadolu B. ve Güneydoğu Anadolu B.) kütüphanecilerin daha istekli oldukları ve bir bölgede de (Akdeniz B.) eşit düzeyde istekli olduğu anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu puan farkları, muhtemel bir kültür değişimine duyulan gereksinimin boyutlarını hem bölgesel düzeyde hem de statü kapsamında gösterir niteliktedir. Mevcut ve hedeflenen örgüt kültürleri arasındaki puan farkları her ne kadar yüksek olmasa da bölgesel düzeyde il halk kütüphanelerinde muhtemel bir kültür değişiminde adokrasi/yaratıcı kültür özelliklerinin ve gerekliliklerinin göz ardı edilemeyeceği açık ve nettir. Bu bulgular da yine araştırmanın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır.

Şekil 14'te, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürlerine ilişkin genel ortalamaları verilmektedir. Aynı veriler mevcut ve hedeflenen kültürler arası farkların ve özellikle de eğilimin daha rahat anlaşılabilmesi için Şekil 15'te de farklı bir formatta sunulmaktadır.



Şekil 14. Türkiye genelinde il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı (a)

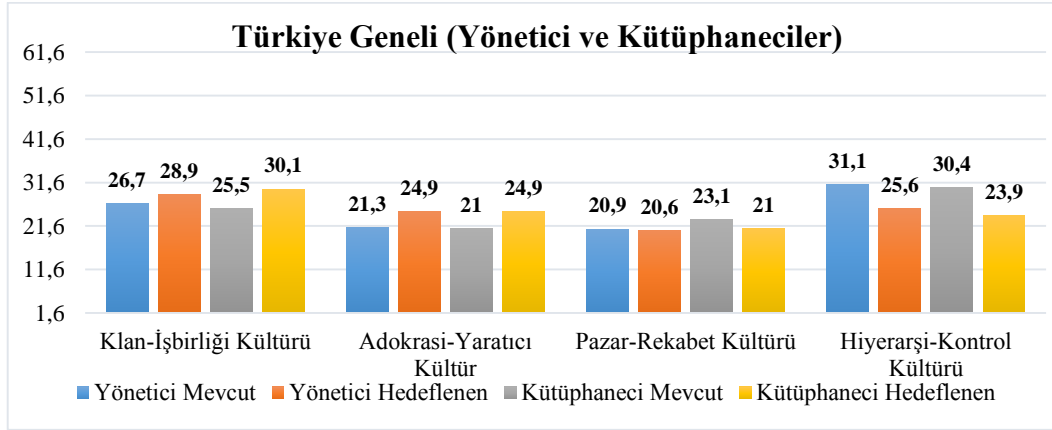


Şekil 15. Türkiye genelinde il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısı<sup>11</sup> (b)

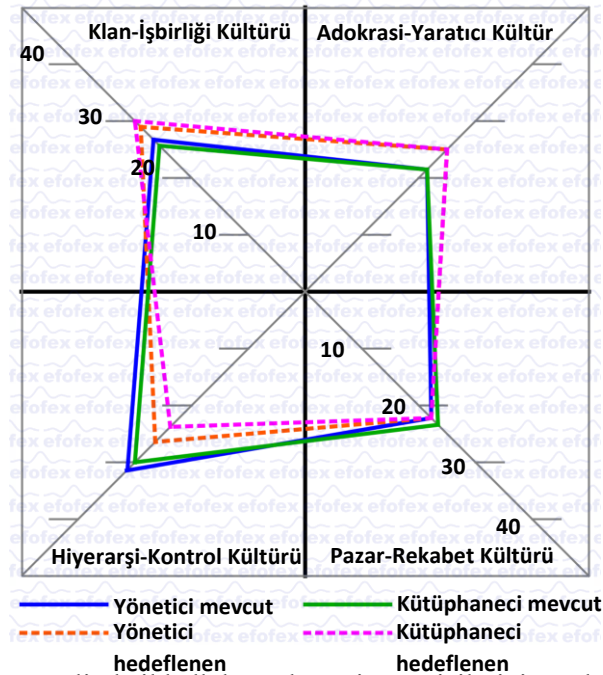
Türkiye genelinde, mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (30,8 puan), hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (29,5 puan) kültürünün hâkim olduğu ve mevcut ile hedeflenen kültür arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmaktadır. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültürlerinde mevcuttan hedeflenene doğru puan kaybı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

<sup>11</sup> Bu vb. şekiller FX Draw Tools aracılığı ile çizilmiştir.

Şekil 16’da, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan personelin statü kapsamında mevcut ve hedeflenen örgüt kültürlerine ilişkin genel ortalamaları verilmektedir. Aynı veriler mevcut ve hedeflenen kültürler arası farkların ve özellikle de eğilimin daha rahat anlaşılabilmesi için Şekil 17’de de farklı bir formatta sunulmaktadır.



Şekil 16. Türkiye genelinde il halk kütüphanesi yöneticilerinin ve kütüphanecilerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı (a)



Şekil 17. Türkiye genelinde il halk kütüphanesi yöneticilerinin ve kütüphanecilerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı (b)

Türkiye genelinde, yöneticiler kurumlarında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (31,1 puan), hedeflenen durumda klan/işbirliği kültürünün (28,9 puan) varlığını ortaya koyarken kütüphaneciler de mevcut örgüt kültüründe hiyerarşi/kontrol (30,4 puan), hedeflenen örgüt

kültüründe klan/işbirliği kültürünü (30,1 puan) ön plana çıkarmaktadırlar. Adokrasi/yaratıcı kültür mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde 3,6, kütüphanecilerde ise 3,9 puanlık artış göstermiştir. Kütüphanecilerin adokrasi/yaratıcı kültüre geçiş isteklerinin kısmen fazla olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 25’te, mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü türlerinin aralarındaki ilişki gösterilmekte ve kültür türleri arasındaki ilişkinin gücü, yönü ve anlamlılığına ilişkin veriler sunulmaktadır

Tablo 25  
Katılımcıların ÖKDÖ Mevcut Örgüt Kültürü Ölçek Puan Ortancalarının ÖKDÖ Hedeflenen Örgüt Kültürü Ölçek Puan Ortancaları ile İlişkisi\*

	<i>Klan-İşbirliği Kültürü (Hedeflenen)</i>		<i>Adokrasi-Yaratıcı Kültür (Hedeflenen)</i>		<i>Pazar-Rekabet Kültürü (Hedeflene)</i>		<i>Hiyerarşi-Kontrol Kültürü (Hedeflenen)</i>	
	rho	p*	rho	p*	rho	p*	rho	p*
<i>Klan-İşbirliği Kültürü (Mevcut)</i>	0,312	<0,000	-0,128	0,085	-0,236	<0,001	-0,010	0,892
<i>Adokrasi-Yaratıcı Kültür (Mevcut)</i>	-0,064	0,388	0,312	<0,000	0,056	0,453	-0,189	<0,010
<i>Pazar-Rekabet Kültürü (Mevcut)</i>	-0,200	<0,007	0,158	<0,033	0,366	<0,000	-0,147	<0,047
<i>Hiyerarşi-Kontrol Kültürü (Mevcut)</i>	-0,129	0,082	-0,151	<0,042	0,000	0,997	0,242	<0,001

\*Spearman rho korelasyon testi sonucudur.

Tablo 25’teki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan personelin mevcut kültürde klan/işbirliği ile hedeflenen kültürde pazar/rekabet kültürü toplam puan ortancaları arasında zayıf düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $0.20 < |\rho| = 0.236 < 0.39$ ;  $p = 0,001$ ). Mevcut kültürde pazar/rekabet ile hedeflenen kültürde hiyerarşi/kontrol kültürü puan ortancaları arasında çok zayıf düzeyde düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu da anlaşılmaktadır ( $0.00 < |\rho| = 0.147 < 0.19$ ;  $p = 0,047$ ). Ayrıca mevcut kültürde adokrasi/yaratıcı ile hedeflenen kültürde hiyerarşi/kontrol kültürü puan ortancaları arasında da çok zayıf düzeyde düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır ( $0.00 < |\rho| = 0.189 < 0.19$ ;  $p = 0,010$ ).

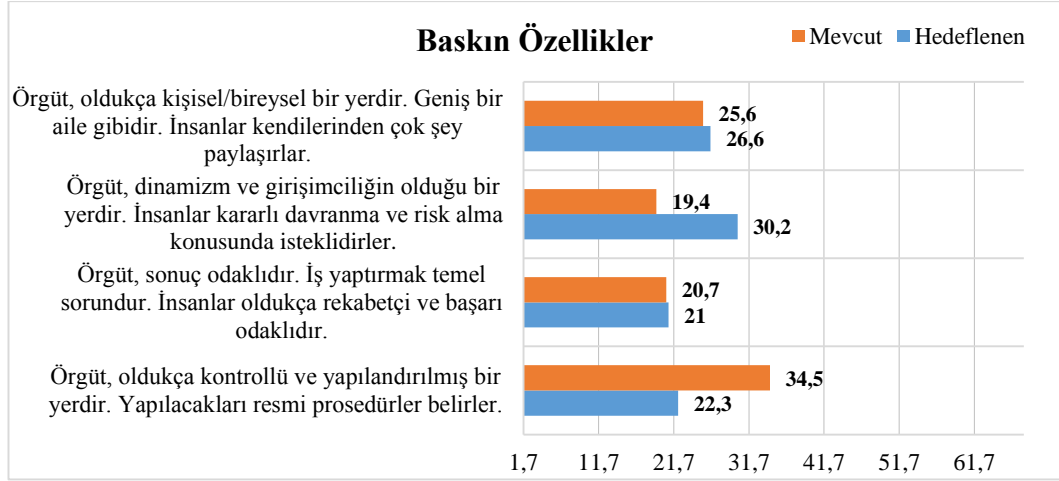
Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların itaat etmeleri, önceden tanımlanmış görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri ve bu süreçte kendilerinden çok fazla bir şey katmamaları istenmektedir (Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s. 80). Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerde iletişim genelde yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmekte ve

çalışanların üstleri ile iletişimi sınırlandırılmaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2016, s. 126). Hatta çalışanlar üstlerine kişisel veya kurumsal düzeyde problemleri veya problem oluşturacak durumları iletmekten de çekinmektedirler (Sarıkaya, 2013, s. 66). Liderler tutucu ve temkinli olma eğilimi gösterirken çalışan uyumu ise daha çok gözetim ve kontrolle sağlanmaktadır (Brown, 1988, s. 72). Öte yandan, Adokrasi/yaratıcı kültür ise yaratıcılığı, yenilikçiliği desteklemek ve teşvik etmek üzere içerisinde daha pozitif yönlü özellikler barındırmaktadır. Bu örgüt kültürü, hiyerarşinin aksine girişimciliği, esnekliği, yaratıcılığı, yenilikçiliği, dinamizmi barındırmakta ve bireylerin tecrübe, deneyim, yenilik, risk gibi kavramlar ile bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır. Örgütsel verimlilik, etkinlik, işlevsellik, yeni yol, yöntem ve pazarlar yaratmak ise yine bu örgüt kültürünün karakteristiğini ortaya koymaktadır (Aydın ve Göksel, 2012, s. 57; Karcıoğlu, Kahya ve Buzkan, 2012, s. 84). Liderler hiyerarşiye göre daha yaratıcı ve risk alma eğilimi gösterirken çalışan uyumu ise örgütsel değerlere bağlılıkla güçlendirilmektedir (Brown, 1988, s. 72). Bu bağlamda, Türkiye'deki halk kütüphaneleri açısından olası bir kültürel değişimin kurumsal, bireysel, yönetsel ve hizmet geliştirme açısından halk kütüphanelerinde çok boyutlu ve önemli bir değişim yaratacağı anlaşılmaktadır.

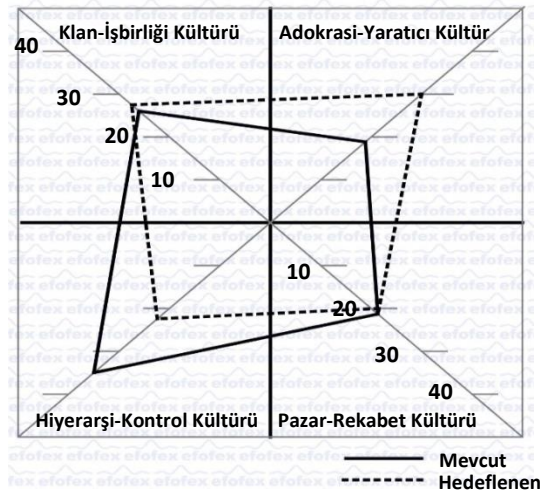
#### **4.2.5. Kütüphane Personelinin Mevcut ve Hedeflenen/Olması Gereken Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına İlişkin Yaklaşımları**

Bu bölümde, ÖKDÖ'de yer alan altı alt boyutun (Baskın Özellikler, Örgütsel Liderlik, Çalışanların Yönetimi, Örgütsel Bağ, Stratejik Önem, Başarı Kriterleri) Türkiye geneli mevcut ve hedeflenen durumlarına ilişkin puan ortalamaları şekiller aracılığı ile verilmektedir. Her şekilde yer alan dört ifade, önceki bölümlerde sıkça değinilen dört farklı örgüt kültürü türünün (klan/işbirliği, adokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet ve hiyerarşi/kontrol) özelliği niteliğindedir. Şekillerde birinci sırada yer alan ifadeler klan/işbirliği, ikinci sırada yer alan ifadeler adokrasi/yaratıcı, üçüncü sırada yer alan ifadeler pazar/rekabet ve dördüncü sırada yer alan ifadeler ise hiyerarşi/kontrol kültürü ile ilişkilidir. Bu bölümde yer alan değerlendirmeler, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde oluşturulması planlanan yenilikçi örgüt kültürü sürecinde özellikle alt boyutlar kapsamında hangi noktalara önem, öncelik verilmesi ve özen gösterilmesi gerektiği konusunda ipuçları vermesi için önem taşımaktadır. Bir örgüt kültürünün olabildiğince fazla boyutlarının ortaya çıkarılabilmesi için o örgüt kültürüne ilişkin alt boyutların da göz önünde bulundurulması, analiz edilmesi gerekmektedir.

Şekil 18’de, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin baskın özellikler bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 19’da farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



Şekil 18. “Baskın Özellikler” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)



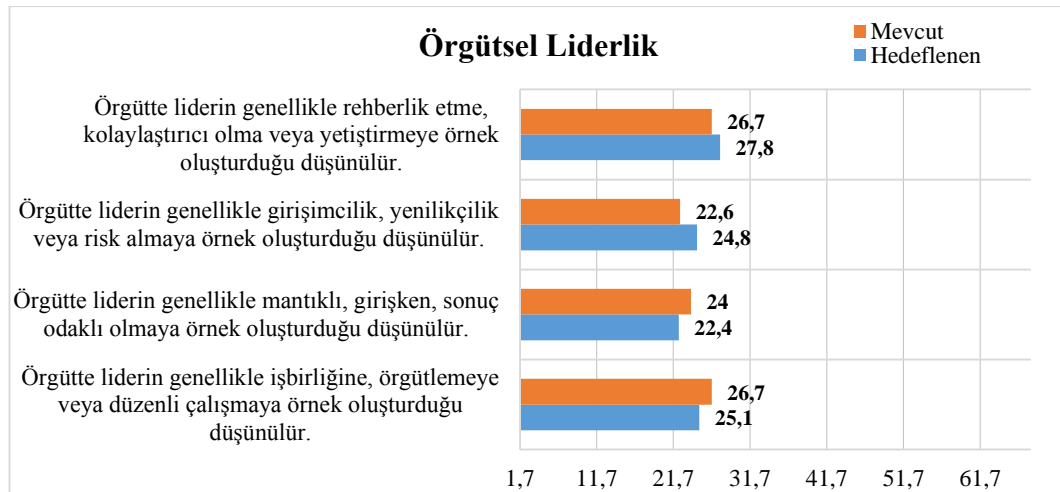
Şekil 19. “Baskın Özellikler” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

Şekil 18’deki veriler incelendiğinde Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin kontrollü ve yapılandırılmış birer kurum olduğu ve yapılacak işlerin prosedürlerle belirlendiği anlaşılmaktadır. Bu yaklaşım hiyerarşi/kontrol kültürüne özgü bir yaklaşımdır. Baskın özellikler kapsamında mevcut durumda ortaya çıkan bu sonuç şaşırtıcı olmamakla birlikte Türkiye’deki il halk kütüphanesi mevcut yönetim sistemi ve anlayışı ile de paralellik göstermektedir. Öte yandan, il halk kütüphanelerinde dinamizm ve girişimciliğe yeterince

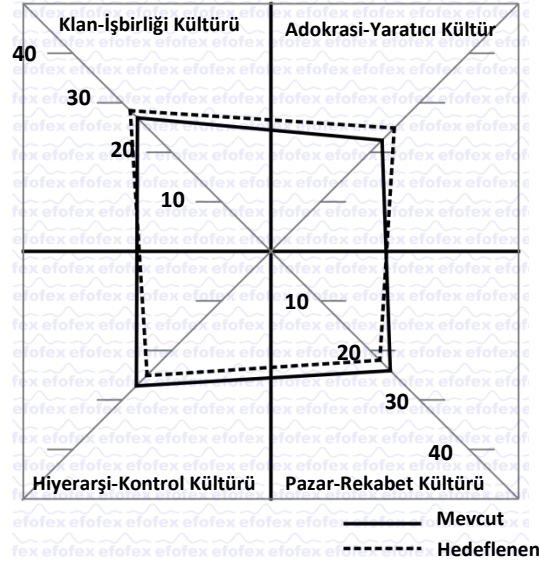


ortam yaratılmadığı ve risk almaktan çekinildiği mevcut durumda en düşük oranda desteklenen yaklaşımdır. Bu ifade, adokrasi/yaratıcı kültüre has bir ifade olduğundan mevcut durumda, il halk kütüphanelerinde adokrasi/yaratıcı kültürüne ilişkin gereklerin yeterince yerine getirilemediği anlaşılmaktadır. Ancak, hedeflenen durum incelendiğinde il halk kütüphanelerinin daha dinamik, girişimci ve risk alma konusunda istekli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, baskın özellikler konusunda hedeflenen örgüt kültürünün adokrasi/yaratıcı kültür olduğu, mevcut durumdan hedeflenen duruma en fazla artışın da yine adokrasi/yaratıcı kültür (10,8 puan) kapsamında yaşandığı gözlenmektedir. Gözlenen bu puan artışı, il halk kütüphanelerinin baskın özellikler konusunda muhtemel bir örgüt kültürü değişimine ihtiyaç duyduğunu ciddi anlamda ortaya koymaktadır. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 11,1, kütüphanecilerde ise 10,5 puanlık artış olduğu görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise İç Anadolu Bölgesi'nin 14,4 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, araştırmanın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır.

Şekil 20'de, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin örgütsel liderlik bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 21'de farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



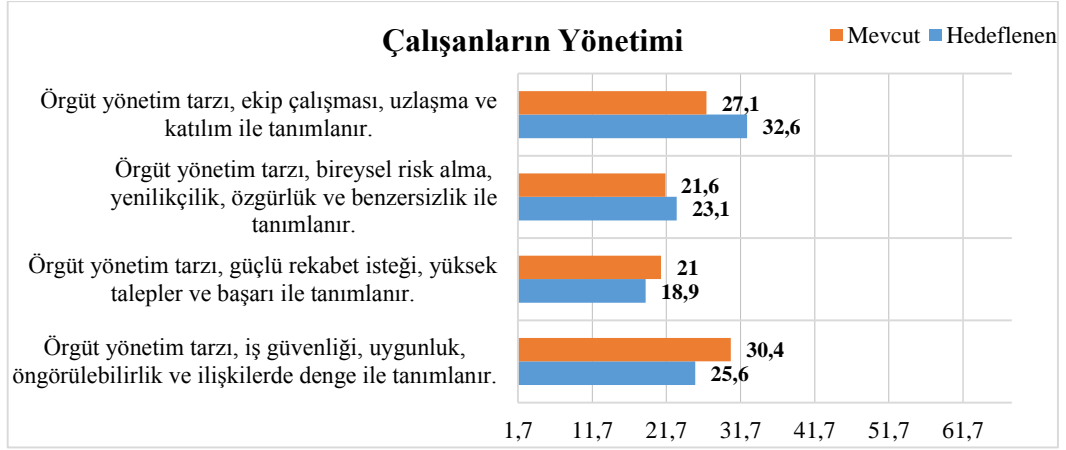
Şekil 20. “Örgütsel Liderlik” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)



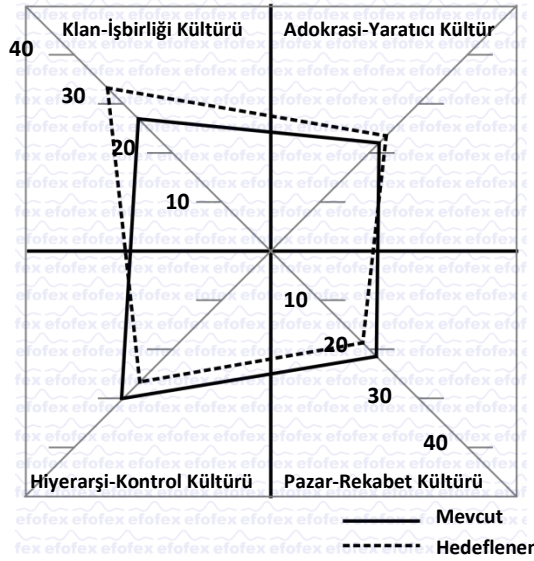
Şekil 21. ‘‘Örgütsel Liderlik’’ açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

Şekil 20’deki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde liderlerin/yöneticilerin mevcut durumda rehberlik etme, kolaylaştırıcı olma ve personeli yetiştirme gibi klan/işbirliği kültürü özellikleri ile işbirliği, örgütlenme ve düzenli çalışma gibi hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleri sergiledikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan, hedeflenen durumda ise rehberlik etme, kolaylaştırıcı olma ve personeli yetiştirme gibi klan/işbirliği kültürü özelliklerinin yanında girişimciliği, yenilikçiliği ve risk almayı da daha fazla teşvik etmeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, personele rehberlik etme, süreci kolaylaştırma ve personeli yetiştirmenin yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma unsurları çerçevesinde şekillendirilmesi, bir bakıma klan/işbirliği kültürü ile adokrasi/yaratıcı kültürün sentezlenebileceğini ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel liderlik konusunda her ne kadar klan/işbirliği kültürünün özellikleri baskın olsa da mevcuttan hedeflenene en yüksek puan artışının adokrasi/yaratıcı kültürde (2,2 puan) yaşandığı göz ardı edilmemelidir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 2,1, kütüphanecilerde ise 2,3 puanlık artış olduğu görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise İç Anadolu Bölgesi’nin 4,1 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 22’de, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin çalışanların yönetimi bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 23’te farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



Şekil 22. “Çalışanların Yönetimi” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)



Şekil 23. “Çalışanların Yönetimi” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

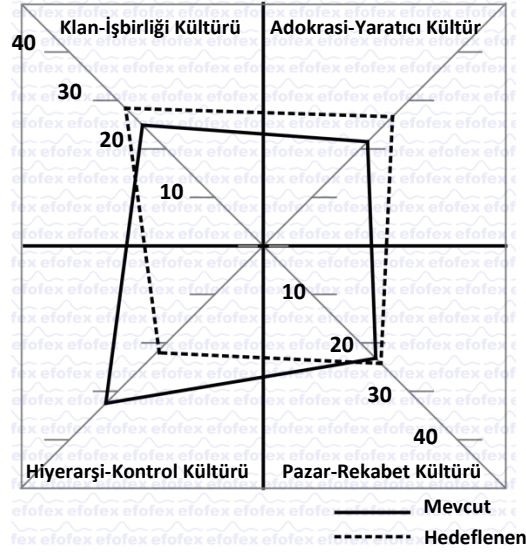
Şekil 22’deki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin yönetim tarzının mevcut durumda iş güvenliği, öngörülebilirlik ve denge özelliklerini taşıyan hiyerarşi/kontrol kültürüne yakınlık gösterdiği ancak hedeflenen durumda ise ekip çalışması, uzlaşma ve katılım gibi klan/işbirliği kültürü özellikleri taşıdığı anlaşılmaktadır. Rekabet ve başarı gibi pazar/rekabet kültürüne ait özellikler ve risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik gibi adokrazi/yaratıcı kültür özellikleri ise mevcut durumda

üzerinde en az durulan özelliklerdir. Mevcuttan hedeflenen yönetim yaklaşımına doğru adokrasi/yaratıcı kültürde puan artışı yaşandığı (1,5 puan), katılımcıların yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik kavramlarını az da olsa hedefledikleri, örgüt kültüründe ön plana çıkarmaya çalıştıkları gözlenmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 1,6, kütüphanecilerde ise 1,3 puanlık artış olduğu görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise İç Anadolu Bölgesi'nin 3,2 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 24'te, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin örgütsel bağ bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 25'te farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



Şekil 24. “Örgütsel Bağ” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)

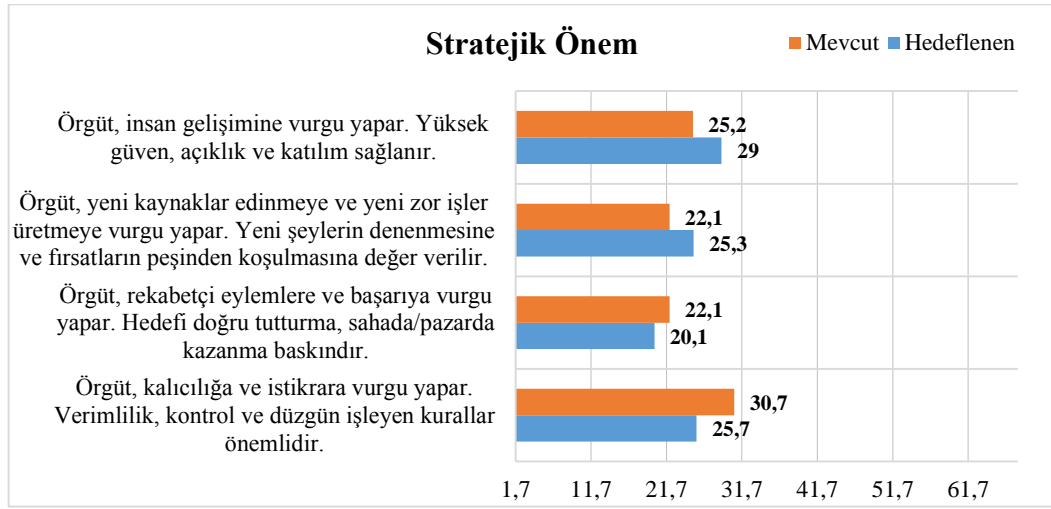


Şekil 25. “Örgütsel Bağ” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

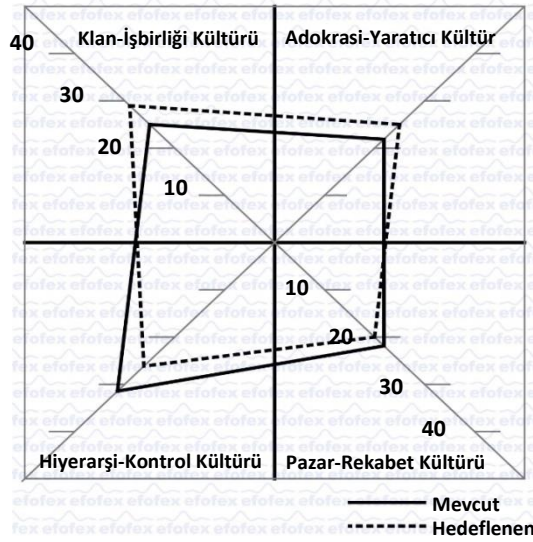
Şekil 24’teki veriler incelendiğinde, Türkiye’deki il halk kütüphanesi çalışanlarını bir arada tutan bağın mevcut durumda resmi kural ve politikalar olduğu gözlenmektedir. Bu özellikler hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleri olmakla birlikte bu durum da yine halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışı ile paralellik göstermektedir. Öte yandan mevcut durumda yeniliğe ve gelişime olan bağlılık gibi adokrasi/yaratıcı kültür özelliklerinin geri planda kalması kurumsal süreklilik ve verimlilik ile ters düşen bir durum olarak değerlendirilebilir. Değişen talep ve ihtiyaçlara karşılık verebilmek ve bu sayede çağa ayak uydurarak, kurumsal kalıcılığı sağlamak yeniliğe ve gelişime olan bağlılıkla doğru orantılıdır. Öyle ki, katılımcılar hedeflenen durumda her ne kadar klan/işbirliği kültürü özelliklerini ön plana çıkarsa da puan artışının en yüksek oranda adokrasi/yaratıcı kültür özelliğinde yaşandığı (5,1 puan) göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda katılımcıların, yeniliğe ve gelişime olan bağına dikkat çektikleri ve kurumsal anlamda en iyi olmaya vurgu yaptıkları da anlaşılmaktadır. Öte yandan, hedeflenen durumda hiyerarşi/kontrol kültürüne ait ifadenin ciddi oranda puan kaybetmiş olması da katılımcıların resmi prosedür ve kurallardan uzaklaşma ve kendilerine daha esnek, rahat ve geniş çalışma alanları yaratma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Geniş alan ve özgürlük esnek kültürlerde hayat bulabilen kavramlardır. Esnek kültür ise adokrasi/yaratıcı kültür ile yakından ilişkilidir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 4,3, kütüphanecilerde ise 5,9 puanlık artış olduğu

görülmektedir. Adokrazi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise Ege Bölgesi'nin 7,4 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 26'da, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin stratejik önem bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 27'de farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



Şekil 26. "Stratejik Önem" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)

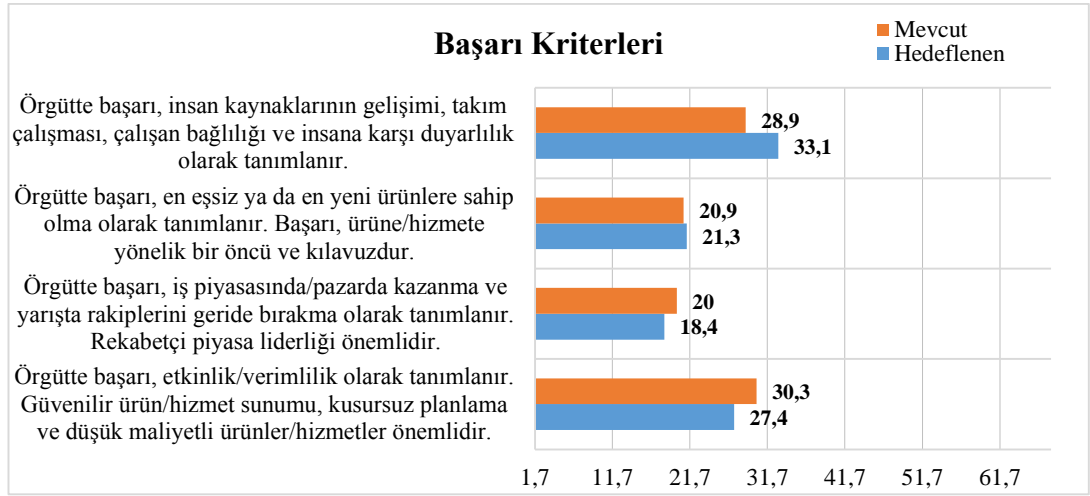


Şekil 27. "Stratejik Önem" açısından Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

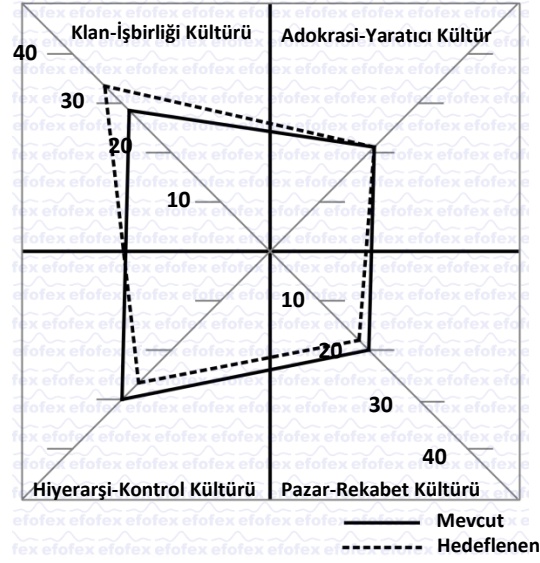
Şekil 26'daki veriler incelendiğinde, il halk kütüphanelerinde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün bir özelliği olan kalıcılığa ve istikrara vurgu yapıldığı

gözenmektedir. Mevcut durumda yeni işlerin denenmesi ve fırsatların peşinden koşulması gibi adokrazi/yaratıcı kültür özellikleri ile başarı, hedef odaklılık ve sahada ön plana çıkma gibi pazar/rekabet kültürü özellikleri geri planda kalmıştır. Hedeflenen durumda ise klan/işbirliği kültürünün özelliği olan insan gelişimine ve adokrazi/yaratıcı kültürün özelliği olan yeni işlerin denenmesi ve fırsatların peşinden koşulmasına önem verildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi ve yaratıcılığın il halk kütüphanelerinin stratejik öncelikleri arasında yer aldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Adokrazi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 3, kütüphanecilerde ise 3,5 puanlık artış olduğu görülmektedir. Adokrazi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise Ege Bölgesi'nin 7,3 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Şekil 28'de, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin başarı kriterleri bakımından mevcut ve hedeflenen durumlarda hangi örgüt kültürü özelliklerini taşıdığına ilişkin veriler sunulmakta ve aynı veriler Şekil 29'da farklı bir formatta görselleştirilmektedir.



Şekil 28. “Başarı Kriterleri” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (a)



Şekil 29. “Başarı Kriterleri” açısından Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen durumu (b)

Şekil 28’deki veriler incelendiğinde, başarının mevcut durumda etkinlik ve verimlilik kavramları ile tanımlandığı; güvenilir hizmet sunumu, kusursuz planlama ve düşük maliyetin ön plana çıkarıldığı anlaşılmaktadır. Bu özellikler hiyerarşi/kontrol kültürünün özelliğidir. Hedeflenen durumda ise başarı kriterleri daha çok insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışana bağlılık ve insana karşı duyarlılık ile ilişkilendirilmektedir. Bu özellikler ise klan/işbirliği kültürünün özelliğidir. Özellikle hedeflenen durumda dikkat çekilen özelliklerin, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde eksikliği yaşanan durumlar olarak değerlendirilmesi yanlış olmayacaktır. Adokrasi/yaratıcı kültür özelliği olan eşsiz ve yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, hizmetler konusunda öncü olmak mevcut durumda başarı kriteri olarak ön plana çıkmasa da bu konuda mevcuttan hedeflenene doğru az da olsa puan artışının yaşandığı (0,4 puan) görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün mevcut ve hedeflenen durumdaki puan artışı statüye göre karşılaştırıldığında, yöneticilerde 1,1 puan artarken kütüphanecilerde ise 0,3 puanlık düşüş yaşandığı görülmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültürün puan artışı coğrafi bölgeye göre karşılaştırıldığında ise Akdeniz Bölgesi’nin 4,6 puanlık artışla ilk sırada olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin sahip olduğu örgüt kültürüne ilişkin daha derin analizler yapılmasını sağlayan ve yukarıda şekillerle görselleştirilen alt boyutlar genel olarak değerlendirildiğinde, her alt boyutta mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürüne ait özelliklerin ön planda olduğu gözlenirken her alt gruba ait hedeflenen örgüt kültürü



yaklaşımında ise hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaştığı anlaşılmaktadır. Baskın özellikler kapsamında mevcuttan hedeflenen klan/işbirliği (1 puan), adokrasi/yaratıcı (10,8 puan) ve pazar/rekabet (0,3 puan) kültürlerinde, örgütsel liderlik kapsamında klan/işbirliği (1,1 puan) ve adokrasi/yaratıcı (2,2 puan) kültürlerde, çalışanların yönetimi kapsamında klan/işbirliği (5,5 puan) ve adokrasi/yaratıcı (1,5 puan) kültürlerde, örgütsel bağ kapsamında klan/işbirliği (4,3 puan), adokrasi/yaratıcı (5,1 puan) ve pazar/rekabet (0,9 puan) kültürlerinde, stratejik önem kapsamında klan/işbirliği (3,8 puan) ve adokrasi/yaratıcı (3,2 puan) kültürlerde ve başarı kriterleri kapsamında da yine klan/işbirliği (4,2 puan) ve adokrasi/yaratıcı (0,4 puan) kültürlerde puan artışı yaşandığı görülmektedir. Özellikle adokrasi/yaratıcı kültür kapsamında yaşanan artış baskın özellikler, çalışan yönetimi ve başarı kriterleri alt boyutlarında yöneticilerden, örgütsel liderlik, örgütsel bağ ve stratejik önem alt boyutlarında ise kütüphanecilerden kaynaklanmaktadır. Yine adokrasi/yaratıcı kültür kapsamında yaşanan artış baskın özellikler, örgütsel liderlik ve çalışan yönetimi alt boyutlarında İç Anadolu Bölgesi'nden, örgütsel bağ ve stratejik önem alt boyutlarında Ege Bölgesi'nden, başarı kriterleri alt boyutu kapsamında da Akdeniz Bölgesi'nden kaynaklanmaktadır. Adokrasi/yaratıcı kültür kapsamında yaşanan puan artışlarına bakıldığında en büyük farkın “baskın özellikler” kapsamında yaşandığı, en düşük farkın ise “başarı kriterleri” kapsamında yaşandığı gözlenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde olası bir örgüt kültürü değişim sürecinde adokrasi/yaratıcı kültür alt boyutlarından özellikle hangilerinin üzerinde daha fazla durulması, hangi statüde bulunan katılımcıların hangi açılardan geliştirilmesi ve farkındalıklarının artırılması ve hangi coğrafi bölgede özellikle hangi yönlerin ön plana çıkarılması gerektiği de anlaşılmaktadır.

Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde; baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri alt boyutları kapsamında ön plana çıkarılan kavramlar Tablo 26'da belirtilmektedir.

Tablo 26  
Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinde Hedeflenen Örgüt Kültürüne İlişkin Anahtar Kavramlar

Baskın özellikler	Dinamizm, Girişimcilik, Kararlılık, Risk alma, Aile ortamı, Paylaşım
Örgütsel liderlik	Girişimcilik, Yenilikçilik, Risk alma, Rehberlik etme, Kolaylaştırıcılık, Personel eğitimi
Çalışan yönetimi	Ekip çalışması, Uzlaşma, Katılım, Risk alma, Yenilikçilik, Benzersizlik
Örgütsel bağ	Yeniliğe bağlılık, Gelişime bağlılık, Sadakat, Güven
Stratejik önem	Personel eğitimi, Güven, Açıklık, Katılım, Yeniyi deneme, Fırsat kovalama
Başarı kriterleri	Personel eğitimi, Takım çalışması, Mesleki bağlılık, İnsani duyarlılık, Yeni hizmetler, Örnek alınma

Tablo 26’da yer alan kavramların tamamı adokrazi/yaratıcı ve klan/işbirliği kültürlerinin özellikleridir. Bu bağlamda, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde oluşturulması hedeflenen örgüt kültürünün hiyerarşi/kontrol kültüründen ziyade daha çok adokrazi/yaratıcı kültür ve klan/işbirliği kültürüne ait özellikleri yansıtabilecek şekilde kurgulanması gerektiği kaçınılmazdır. Çalışanlara daha fazla özgürlük ve serbest alan bırakarak, yaratıcı fikirlerin kurumsal düzeyde yenilikçiliğe dönüşmesine ortam hazırlayacak olan adokrazi/yaratıcı kültür özelliklerinin ön planda tutulması ile oluşturulacak adokrazi/yaratıcı kültür ağırlıklı bir örgüt kültürü yapısının halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı ile kurumsal sürekliliği ve verimliliği açısından daha uygun ve etkili olacağı düşünülmektedir. Her örgütün, gerek birey gerekse birim bazlı farklı alt kültür özellikleri taşıyacağı, bir takım değerlerin herkes tarafından aynı ölçüde kabul görmeyebileceği de (O’Reilly, 1989, s. 13) göz ardı edilmemelidir. Öte yandan, KYGM yöneticileriyle yapılan görüşmeden elde edilen veriler kapsamında KYGM’nin de son yıllarda yönetsel anlamda ve hizmet geliştirme yaklaşımı kapsamında kabuk değiştirme eğiliminde olduğunu ve bu eğilimin yaratıcılık ve yenilikçilikle güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Etkili bir süreç yönetimi sonucunda olumlu sonuçlar alınabilmesi halk kütüphaneleri ve KYGM’nin benzer yaklaşımlarla aynı yönde çaba sarf etmesine bağlıdır. Aksi bir yaklaşım, Türkiye’deki il halk kütüphaneleri açısından zaman, emek ve finansal kayıplara neden olabileceği gibi özellikle son yıllarda sıkça dile getirilen kurumsal sürekliliği ve gerekliliği de riske atmış olacaktır. Öte yandan, KYGM tarafından son yıllarda gerek yönetsel gerekse hizmet açısından hayata geçirilmeye çalışılan yenilikçi uygulama ve girişimlerin mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün hâkim olduğu il halk kütüphanelerinde etkili ve sürdürülebilir sonuçlar vermesi de zor görünmektedir. Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde mevcut örgüt kültürü kapsamında hiyerarşi/kontrol kültürünün hâkim

olduğu gerçeğine dayanarak, yenilikçilik ve yaratıcılık odaklı olası bir değişim sürecinde öncelikle örgüt kültürünün yenilikçilik/yaratıcılık odaklı değişimine odaklanması gerekmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültürünün hâkimiyetinde geliştirilecek yenilikçi/yaratıcı yönetim mekanizmasının örgüt kültürüne katkısı olmayacağı gibi bu yaklaşım sürdürülebilir, etkili ve kalıcı bir yaklaşıma da dönüşmeyecektir. Örgüt kültürü anlayışı hiyerarşi/kontrol odaklı kurumların yönetim anlayışlarının yenilikçi olarak geliştirilmeye çalışılması insan sermayesi ve maddi sermaye bakımından olumsuz etki yaratabileceği gibi kişilerden bağımsız, kurumsal ve sürdürülebilir bir örgüt kültürünün oluşturulmasına da katkı sağlamayacaktır. Bu bağlamda önceliğin örgüt kültürüne verilmesi ve Türkiye'deki halk kütüphanesi örgüt kültürünün yenilikçilik/yaratıcılık odaklı geliştirilmesiyle yönetim ve hizmet anlayışının da bu doğrultuda geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle bu çalışmada olduğu gibi Türkiye genelinde halk kütüphanesi örgüt kültürü analizinin gerçekleştirilmesi ve kültürel değişim sürecinin sistematik olarak, model, ilke, strateji eylem planı vb. ulusal nitelikteki yol haritalarına göre yürütülmesi gerek sürecin gerekse sonucun niteliği ve sürdürülebilirliği açısından oldukça önem taşımaktadır.

Bir sonraki bölümde KYGM'de yönetici statüsünde görev yapan yedi katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeden elde edilen veriler analiz edilmekte ve takip eden bölümde ise halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve yenilikçi hizmet anlayışının geliştirilebilmesi ve yaygınlaştırılabilmesi için KYGM liderliğinde Türkiye'deki halk kütüphaneleri için gerekliliğine vurgu yapılan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, yenilikçilik odaklı strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planına yer verilmektedir. Ortaya çıkarılan modelin, ilkelerin ve strateji eylem planının geliştirilmeye müsait olduğu ve değişen ve gelişen koşullara göre yeniden şekillendirilebileceği göz ardı edilmemelidir. Burada ortaya konulan model, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı Türkiye'deki halk kütüphaneleri kapsamında daha önce araştırılmamış bir konuda ilk adım niteliği taşımakta, aynı zamanda benzer konuda gerçekleştirilecek çalışmalara alt yapı oluşturacağı öngörülmektedir.

#### **4.3. KÜTÜPHANELER ve YAYIMLAR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİYLE GERÇEKLEŞTİRİLEN GÖRÜŞMEDEN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Bu bölümde, KYGM’de yönetici statüsünde görev yapmakta olan yedi katılımcı ile (Genel Müdür Yardımcısı<sup>12</sup>, Kütüphaneler Daire Başkanı<sup>13</sup>, Personel ve Mali İşler Daire Başkanı<sup>14</sup>, Stratejik Yönetim Daire Başkanı<sup>15</sup>, Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürü<sup>16</sup>, Personel Şube Müdürü<sup>17</sup>, Stratejik Planlama Şube Müdürü<sup>18</sup>) gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeye ilişkin veriler analiz edilmiştir. Her bir katılımcıya 21 soru yöneltilmiştir. Soruların, il halk kütüphanelerinde görev yapan katılımcılar için hazırlanan anket sorularına paralellik göstermesine özen gösterilmiştir. Bu sayede orta ve üst kademedeki bulunan yöneticiler ile sahada görev yapmakta olan katılımcıların benzer konulardaki yaklaşımlarının karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmıştır. Anket sorularından ayrı olarak, görüşme soruları içerisinde özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin cevaplayabileceği, konu ile ilgili farklı sorulara da yer verilmiştir. Bu sayede, çalışma konusuna ilişkin olabildiğince farklı açılardan veri toplanabilmesi amaçlanmıştır. Görüşme metinleri (96 sayfa) önce deşifre edilmiş ardından altı farklı kategoriye ayrılmıştır (yönetime ilişkin, örgüt kültürüne ilişkin, hizmetlere ilişkin, güçlü-zayıf yönler ile fırsat-tehditlere ilişkin, yenilikçiliğe ilişkin ve halk kütüphanelerinin geleceğine ilişkin yaklaşımlar). Her kategori kendi içerisinde değerlendirilerek, bulgular ortak başlıklar altında yer yer tablolarla desteklenerek sunulmuştur. Elde edilen sonuçların rahatlıkla değerlendirilebilmesi ve anlaşılabilmesi için katılımcılara K1, K2, K3, K4, K5, K6 ve K7 şeklinde kod verilmiştir. K1 Genel Müdür Yardımcısı, K2 Kütüphaneler Daire Başkanı, K3 Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürü, K4 Personel ve Mali İşler Daire Başkanı, K5 Personel Şube Müdürü, K6 Stratejik Yönetim Daire Başkanı, K7 Stratejik Planlama Şube Müdürü’ne karşılık gelmektedir.

---

<sup>12</sup> A. Odabaş (kişisel iletişim, 13 Ocak 2020).

<sup>13</sup> A. Aldemir (kişisel iletişim, 06 Ocak 2020).

<sup>14</sup> A. Özekmekçi (kişisel iletişim, 13 Ocak 2020).

<sup>15</sup> T. Beyoğlu (kişisel iletişim, 17 Ocak 2020).

<sup>16</sup> A. A. Büyüksan (kişisel iletişim, 05 Şubat 2020).

<sup>17</sup> M. Şimşek (kişisel iletişim, 05 Ocak 2020).

<sup>18</sup> S. Demirçin (kişisel iletişim, 03 Ocak 2020).

#### 4.3.1. KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetimine İlişkin Yaklaşımları

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen yönetim anlayışlarına ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 27

KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Yönetim Anlayışlarına İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Mevcut yönetim anlayışı	Hedeflenen/ideal yönetim anlayışı
K1	Geleneksel	Karma
K2	Karma	Modern
K3	Gelenekselden moderne evrilen	Modern
K4	Gelenekselden moderne evrilen	Karma
K5	Modern	Modern
K6	Gelenekselden moderne evrilen	Modern
K7	Gelenekselden moderne evrilen	Modern

KYGM yöneticileri Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin, mevcut durumda gelenekselden moderne evrilen bir yönetim anlayışına sahip olduğuna dikkat çekmekte (K3, K4, K6 ve K7), hedeflenen/ideal anlayışta ise modern yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadırlar (K2, K3, K5, K6 ve K7). Mevcut yönetim anlayışının modern anlayışa evrilme sürecinde olması halk kütüphanesi yönetim sisteminin değişim sürecine girmiş olduğunu göstermektedir. Modernleşme hareketi halk kütüphanelerini ilgilendiren farklı alanlarda kendini hissettirmektedir. Bu bağlamda, her bir katılımcı Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut ve ideal yönetim anlayışı ile ilgili olarak kendi sorumluluk alanına göre birtakım farklı noktalara dikkat çekmektedir.

K1, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili olarak Genel Müdürlüğün kuruluşu ve kurgulanışı itibari ile halk kütüphanelerinde geleneksel bir yönetim anlayışının hâkim olduğunu, bu durumun kurumsal verimlilik ve süreklilik üzerinde olumsuz etkisi olduğunu belirtmektedir. İdeal yönetim anlayışı ile ilgili olarak ise gelenekselin ve modernin karışımı bir yaklaşımın ilk etapta Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin yönetimi açısından daha uygun olacağını ve bu sürecin en az 20 yıl sürebileceğini öngörmektedir. Gerek yönetim gerekse hizmet açısından modernizasyon çalışmalarının da sürece dâhil edilmesinin gerektiği ve Genel Müdürlüğün son yıllarda gerçekleştirmeye çalıştığı yaklaşımın geleneksel yöntemlerin modern bir anlayışla bütünleştirilmesine yönelik olduğu savunulmaktadır. K2, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili olarak Türkiye’de hem geleneksel hem de modern yönetim anlayışına sahip halk kütüphanelerinin var olduğunu, kurumların

yönetim şekillerinin daha çok kişilere göre şekillendiğini ifade etmektedir. Yönetim anlayışı ile kütüphane hizmetleri arasında doğrudan bir bağlantı olduğunun, geleneksel yönetimlerden geleneksel hizmetler, yenilikçi yönetimlerden yenilikçi hizmetlerin çıktığının altı çizilmektedir. İdeal yönetim anlayışı ile ilgili olarak ise yönetim yaklaşımının, değişen çevre ve kullanıcı taleplerine göre değiştirilmesi ve değişime ayak uydurabilmesinin gerekliliği savunulmaktadır. Bu bağlamda yönetim anlayışının yenilikçi olmasının kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir. Yeniliğe açık ve sürekli değişim ilkesini benimseyen kurumların kurumsal verimlilik, etkinlik ve sürekliliğinin olumlu yönde etkileneceği ifade edilmektedir. Yeniliğin benimsenmesi ve sürekli kılınmasıyla birlikte kendi içerisinde sürekli kendini yenileyen bir sistemin oluşturulabileceği savunulmaktadır. Burada bahsedilen sistem anlayışı ve yaklaşımı örgüt kültürüne işaret etmektedir. K3, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili Türkiye'deki halk kütüphanelerinin gelenekselden moderne doğru geçiş yaşadığına vurgu yapmaktadır. Bu süreçte özellikle işbirliklerinin ve protokollerin sayıca arttığına (Milli eğitim Bakanlığı ve Adalet Bakanlığı ile), kütüphanecilerin cesaretlendirilmeye çalışıldığına ve kendi potansiyellerini fark etmelerine olanak sağlandığına dikkat çekilmektedir. İdeal yönetim anlayışının ise modern, dışa dönük, kapsayıcı, işbirlikçi olması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Bu özelliklerin tamamının yenilikçi yönetim anlayışına işaret ettiği anlaşılmaktadır. İdeal yönetim anlayışı sonucunda, hizmet kalitesinin, kurumsal işlevselliğin ve müşteri/kullanıcı memnuniyetinin artacağı ön görülmektedir. Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde hiyerarşi/kontrol kültürünün yaygın olarak hissedildiği, bu bağlamda, yukarıda değinilen modern, dışa dönük, kapsayıcı, işbirlikçi yönetim anlayışının bu özellikleri taşıyan adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip kurumlarda daha rahat oluşturulabileceği de göz ardı edilmemelidir. K4, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili olarak, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin merkezi bir yapıda yönetilen kamu sektörü olduğundan yönetim anlayışında geleneksel yaklaşımın ağır bastığına ancak modernleşmeye yönelik adımların atıldığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda hizmetlerin ve yönetim anlayışının kullanıcı talepleri doğrultusunda gözden geçirildiği, bu yaklaşımın esnek bir yönetim anlayışı çerçevesinde gerçekleştirildiği ileri sürülmektedir. Öte yandan, yeniden şekillenen hizmetlerin bütçe ve personel ihtiyacını ortaya çıkardığı, yeni hizmetlerin organize edilmesi, hayata geçirilmesi, pazarlanması aşamaları yeni beceriler gerektirdiğinden personel niteliğinin de önem kazandığı belirtilmektedir. İdeal yönetim anlayışı kapsamında ise geleneksele bağlı kalarak, modernleşmenin gerektiği savunulmaktadır. Devlet yönetiminin daha çok gelenekselci bir

yapıda olması nedeniyle halk kütüphaneleri kapsamında da gelenekselciliğin yok sayılamayacağı ifade edilmektedir. K5, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili olarak modern bir anlayışın hâkim olduğunu ileri sürmektedir. Bu yönetim anlayışı çerçevesinde personelin, taleplerini üst yönetime rahatlıkla iletebildiği ve çözüm sürecinin eskiye nazaran daha kolay ve hızlı gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Kütüphane personeline, talepleri karşısında kolaylık sağlanmaya çalışıldığına dikkat çekilmektedir. İdeal yönetim anlayışı kapsamında modernleşmenin gerekliliği savunulmaktadır. Mevcut düzenin bu konuda başarılı bir şekilde yürütüldüğü ve özellikle personel sorunlarının en aza indirildiği, personelin taleplerinin dinlendiği ve çözüm odaklı davranıldığı ifade edilmektedir. K6, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili halk kütüphanelerinin bürokratik alışkanlıklara bağlı, katı hiyerarşik yapının etkisi altında, karar verme açısından merkeze aşırı bağımlılık gösteren ve inisiyatifin en alt düzeyde kullanıldığı bir yönetim anlayışı ile yönetildiğini ancak özellikle son dönemlerde bu tabloyu değiştirmek için zihinsel bir dönüşümün yaşandığını savunmaktadır. KYGM içerisinde doğrudan il halk kütüphaneleri ile ilgili birimlerin bu değişimi sağlamak üzere bir misyon tanımladığı ve mücadele verdiği ileri sürülmektedir. Zihinsel dönüşümün yer yer kendini hissettirdiğine değinilirken bu dönüşümün Türkiye geneline yayılması gerektiğinin ancak yenilikçiliğin il halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi açısından uzun bir zamana ihtiyaç duyulduğunun altı çizilmektedir. Halk kütüphaneleri için ideal yönetim anlayışı konusunda mevcut anlayıştan sıyrılarak, daha modern bir yapıya dönüşümün gerçekleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu süreçte, Türkiye'nin genel idari geleneklerinin ve mevcut yönetim yapısının da tamamen göz ardı edilemeyeceğinin altı çizilmektedir. Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçişin halk kütüphanelerinin stratejilerine de olumlu yansıtacağına ve yön vereceğine, buna bağlı olarak kütüphanecilik hizmetleri ile ilgili genel stratejilerin de daha uyumlu hale getirilmesi gerektiğinin kaçınılmazlığına değinilmektedir. K7, mevcut yönetim anlayışı ile ilgili 10 yıllık süreçte (2020-2019) kütüphanelere atanan personelin, yönetim anlayışını da değiştirdiğini bu bağlamda, mesleki farkındalığı olan, bilinçli ve mesleğine önem veren personel sayısındaki artışın yönetim mekanizmasında da gelenekselden moderne geçişin önünü açtığını savunmaktadır. Bu dönüşümün, yönetim anlayışı ile birlikte hizmet geliştirme anlayışında da birtakım olumlu değişimlere neden olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, değişen yönetim anlayışının halk kütüphanesi stratejilerine olumlu yönde etki ettiği/edeceği ve stratejilerin, geleceğe yönelik çıkarımlar da dikkate alınarak oluşturulmasının söz konusu olduğuna dikkat

çekilmektedir. Hiyerarşiden ve otoriteden uzak, çalışanların daha iyi ilişkiler içerisinde olabilecekleri bir aile ortamı yaratılmasının ideal bir yönetim anlayışı için olmazsa olmaz olduğuna değinilmektedir. Böylesine bir yönetim anlayışının çalışan motivasyonunu ve verimliliğini artıracığına ve artan bu motivasyon ve mutluluğun kullanıcılara ve hizmetlere olumlu yansıtacağına inanılmaktadır. Gelenekselden uzaklaşarak, modern bir yönetim anlayışının benimsenmesinin kütüphane stratejilerine de olumlu yönde etki edeceği savunulmaktadır.

Halk kütüphaneleri kapsamında yaşanan yönetsel değişimin özellikle kurumsal süreklilik, verimlilik, personel niteliği, personel sayısı, hizmet niteliği, bütçe olanakları ve stratejiler açısından oldukça önemli olduğu anlaşılırken bu değişimin tüm bu etkenler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan, yönetsel gelişmelerin yenilikçilik çerçevesinde özellikle son yıllarda yoğunlaştığı belirtilirken bu yoğunluğun, değişen üst yönetim (KYGM yöneticileri) kadrosuyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum halk kütüphaneleri açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir ancak değişimin politika ve strateji temelli olmaktan çok kişi odaklı olduğunun da göstergesidir. Dolayısıyla yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte politika, ilke ve strateji eksikliği varken olası bir orta-üst kademe yönetici değişiminin, mevcut yönetim anlayışı ve uygulamalarda da değişikliklere neden olabileceği ihtimali göz ardı edilmemelidir. Yenilikçilik odaklı, kalıcı, sürdürülebilir, kişilere bağlı olmayan, daha kurumsal girişim ve çabaların ortaya konulabilmesi için halk kütüphaneleri kapsamında ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı politika, ilke ve strateji gibi yol gösterici araçların oluşturulması, KYGM öncülüğünde bu araçların uygulamaya geçirilmesi ve yenilikçiliğin/yaratıcılığın bu yolla halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi kaçınılmazdır.

#### **4.3.2. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinin Örgüt Kültürüne İlişkin Yaklaşımları**

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışlarına ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.



Tablo 28  
KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Örgüt Kültürüne İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Mevcut örgüt kültürü	Hedeflenen/ideal örgüt kültürü
K1	Ekip çalışması, uzlaşma, katılım (klan/işbirliği)	Ekip çalışması, uzlaşma, katılım (klan/işbirliği)
K2	İş güvenliği, öngörülebilirlik, denge (hiyerarşi/kontrol)	Karma
K3	Ekip çalışması, uzlaşma ve katılım (klan/işbirliği)	Ekip çalışması, uzlaşma, katılım (klan/işbirliği)
K4	Ekip çalışması, uzlaşma ve katılım (klan/işbirliği)	Karma
K5	Kararsız	Kararsız
K6	İş güvenliği, öngörülebilirlik, denge (hiyerarşi/kontrol)	Karma
K7	Ekip çalışması, uzlaşma ve katılım (klan/işbirliği)	Ekip çalışması, uzlaşma, katılım (klan/işbirliği)

KYGM yöneticileri mevcut kültürde klan/işbirliği (K1, K3, K4 ve K7) ideal kültürde ise hem klan/işbirliği (K1, K3 ve K7) hem de karma kültüre (K2, K4 ve K6) dikkat çekmektedirler. Bu durum, Türkiye’de olası bir örgüt kültürü değişiminde klan/işbirliği kültür özelliklerinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, Şekil 16’daki verilere bakıldığında, kütüphane yöneticileri ve kütüphaneciler mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün daha baskın olduğunu belirtmişlerdir. Hedeflenen durumda her ne kadar klan/işbirliği kültürü ön plana çıkarılmışsa da mevcut ve hedeflenen kültür arasındaki en fazla puan artışının adokrasi/yaratıcı kültürde olduğu ise ayrıca dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, halk kütüphanesi personeli ve KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerindeki örgüt kültürü yapısı ve anlayışı kapsamında farklı düşündükleri anlaşılmaktadır. Örgüt kültürü değişim sürecinin ilk ve en önemli aşaması ise mevcut örgüt kültürünün saptanması ve değişimin/dönüşümün mevcut duruma göre analiz edilerek şekillendirilmesi gerektiğidir. Bu bağlamda, kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından gerek yönetim gerekse hizmet anlayışı kapsamında halk kütüphanelerinde adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü oluşturulurken, klan/işbirliği kültür özelliklerinin de göz ardı edilemeyeceği anlaşılmaktadır. Ayrıca her bir katılımcı, Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut ve ideal örgüt kültürü anlayışı ile ilgili olarak kendi sorumluluk alanına göre birtakım farklı noktaları da ön plana çıkarmaktadır.

K1, mevcut örgüt kültürü kapsamında halk kütüphanelerinde ekip çalışması, uzlaşma, katılım (klan/işbirliği kültürü) kavramlarının ön plana çıktığını, bu kavramları risk alma, yenilikçilik, özgürlük (adokrasi/yaratıcı kültür) kavramlarının takip ettiğini ifade etmektedir. Ancak il halk kütüphanelerinde örgüt kültürü algısının tamamen yerleşmiş

olmadığına da ayrı bir parantez açmaktadır. Yöneticilerin değişmesi ile sahip olunan örgüt kültürünün değişebileceği, il halk kütüphanelerinde de zaman zaman bu değişimlerin olumsuz sonuçlarının gözlemlendiği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre, halk kütüphanelerinde sürekliliği olan kurumsal bir kültürün geliştirilememiş olduğu, örgüt kültürüne karşı algı eksikliği yaşandığı ve örgüt kültürünün kişilere göre değiştiği anlaşılmaktadır. İdeal örgüt kültürü kapsamında da yine ekip çalışması, uzlaşma, katılım özelliklerine dikkat çekilmektedir. Bu üç kavramın bir araya gelmesi ile yenilikçilik, öngörülebilirlik, rekabet, talep, başarı gibi kavramların kurum bünyesinde kendiliğinden ortaya çıkabileceği savunulmaktadır. Örgüt kültürünün kişilerden (yöneticiler) bağımsız ve kurumsal bir anlayışa dönüştürülmesi ve bunun için öncelikle kavramsal algı ve farkındalığın oluşturulması ve geliştirilmesi kaçınılmazdır. K2, mevcut örgüt kültürü kapsamında iş güvenliği, öngörülebilirlik, denge (hierarchy/kontrol kültürü) kavramlarına öncelik verse de Türkiye’de tek bir modelin olduğunu söylemenin zor olduğuna dikkat çekmekte, kütüphanelerin bulunduğu coğrafyanın, yönetici tutumunun bu süreç üzerinde şekillendirici olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürünün, hizmet politikasına yön verdiği savunulmaktadır. Halk kütüphaneleri geniş ve farklı coğrafyalarda, farklı talepleri olabilecek bireylere hizmet veren kurumlar olduğundan değişime ayak uydurabilen, değişen talepleri karşılayabilecek hizmetler geliştirmeye uygun karma bir örgüt kültürü yapısının ideal olacağına değinilmektedir. K3, mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü kapsamında ekip çalışması, uzlaşma ve katılım (klan/işbirliği kültürü) kavramlarının Türkiye’deki halk kütüphanelerinin örgüt kültürü yapısını özetler nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Risk alma, yenilikçilik, özgürlük (adokrasi/yaratıcı kültür) kavramlarına ise ayrıca dikkat çekilmektedir. Yönetimin (hem kütüphane yönetimi hem de yerel yönetimler) tutum ve davranışlarının hizmet politikasını doğrudan şekillendirdiği, ancak son dönemde Türkiye’deki halk kütüphanelerinde hizmet geliştirme anlamında bir dönüşümün yaşandığı, oluşturulmaya çalışılan örgüt kültürünün bu durum üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. K4, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları göz önüne alındığında ekip çalışması-uzlaşma-katılım (klan/işbirliği kültürü) özelliklerinin ön plana çıktığını yenilikçilik yaklaşımının da bunları takip ettiğini savunmaktadır. Buna rağmen, halk kütüphanesi personelinin ekip çalışmasına yeterince yaktın olmadığı, uzlaşmaya açık olmadığı ve yeterli düzeyde katılım göstermediğine dikkat çekilmekte, KYGM olarak bu durumu düzeltmek için birtakım planlamaların yapıldığının altı çizilmektedir. Öte yandan, ideal örgüt kültürünün, uzlaşma,

katılım, ekip çalışması, inisiyatif, yenilikçi, özgürlükçü, risk alma, iş güvenliği gibi birtakım özellikleri içerisinde barındırması gerektiği ve karma bir yapıda olması gerektiği savunulmaktadır. Bu özelliklerin personel tarafından algılanması, anlaşılması, benimsenmesi ve pratiğe dönüştürülmesinin hayati önem taşıdığı, bu bağlamda personelin gelişime açık, eğitime ve öğrenmeye istekli olması gerektiği ileri sürülmektedir. Yukarıdaki özellikleri taşıyan bir örgüt kültürü anlayışının halk kütüphanelerinin hizmetlerine olumlu yansıtacağı, etkileşimi ve üretkenliği artıracığı ifade edilmektedir. Bugün, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde oluşturulmaya çalışan yapının da tam olarak böyle bir yapı olduğuna değinilmektedir. K6, mevcut örgüt kültürü kapsamında iş güvenliği, öngörülebilirlik ve denge (hiyerarşi/kontrol kültürü) özelliklerini Türkiye'deki halk kütüphanelerinin örgüt kültürünü özetleyen kavramlar olarak nitelendirmektedir. Halk kütüphanelerinin KYGM ve yerel yönetimler arasında denge kurmaya çalışan, zaman zaman bu dengeyi kurmakta başarısızlık yaşayan ve ciddi anlamda enerji kaybeden bir durumda olduğuna değinilmekte ve yine bu bağlamda öngörülebilirlik özelliğinin tam anlamıyla sağlanamadığına da vurgu yapılmaktadır. Denge ve öngörülebilirlik açısından sorun yaşayan halk kütüphanelerinin ileriye dönük stratejilerinin de bu durumdan olumsuz yönde etkilendiği savunulmaktadır. KYGM'nin son dönemdeki girişim ve mücadelesi sonucunda ekip çalışması, uzlaşma ve katılım (klan/işbirliği kültürü) ile risk alma, yenilikçilik, özgürlük (adokrasi/yaratıcı kültür) modellerine de bir eğilim gösterildiği ifade edilmektedir. İdeal örgüt kültürü yapısının ise karma bir yapı olması gerektiği ve ekip çalışması-uzlaşma-katılım (klan/işbirliği kültürü), risk alma-yenilikçilik-özgürlük (adokrasi/yaratıcı kültür) gibi özellikleri taşıması gerektiği savunulmaktadır. Halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürü yapısının, belirli hedefler doğrultusunda motive edilmiş ekiplerle işbirliği içerisinde çalışılmaya uygun olmadığına değinilmektedir. Performansa dayalı maddi kaynak kullanımı, işe göre personel seçimi ve farklı birim ve coğrafyalarda çalışan kütüphane personelinin statüsünün ve olanaklarının da farklılık göstermesi gerektiği ön plana çıkarılmaktadır. İdeal örgüt kültürü anlayışının ileriye dönük stratejileri olumlu yönde etkileyeceğinin altı çizilmektedir. K7, ekip çalışması-uzlaşma-katılım (klan/işbirliği kültürü) özelliklerinin Türkiye'deki halk kütüphanelerinin sahip olduğu örgüt kültürünü tanımladığını ileri sürmektedir. Mevcut örgüt kültürünün halk kütüphanelerine olumlu yansıdığı belirtilmektedir. Geçmişle kıyaslandığında, özellikle kütüphane-KYGM etkileşiminin ve işbirliğinin arttığına, bunun sonucunda uzlaşma, ekip çalışması ve katılımcılığın da geliştiğine vurgu yapılmaktadır. KYGM tarafından

gerçekleştirilen bilimsel toplantıların (sempozyum, çalıştay vb.) katılımcılık, ekip çalışması ve uzlaşma üzerinde oldukça önemli etkileri olduğundan ve bu yolla kütüphanecilerin de bütünün bir parçası olduklarını hissettiklerinden bahsedilmektedir. Öte yandan, ekip çalışması-uzlaşma-katılımın (klan/işbirliği kültürü) aynı zamanda ideal bir örgüt kültürünün özellikleri olduğuna ve bu özellikleri taşıyan örgütlerin stratejilerinin de olumlu yönde gelişeceğine değinilmektedir.

Örgüt kültürü kavramının yeterince algılanamadığına, buna bağlı olarak da örgüt kültürünün kurumsallaşamadığına ve bireysel yaklaşımlarla sınırlı kaldığına dikkat çekilmektedir. Örgüt kültürü kavramı hizmet, personel, yönetim, bütçe ve strateji kavramlarıyla ilişkilendirilmekte ve her bir kavram üzerindeki etkisine değinilmektedir. Öte yandan, hedeflenen kültür türünün klan/işbirliği ve karma kültür olması, ancak uygulamaların ve düşünce yapısının daha çok adokrasi/yaratıcı kültüre yakınlık göstermesi ise sürecin daha sistematik hale getirilebilmesi için yenilikçilik odaklı politika veya strateji gibi rehberlik edici unsurların eksikliğini ve bu unsurlara duyulan gereksinimi net olarak ortaya koymaktadır.

#### **4.3.3. KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Hizmet Geliştirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri**

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin hizmet geliştirme anlayışına ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

KYGM yöneticileri il halk kütüphanelerindeki mevcut hizmet anlayışının gelenekselden uzak olduğuna dikkat çekmekte ve yenilikçi hizmet anlayışı (K1, K2 ve K7) ile karma (K4 ve K6) hizmet anlayışını ön plana çıkarmaktadırlar. K3 geleneksel bir hizmet anlayışının ağırlıkta olduğuna dikkat çekerken K5 ise bu konuda kararsız kaldığını ifade etmiştir. Her bir katılımcı, Türkiye’deki halk kütüphanelerinin mevcut hizmet anlayışı ile ilgili olarak kendi sorumluluk alanlarına göre birtakım farklı noktalara da dikkat çekmektedir.

K1, geleneksel çizginin ötesinde, yenilikçi bir hizmet geliştirme anlayışına sahip olduğunu ifade ederken özellikle son birkaç yılda bu yaklaşımın karşılığının alındığını altını çizmektedir. Bu anlayışın, halk kütüphanesi hizmet yaklaşımına olumlu yönde yön verdiğine ve son yıllardaki kullanım sayısı, üye sayısı ve ödünç verilen materyal sayısı gibi istatistiki verilerden de bu durumun anlaşılabilceğine dikkat çekilmekte, yakın gelecekte bu anlayışın somut kazanımlarının daha geniş kitlelerce fark edileceğinin altı çizilmektedir.

Daha önce yapılmamışın yapılması ya da mevcut bir hizmetin değiştirilip geliştirilerek yeniden sunulmasının halk kütüphanelerinin yenilikçi hizmet anlayışına katkı sağlayacağı savunulmaktadır. K2, yenilikçi hizmet geliştirme anlayışının hâkim olduğunu savunmaktadır. Özellikle sosyal medyanın, görünürlüğün ve rekabet ortamı oluşmasının bu durum üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Sorgulayıcı, bilinçli ve talep eden bir kullanıcı profili oluştuğuna dikkat çekilmektedir. Geçmişle kıyaslandığında kullanıcı profiline olumlu yönde değiştiğine, kullanıcı-kütüphaneci etkileşiminin daha net yaşandığına vurgu yapılmaktadır. K3 ise yeni girişimler olsa da geleneksel yaklaşımın, yapılanın tekrarlanması anlayışının ağırlıkta olduğunu belirtmektedir. KYGM olarak farkındalık yaratmaya, kurumsal görünürlüğü artırmaya, kurumsal sürekliliğe katkı sağlamaya ve kütüphanelere yol gösterici girişimlerde bulunmaya çalışıldığı ifade edilmektedir. Bu sayede kullanıcı memnuniyeti artırılmakta ve kullanıcı-kütüphaneci etkileşiminin yaşanmasına ortam hazırlanmaktadır. Öte yandan, istemeyen, bekleyen kullanıcı profiline girişken, talep eden bir kullanıcı profiline dönüşmeye başladığından söz edilmektedir. Değişen kullanıcı profili değişen gereksinimlere yönelik farklı hizmetler talep etmekte ancak bu taleplerin zaman zaman sadece kütüphanecilerle karşılanmadığına bunun yanında çocuk gelişimi, sosyal hizmetler alanında lisans eğitimi almış personel takviyesiyle taleplere karşılık verildiğine dikkat çekilmektedir. Değişen kullanıcı profiline sadece hizmetler üzerinde değil kütüphane personeli üzerinde de etkili olduğu savunulmaktadır. Halk kütüphanelerinin bugün kuluçka dönemi yaşadığı ifade edilmekte, bu hızla ve ivmeyle devam edildiği takdirde 10-20 yıl içerisinde gelişimin Türkiye geneline yayılarak, daha net hissedilebileceği ön görülmektedir. K4, geleneksel hizmet yaklaşımının varlığının devam ettiğine ancak bu konuda ısrarcı davranılmadığına, yenilikçiliğe açık ve eğilimli olduğuna değinmektedir. Bu bağlamda kullanıcı taleplerinin dikkate alındığının ve kullanıcının hizmetlere yön veren bir etken olduğunun altı çizilmektedir. Personel sayısının ve niteliğinin eksikliği ile yetersiz bütçe olanaklarının hizmet geliştirme sürecine olumsuz yansıdığına değinilmektedir. Bütçe ile hizmetin birbirini tamamlayan iki unsur olduğuna dikkat çekilmektedir. Son yıllarda kazanılan ivmenin yakın gelecekte devam ettirilmesinin ileriye dönük bütçe ve personel sorununu çözeceği ön görülmektedir. Özellikle son yıllarda gerçekleştirilen yüksek sayıda kütüphaneci alımlarının kurumsal farkındalığın ve işlevselliğin bir sonucu olduğuna vurgu yapılmaktadır. K6, gelenekselciliğin ve yenilikçiliğin bir arada olduğu karma bir hizmet geliştirme anlayışının olduğunu savunmaktadır. Yenilikçi hizmet geliştirme kapsamında inisiyatif alan

kütüphanecilerin varlığından söz edilmekle birlikte özellikle son yıllardaki atamalarla birlikte yenilikçi hizmet yaklaşımının daha kısa sürede daha geniş coğrafyalara yayılacağı düşünülmektedir. Buradaki en önemli sorunun yenilikçiliği destekleyemeyen örgüt kültürü ve geçmişten gelen geleneksel yönetim anlayışının yeni atanan kütüphanecileri zamanla köreltebileceği olduğuna dikkat çekilmektedir. Stratejik yaklaşımların sahadaki kütüphanecilerin iş performansına ve hizmet geliştirme stratejilerine olumlu anlamda yön vereceği savunulmaktadır. Ancak bunun kusursuz sağlanabilmesi için mevzuat ve idari alt yapının da yenilikçiliği destekleyecek nitelikte yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bahsedilen zihinsel dönüşümün, sadece sözlü olarak hayata geçemeyeceği bunun için uygun çalışma ortamlarının ve uygun mevzuatın da yine KYGM tarafından yaratılması gerektiğinin altı çizilmekte bu dönüşüm sürecinin zaman, çaba ve ısrar gerektirdiğine vurgu yapılmaktadır. K7, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet geliştirme anlayışının hâkim olduğunu belirtmektedir. Mevcut yaklaşımların halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik ettiğine dikkat çekilmektedir. Mekânsal iyileştirmeler ve personel sayı ve niteliğinin artırılması sonucunda halk kütüphanelerine hizmet geliştirme açısından oldukça geniş hareket alanı bırakıldığı savunulmaktadır. Bu sayede, kütüphanecilere özellikle hizmet geliştirmek, halkla ilişkiler faaliyetlerine ağırlık vermek ve kültürel etkinlikleri farklılaştırarak artırmak için zaman kazandırılmış olduğu ileri sürülmektedir.

Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yenilikçi ve karma hizmet anlayışının hâkim olduğu belirtilmekte ve bu hizmet anlayışı hizmet niteliği, kullanıcı profili, kullanıcı-kütüphane etkileşimi, personel niteliği, bütçe olanakları, kütüphane stratejileri, mevzuat ve fiziki yapı ile ilişkilendirilmekte ve hizmet anlayışının, ilişkilendirildiği her bir etken üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna dikkat çekilmektedir. Katılımcıların örgüt kültürü yaklaşımları (klan/işbirliği) ile hizmet algıları (yenilikçi) arasında farklılık olduğu da görülmektedir. Öte yandan, Tablo 16'daki verilere bakıldığında, KYGM yetkilileri ile halk kütüphanesi personelinin yenilikçi hizmet yaklaşımlarının da yer yer farklılık gösterdiği gözlenmektedir. Gerek yönetim gerekse hizmet geliştirme yaklaşımları kapsamında sergilenen yenilikçi tutumun etkili ve sürdürülebilir olması için halk kütüphanelerinde yenilikçiliği destekleyecek örgüt kültürünün geliştirilmesinin de kaçınılmaz olduğu göz ardı edilmemelidir. Mevcut örgüt kültürü ile yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımları arasında gözlenen farklılık Türkiye'deki halk kütüphanelerinde sergilenen yenilikçi/yaratıcı yaklaşımların örgüt kültüründen bağımsız gerçekleştiğini göstermekte ve

bu girişimlerin etkisini ve sürdürülebilirliğini de kalıcı olmayan, rastlantısal bir boyuta taşımaktadır. Bu bağlamda, gerek örgüt kültürü-hizmet, örgüt kültürü-yönetim ilişkisinin gerekse KYGM-kütüphane personeli hizmet algısının aynı paydada buluşmasının halk kütüphanesi örgüt kültürü, yönetimi ve hizmet anlayışı açısından önemli olduğu ortaya çıkarken bu çalışma ile hedeflenen ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı gibi rehberlerin KYGM ve kütüphane personelinin aynı paydada buluşturacak unsurların başında geleceği, bu sayede gerek yönetim gerekse hizmet geliştirme sürecinin daha etkin, sürdürülebilir ve sistematik yönetilebileceği düşünülmektedir.

#### **4.3.4. KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetim ve Hizmet Anlayışı Kapsamındaki Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsat ve Tehditlere İlişkin Yaklaşımları**

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik tehdit ve fırsatlara ilişkin yaklaşımları ortaya konulmaktadır.

Tablo 29

KYGM Yöneticilerinin Türkiye’deki İl Halk Kütüphanelerinin Yönetim ve Hizmet Anlayışı Kapsamındaki Güçlü ve Zayıf Yönler ile Geleceğe Yönelik Tehdit ve Fırsatlara İlişkin Görüşleri

<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hizmet politikası ve yenilikçi yaklaşımlar (K1, K2, K3, K4, K6)</li> <li>- KYGM-Halk kütüphanesi işbirliği (K1, K3)</li> <li>- Kullanıcı memnuniyeti (K2)</li> <li>- Kullanıcı odaklılık (K2)</li> <li>- Nitelikli personel sayısı (K4)</li> <li>- Strateji-örgüt kültürü uyumu (K7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personel sayısı (K1, K2, K3, K4, K5)</li> <li>- Personel niteliği (K1, K2, K4, K5)</li> <li>- Merkezi yönetim anlayışı (K1, K3, K6)</li> <li>- Bütçe yetersizliği (K4, K7)</li> <li>- Sayısal verilere takılı kalma (K1)</li> <li>- Geleneksel hizmet anlayışının devam ettirilmesi (K3)</li> <li>- Personel motivasyonu (K3)</li> <li>- Destek personel yetersizliği (K5)</li> <li>- Kurumsallaşamama (K6)</li> <li>- Mevzuat (K6)</li> <li>- Kullanıcı-kütüphaneci etkileşimi (K7)</li> </ul>
<b>Geleceğe Yönelik Tehditler</b>	<b>Geleceğe Yönelik Fırsatlar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Olumsuz kurumsal algı (K1)</li> <li>- Kütüphane kullanım oranı düşüklüğü (K1)</li> <li>- Girişimlerin ölü yatırım olarak algılanması (K1)</li> <li>- Devlet desteğinin kesilme ihtimali (K1)</li> <li>- Yeni hizmet geliştirememesi (K2)</li> <li>- Personel isteksizliği (K3)</li> <li>- Hizmet algısı sorunu (K3)</li> <li>- Mesleki algı sorunu (K3)</li> <li>- Hantal yönetim anlayışı (K3)</li> <li>- Gelenekselci hizmet anlayışı (K3)</li> <li>- Kurumsallaşamama kaynaklı emek, zaman, para kaybı (K6)</li> <li>- Kütüphanelerin yerel yönetimlere devredilmesi (K7)</li> <li>- Niteliksiz kütüphaneler (K7)</li> <li>- Kütüphanelerin açık saatlerinin uzatılması (K7)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eğitimli personel atamaları (K1, K3, K4)</li> <li>- Fiziki dönüşüm (K1, K2, K7)</li> <li>- Yenilikçilik odaklı hizmet anlayışı (nitelik ve nicelik) (K1, K3)</li> <li>- Yenilikçilik odaklı mevcut yönetim yaklaşımı (K1)</li> <li>- Artan kullanıcı memnuniyeti (K1)</li> <li>- Teknik işlemlerin merkezden yapılıyor olması (K7)</li> <li>- KYGM ve kütüphane personelinin gayreti (K6)</li> <li>- Bütçe olanaklarının iyileştirilmesi (K4)</li> <li>- Kullanıcı farkındalığı (K7)</li> <li>- Kurumsal tanınırlık (K7)</li> <li>- Kurumsal iyileştirme girişimleri (K3)</li> <li>- Teknolojik olanaklar (K3)</li> <li>- Kütüphanelerin açık saatlerinin uzatılması (K7)</li> </ul>

Her bir katılımcının, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin güçlü ve zayıf yönleri ile geleceğe yönelik tehdit ve fırsatlara ilişkin olarak kendi sorumluluk alanına göre birtakım farklı noktaları ön plana çıkardığı anlaşılmaktadır. KYGM yöneticileri, hizmet politikası ve yenilikçi yaklaşımlar ile KYGM-halk kütüphanesi işbirliğinin en güçlü yanlar personel sayısı ve niteliğinin, merkezi yönetim anlayışı ve bütçe yetersizliğinin ise en zayıf yanlar olduğunu belirtmektedirler. Karadeniz (2019, s. 147)’in çalışmasında da özellikle personel ve bütçenin zayıf yanlar olduğuna dikkat çekilmekte, bununla birlikte fiziki yetersizliğe ve kütüphaneye duyulan gereksinimin düşüklüğüne de vurgu yapılmaktadır. Yöneticiler geleceğe yönelik çok sayıda (n=14) tehdit unsurunun olduğuna dikkat çekerken en önemli fırsatların başında ise eğitimli personel atamalarının, fiziki dönüşümün ve yenilikçilik odaklı hizmet anlayışının geldiği belirtmektedirler. Yenilikçiliğin hem güçlü bir yan hem de geleceğe yönelik önemli bir fırsat unsuru olarak değerlendirilmesi Türkiye’deki halk



kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, etkinliği ve verimliliği için hayati önem taşımaktadır. Öte yandan gelenekselci hizmet ve hantal/bürokratik yönetim anlayışının ise halk kütüphanelerinin geleceğine yönelik birer tehdit olarak görüldüğü de göz ardı edilmemelidir. Bu süreçte, hem KYGM'ye hem de kütüphane yönetimi ve personeline hayati sorumluluklar düştüğünün altı çizilmektedir.

Geleceğe yönelik fırsatların değerlendirilmesinin yanı sıra, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde oluşturulacak uygun örgüt kültürünün başta yönetsel ve hizmet geliştirme süreci ile ilgili durumlar olmak üzere geleceğe yönelik diğer tehditler üzerinde de etkili olacağı ve tehditleri en aza indirebileceği/ortadan kaldırabileceği göz ardı edilmemelidir. Yenilikçi/yaratıcı örgüt kültürü ile desteklenemeyen bir yönetim anlayışı ve hizmet geliştirme yaklaşımı ise Türkiye'de halk kütüphanelerinin verimliliği, etkinliği ve kurumsal sürekliliği açısından görünmez bir tehdit olarak varlığını devam ettirecektir.

#### **4.3.5. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinde Yenilikçilik Kavramına İlişkin Yaklaşımları**

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin yenilikçilikle ilgili birçok farklı yönüne ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. Bu yönler; yenilikçiliğin halk kütüphaneleri açısından önemi, mevzuatın yenilikçilik açısından değerlendirilmesi, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülme düzeyi, mevcut yönetim anlayışı ve yenilikçilik ilişkisi, beş temel unsurun (bina, bütçe, derme, kullanıcı ve personel) yenilikçilikle ilişkisi, KYGM'nin yenilikçiliğe teşvik edici yaklaşımları, yenilikçiliğin önündeki engeller, yenilikçi hizmet-yenilikçi yönetim-yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi, yenilikçilikle ilgili stratejik unsurların (model, ilke, plan vb.) gerekliliği, yenilikçi hizmetler için kütüphanelerin ve kütüphanecilerin taşıması gereken özellikler, Türkiye'de hayata geçirilmiş örnek yenilikçi hizmetler ve yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesinde KYGM'nin rol ve sorumlulukları şeklinde 12 farklı başlık altında ele alınmaktadır.

##### **4.3.5.1. Yenilikçiliğin Halk Kütüphaneleri Açısından Önemi**

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin yenilikçiliğin halk kütüphaneleri açısından önemine ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 30  
KYGM Yöneticilerinin Yenilikçiliğin Halk Kütüphaneleri Açısından Önemine İlişkin Görüşleri

Görüşler	Görüş bildiren katılımcılar (K)	Görüş sıklığı (n)
Kullanıcı memnuniyeti	K1, K2, K3, K6	4
Kurumsal etkinlik	K1, K3, K7	3
Personel niteliği	K2, K4, K6	3
Kurumsal süreklilik	K1, K7	2
Kurumsal verimlilik	K1	1
Kurumsal gereklilik	K7	1
Kurumsal varlık	K7	1
Kurumsal ilgi	K2	1
Kurumsal işlevsellik	K3	1
Kurumsal farkındalık	K2	1
Kullanım oranları	K1	1
Değişen taleplerin karşılanması	K2	1
Geleneksel yönetim ve hizmet anlayışının değişimi	K3	1
Hizmet niteliği	K6	1
Yeni bütçe olanakları	K4	1
Öngörü kazanımı	K6	1

KYGM yöneticileri, yenilikçiliğin başta kullanıcı memnuniyeti, kurumsal etkinlik, personel niteliği ve kurumsal süreklilik olmak üzere birçok konuda halk kütüphaneleri açısından önem taşıdığına dikkat çekmektedirler. Ayrıca her bir katılımcı, yenilikçiliğin halk kütüphaneleri açısından önemi ile ilgili olarak kendi sorumluluk alanına göre birtakım farklı noktaları da ön plana çıkarmaktadır.

K1, kullanıcı geri dönüşlerinin yönetim ve hizmetlerin sürekliliği açısından oldukça önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Kullanıcının memnun kalması, bu memnuniyeti dile getirmesi mevcudun devam ettirilmesi gerektiği kanısına yol açmakta ve kullanıcı-kütüphane etkileşiminin önemini ortaya çıkarmaktadır. Kullanıcıların değişen gereksinimlerinin takibi ve kurumsal dönüşümün bu gereksinimlere paralel olarak gerçekleşebilmesi ise kilit nokta olarak nitelendirilmektedir. Süreklilik bu süreçte göz ardı edilmemesi gereken bir kavram olarak değerlendirilmekte ve kurumsal süreklilikle birlikte yönetim anlayışındaki değişimi ve dönüşümü yenilikçilik yaklaşımının sağlayacağına vurgu yapılmaktadır. Yenilikçilik kavramının, tüm bu süreci ayakta tutan, gerek kurumsal gerekse bireysel değişim ve dönüşümün sağlayıcısı olduğu dile getirilmektedir. Yönetim ve hizmet anlayışı üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, yenilikçiliğin/yaratıcılığın örgüt kültürüne dönüştürülmesinin uzun vadede halk kütüphaneleri açısından önemli bir kazanım olacağı göz ardı edilmemelidir. K2, değişen toplumsal yapı, talep ve ihtiyaçlara karşılık verebilmek için bu değişime paralel olarak hizmet anlayışının da değişmesi ve yenilikçi yaklaşımların hayata geçirilebilmesinin önem taşıdığına vurgu yapmaktadır. Bu sayede

kurumsal ilginin canlı tutulabileceği ve yenilikçi hizmet yaklaşımının örgüt kültürü içerisinde yerini alacağı savunulmaktadır. Kullanıcının ilgisinin çekilmesi, kullanıcıda kuruma ve hizmetlere karşı farkındalık yaratılması ve kullanıcının vaktini etkili ve verimli kullanabilmesi için fırsatlar yaratılması hayati önem taşımaktadır. Bu yaklaşımların yenilikçi anlayışla şekillendirilmesinin kaçınılmaz olduğuna değinilmektedir. Hizmetlerin yenilikçilik çerçevesinde gerçekleştirilmesinin personel üzerinde de olumlu etkileri olacağı ileri sürülmektedir. Bu sayede günceli takip eden, sürekli kendini yenilemek isteyen, öngörü sahibi personel profili oluşturulmasının önünün açılacağı savunulmaktadır. K3, yenilikçiliğin, geçmişten gelen hantal yönetim ve hizmet anlayışını tamamen değiştireceğine inanmaktadır. Ayrıca daha fazla bireyin daha fazla hizmetle buluşturularak memnuniyet oranının artırılmasına katkı sağlayacağı da ileri sürülmektedir. K4, sürekli değişen kullanıcı talep ve gereksinimlerine hızlı ve kaliteli cevap verebilmek için bütçe ve personel olanaklarının mevcut durumdan daha da ileriye taşınması ve iyileştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yenilikçi yaklaşımların personel niteliğine ve yeni bütçe olanaklarının yaratılmasına imkân tanıdığı ve bu iyileşme sürecine alt yapı hazırladığı savunulmaktadır. K6, yenilikçiliği değişen taleplere karşılık verebilmenin anahtarı olarak nitelendirmektedir. Kullanıcı gereksinimlerinin minimum düzeyde karşılanabileceği bir hizmet anlayışının benimsenmesinin, beraberinde halk kütüphanesi stratejilerini de yenilikçilik doğrultusunda değiştireceğine inanılmaktadır. Ortaya konulacak stratejiler aracılığı ile sadece kullanıcının değişen taleplerine karşılık verilmeyeceği bununla birlikte kullanıcıda yeni taleplerin ve gereksinimlerin oluşturulabileceği ileri sürülmektedir. Stratejilerin yenilikçilik ekseninde yeniden düzenlenmesinin, halk kütüphaneleri için hem yönetsel hem de hizmet geliştirme süreçlerine olumlu yönde yansıtacağı, mevcut gereksinimler karşılanırken ileride ortaya çıkabilecek farklı gereksinimlerin de öngörülebileceği hatta bu sayede kütüphane personelinin yurt içi ve yurt dışı alanla ilgili gelişmeleri takip ederek, kendini sürekli güncel tutabileceği ve vizyonunu geliştirme fırsatı bulacağı savunulmaktadır. K7, kurumsal varlığın, etkinliğin ve gerekliliğin ortaya konulabilmesi ve dolayısı ile kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için yenilikçiliğin halk kütüphanesi stratejileri açısından oldukça önemli bir rolü olduğunu savunmaktadır. Kendini yenileyemeyen ve yenilemek için uygun stratejiler geliştiremeyen kurumların kurumsal sürekliliklerinin tehlikeye gireceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, kullanıcı gereksinimlerinin doğru tespit edilerek, etkili çözüm önerileri geliştirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.

Yenilikçilik kurumsal ve bireysel değişimin anahtarı olarak nitelendirilmekte, yenilikçiliğin değişen kullanıcı taleplerine karşılık verilebilmesini kolaylaştıracağına, personel niteliğini artıracığına, yeni bütçe olanaklarının yaratılmasını sağlayacağına ve halk kütüphanesi stratejilerinin etkisini artıracığına vurgu yapılmaktadır. Öte yandan, halk kütüphanesi personelinin önemli bir kısmı ise mevcut hizmet geliştirme yaklaşımının kullanıcı gereksinimini karşılama noktasında yetersiz kaldığını savunmaktadır (bkz. Tablo 11). Bu bağlamda, KYGM tarafından yenilikçilik konusunda teorik olarak isabetli davranıldığı ancak uygulamada henüz istenilen başarının sağlanamadığı anlaşılmaktadır. Eksikliği hissedilen ve bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, ilkeler ve strateji eylem planı vb. rehber niteliğindeki unsurların teori ve uygulamanın birbirini tamamlayabilmesi ve yenilikçilik odaklı başarının sağlanabilmesinde yardımcı olacağı göz ardı edilmemelidir.

#### 4.3.5.2. Halk Kütüphanesi Mevzuatının Yenilikçilik Çerçevesinde Değerlendirilmesi

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerini ilgilendiren mevzuata ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticilerinin neredeyse tamamı halk kütüphanesi mevzuatının yenilikçilik açısından yetersiz olduğuna dikkat çekmektedirler (K1, K2, K3, K4, K6 ve K7).

K1, mevzuatın yenilikçilik, kurumsal süreklilik, inovasyon vb. kavramlar açısından eksik olduğunun, son yıllardaki girişimler, çaba ve ortaya çıkan ürünler doğrultusunda mevzuatta da birtakım değişikliklerin yaşanmasının kaçınılmaz olduğunun, mevzuatın yenilikçilik çerçevesindeki gelişmelere ayak uydurmak zorunda kalacağını altını çizmektedir. Bu bağlamda, K1 ve K4 tarafından halk kütüphanesi kanununun eksikliği de dile getirilirken yine son yıllarda halk kütüphaneleri kapsamında yakalanan ivme ve oluşturulan farkındalığın kanun hazırlama konusunu da gündeme getireceğine dikkat çekilmektedir. K2 ve K3, halk kütüphanelerine yönelik mevzuatın çok uzun bir aradan sonra 2012 yılında güncellendiğine ancak bu güncellenmenin bile günümüz ihtiyaç ve algısına paralellik gösteremediğine ve yetersiz olduğuna vurgu yapmaktadır. Mevzuatın tekrar gözden geçirilmesi, bağlayıcılıkların en aza indirilerek esnekliğin artırılması gerektiği savunulmaktadır. K3, mevzuatın, misyon ve vizyonun yenilikçilik kavramı kapsamında yeniden düzenlenmesinin halk kütüphanesi yönetim ve hizmet geliştirme sürecine olumlu yönde katkı sağlayacağını düşünmektedir. K4, mevzuata yönelik iyileştirmelerin personel

niceliği, niteliği, gelişimi ve istihdamında olduğu kadar bütçe yaratma ve etkin kullanımı gibi konularda da olumlu yönde katkı sağlayacağını ileri sürmektedir. Kütüphane kanununun çıkarılması ve alt mevzuat olarak değerlendirilen yönetmelik, yönerge, hizmet esasları gibi belge ve içeriklerin bu kanun çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Kanun olmadan alt mevzuatta gerçekleştirilecek kısmi iyileştirmelerin bir anlam ifade etmeyeceğine vurgu yapılmaktadır. K6, mevzuatın yenilikçiliğin önünde bir engel olduğu ve bir bahane unsuru olarak kullanıldığını düşünmekte ve mevzuatın yenilikçiliğe teşvik eden, bu anlamda kolaylaştırıcı nitelikte olması ve yenilikçiliğe mevzuatta daha fazla ver verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Mevzuatla birlikte yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının da yine önemli bir sorun olduğunun altı çizilmektedir. Öte yandan, mevzuatta yenilikçilik odaklı güncellemelerin tek başına yeterli olmayacağı, bu süreci destekleyen farklı bir takım girişimlerde de bulunulması gerektiğine değinilmekte ve KTB'nin bu anlamda stratejiler hazırladığının altı çizilmektedir. Bu stratejik belgelerle birlikte yenilikçiliğin halk kütüphanelerine, vizyon, misyon ve mevzuata etki edebileceği öngörülmektedir. K7, değişen çevre koşulları, kullanıcı profili, gereksinim ve beklentiler karşısında halk kütüphanesi mevzuatının, vizyon ve misyonun da bu değişimle birlikte belirli aralıklarla yenilenmesi, gözden geçirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yenilenme sürecinde yenilikçiliğin stratejik öncelikler arasında yer almasına özen gösterilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Bu bağlamda KTB tarafından hazırlanan strateji planlarının esas alındığı ve o planlarda belirtilen durumların iyileştirilmesine yönelik tedbirler alınmaya çalışıldığına da değinilmektedir. Ancak mevcut stratejik planların Türkiye'de son yıllarda üzerinde duruluyor olması uygulamada da birtakım eksiklikleri beraberinde getirmekte ve bu süreç bir geçiş süreci olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.3.5.3. Yenilikçiliğin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinde Örgüt Kültürüne Dönüştürülmesi

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin yenilikçiliğin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesine ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticileri, yenilikçiliğin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi kapsamında henüz başlangıç aşamasında olduğuna (K1, K2, K3, K4, K6 ve K7), bir kuluçka döneminin yaşandığına dikkat çekmektedirler.

K1, yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde %25-30 oranında örgüt kültürüne dönüştürülebildiğini ancak yakın gelecekte bu oranın %50-60'lara çıkabileceğini ifade

ederken bu oransal artışın altında, yeni atamalar ve dönüşüme giren yönetim ve hizmet anlayışının olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda, halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim anlayışının henüz itici bir unsur olarak değerlendirilemeyeceği, değişimin daha çok KYGM'den halk kütüphanelerine doğru gerçekleştiği ifade edilmektedir. K2, halk kütüphanelerinde bu konuya ilgi gösterildiğini, kütüphanecilerin eskiye nazaran daha girişken, özgür, öz güveni olan, üretken, orijinali ortaya koymaya hevesli ve olumlu tavırlar sergilediklerini ifade etmektedir. Oluşturulmaya çalışılan yenilikçi örgüt kültürü ve hizmet anlayışı yaklaşımının yakın gelecekte Türkiye'deki tüm halk kütüphanelerini etkisi altına alacağı ön görülmektedir. Özellikle yenilikçiliğe karşı direnç gösteren yöneticilerin dirençlerinin kırılması ve yeni düzene uyum sağlanması gerektiği algısının oluşacağı da düşünülmektedir. Direnç kırılması ve yenilikçiliğe uyumun sağlanması ile hizmet anlayışının değişeceği, değişen hizmet anlayışının ise kullanıcı memnuniyetine olumlu yansıtacağı ön görülmektedir. K3, yenilikçi yaklaşımların KYGM bünyesinde başlamasının halk kütüphanelerini de yakın gelecekte etkisi altına alacağını ve bu sayede Türkiye geneline yayılacağını ifade etmektedir. Geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına dönüşün söz konusu olduğu, bu sürecin hizmet anlayışında da aynı doğrultuda seyir ettiği ifade edilmektedir. Geliştirilen yeni ve farklı hizmetlerin sürece olumlu katkı sağladığı düşünülmektedir. Oluşturulmaya çalışılan yenilikçi örgüt kültürü anlayışının hizmetlere de yön vereceği savunulmaktadır. K4, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde ortaya konulan yenilikçi hizmetlerin yenilikçi örgüt kültürüne olumlu yönde katkı sağladığını belirtirken, yenilikçi örgüt kültürü geliştikçe ve yaygınlaştıkça halk kütüphanelerinde hem sayısal hem de nitelik anlamında daha fazla personele ve bütçe olanaklarına gereksinim duyulacağını altını çizmektedir. Yenilikçi örgüt kültürü ile personel ve bütçe olanakları arasında doğru bir orantı olduğu savunulmaktadır. K6, yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi konusunda yoğun çaba harcadığını belirtmektedir. Bu süreçte, mevcut stratejilerin dönüşüme olumlu yönde katkı sağladığı ifade edilirken yazılı strateji belgelerinde eksiklik olduğu belirtilmekte, hali hazırda kütüphane hizmetlerine ilişkin herhangi bir strateji belgesinin olmadığı da eklenmektedir. Uygulamadaki stratejiler her ne kadar sürece olumlu katkı sağlasa da öncelikle hizmetlere yönelik bir strateji belgesi oluşturulması gerektiğinin kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir. Hizmet stratejisine ilişkin yazılı bir belge ortaya çıkarılarak, halk kütüphanesi vizyonu, misyonu ve ulaşılmak istenen hedefler açıkça ifade edildiğinde merkez teşkilatının bakış açısının yerele daha hızlı ve kolay etki edeceğine

inanılmaktadır. K7, özellikle son yıllarda (2010-2019) halk kütüphaneleri-KYGM etkileşiminin geçmiş yıllara nazaran artması sonucunda yenilikçiliğin yer yer halk kütüphanelerinde hissedilmeye başlandığını ileri sürmektedir. Mevcut yaklaşımlar sayesinde, kütüphanecilerde aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve motivasyonun artırılmasının yönetim ve hizmet geliştirme anlayışına olumlu yansıdığı savunulmaktadır. Özellikle son yıllarda gerçekleştirilen bilimsel etkinlikler ve bu etkinliklerde kütüphane personelinin etkin rol ve sorumluluk almasının örgüt kültürünün gelişmesinde önemli paya sahip olduğu düşünülmektedir.

Halk kütüphanelerinde özellikle son yıllarda yenilikçi hizmet ve yönetim anlayışının geliştirilmeye çalışıldığı bununla birlikte yenilikçi örgüt kültürünün de oluşturulmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. Ancak oluşturulmaya çalışılan yenilikçi örgüt kültürünün neyi esas aldığı, hangi şartlar ve ilkelere göre gerçekleştirilmeye çalışıldığı belirsizdir. Bu bağlamda, halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinin henüz başlangıç aşamasında olması bir avantaj olarak değerlendirilebilir. Bu sürecin, yenilikçilik odaklı politika ve stratejilerle desteklenmeyen ve sistematik olmayan girişimlerden ziyade yenilikçiliğin bir zemine oturtulması, kavramsal olarak anlaşılması ve kurumsallaşmasının sağlanmasını kolaylaştıracak ulusal nitelikte politika, strateji, ilke vb. bilgi ve belgelerle yürütülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ortaya konulan bu çalışma, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde oluşturulması öngörülen yenilikçi örgüt kültürü için ulusal düzeyde rehber niteliği taşıyacak yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modelini, strateji ilkelerini ve strateji eylem planını hedeflemektedir.

#### 4.3.5.4. Mevcut Yönetim Anlayışı ile Yenilikçilik İlişkisi

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye yönelik yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticilerinin önemli bir bölümü (K2, K3, K4 ve K6) il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliği kısmen desteklediğini savunurken K1 desteklemediğini, K7 ise desteklediğini ileri sürmekte, K5 ise bu konuda kararsız kaldığını belirtmektedir.

K1, halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliği destekleme konusunda yetersiz olduğuna özellikle dikkat çekerken K2, halk kütüphanelerinin kullanıcı talep, gereksinim ve davranış değişikliklerine göre hareket etmesi ve hizmetlerini

şekillendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde kurumsal direncin zayıflayacağı, bu zayıflığın önüne geçilebilmesi için de gelenekselciliğin terk edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Kurumsal anlamda yenilenme sürecine girildiğinin, bu bağlamda hizmetlerini ve mesleki algısını bu yönde değiştiremeyen kurumların süreklilik, verimlilik, etkinlik vb. konularda sorun yaşayacağına altı çizilmektedir. K3, mevcut hizmet geliştirme anlayışının yenilikçiliği bölgesel ya da kişisel bazda desteklediğini ifade etmekte ancak bunun genele yayılmasının şu an için mümkün olmadığı belirtmektedir. Bu durumun kütüphane yönetimi ve kütüphaneci profili ile doğrudan ilişkisi olduğu savunulmaktadır. K4, halk kütüphanelerindeki mevcut personel ve bütçe olanaklarının yenilikçiliği destekleyecek nitelikte olmadığını ancak KYGM olarak son yıllarda bu anlamda yoğun çalışmaların yürütüldüğünü dile getirmektedir. K6, KYGM'nin bu yönde sergilediği tutum, anlayış ve yaklaşımın olumlu bir tablo çizdiğini ve yereldeki kütüphanelerin ve kütüphane personelinin elini güçlendirdiğini belirtmektedir. Mevcut stratejilerin mevzuat, çalışma şartları, özlük hakları, fiziksel işlevsellik vb. konular açısından iyileştirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. K7, halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet anlayışı kapsamında son yıllarda (2010-2019) yaşanan değişim ve gelişmelere bağlı olarak geliştirilen stratejilerin yenilikçiliği destekleme açısından katkı sağladığını ve etkili olduğunu savunmaktadır.

#### 4.3.5.5. Halk Kütüphanesi Beş Temel Unsurunun Yenilikçilikle İlişkisi

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerinin beş temel unsurunun yenilikçilikle ilişkisine yönelik yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticileri yenilikçiliği halk kütüphanelerinin beş temel unsuru ile ilişkilendirirken, halk kütüphanelerinin bina ve kullanıcı unsurları açısından olumlu bir tablo çizdiğini (K1, K2 ve K3) ancak bütçe ve personel açısından daha fazla girişimde bulunulması gerektiğini (K4) savunmaktadırlar. Bunların yanında, halk kütüphanesi stratejilerinin de yenilikçilik açısından kısmen yeterli olduğunun altını çizmektedirler (K6 ve K7).

K1, personel unsurunun nitelik ve nicelik açısından yetersiz olduğunu, özellikle sayısal eksikliğin daha fazla hissedildiğini belirtmektedir. Bütçe olanaklarının %70-75 oranında gereksinimlere karşılık verebildiği ifade edilmektedir. Geçmiş yıllarla kıyasladığında bütçe ile ilgili mevcut durumun oldukça iyi olduğuna vurgu yapılmaktadır. Kullanıcı profilinin önceki yıllara kıyasla her ne kadar daha istekli ve talep eden bir profil oluştursa da vasatın üzerinde olduğuna ancak yine de bu durumun kütüphaneleri daha aktif ve üretken olmaya



zorladığına ve teşvik ettiğine değinilmektedir. Derme olanakları çerçevesinde de geçmişe kıyasla iyi konumda olduğuna ama daha iyi noktalara gelinebileceğine dikkat çekilmektedir. Kütüphane binası konusunda hızlı bir dönüşüm içerisinde olduğu ve yakın geçmişte tamamlanan, yakın gelecekte başlayacak ve şu an devam etmekte olan çok sayıda bina inşasının varlığı ve iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirildiğine dikkat çekilmektedir. K2, bina olanaklarının Türkiye genelinde ve il halk kütüphaneleri açısından %60-70 oranında yeterli olduğunu ifade etmektedir. Fiziki anlamda yenileşme girişimleri sonucunda kullanıcı, üye ve ödünç verme sayılarının arttığının gözlemlendiği ileri sürülmektedir. Kullanıcı profilinin de geçmişe kıyasla daha iyi konuma geldiği, kullanıcıların istekli ancak bir o kadar da mekânsal rahatlığı tercih eden, nezih ama fonksiyonel mekân arayan bir yapıya büründüğü ifade edilmektedir. K3, kullanıcı profilinin geçmişe kıyasla değiştiğine ve talep eden, teşvik eden, sorgulayan hatta istediği hizmeti alamayınca şikâyet eden bir profile dönüştüğüne dikkat çekmektedir. Fiziki şartların iyileştirilmesinin kullanıcı sayısı ve dolayısı ile hizmetleri de olumlu yönde artırdığı ileri sürülmektedir. Kendini rahat ve güvende hissedebileceği bir kuruma gelen kullanıcının hizmet talebi oluşabileceği gibi, mevcut hizmetlerden yararlanma ihtimalinin de arttığı ifade edilmektedir. Fiziki şartların Türkiye genelinde yavaş yavaş iyileştirilmeye başlandığına dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda, Odabaş ve Akkaya (2020) da fiziki yapı-kullanıcı etkileşimini çok boyutlu açılardan ele aldıkları çalışmalarında bilgi merkezlerinin mimari anlayışını değişen beklentiler ışığında detaylı olarak ortaya koymaktadırlar. K4, halk kütüphanelerinin sahip olduğu bütçe ve personel olanaklarının yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yeterli olmadığına dikkat çekerken mevcut personelin mevcut imkânlar dâhilinde elinden gelenin en iyisini yaptığını da vurgu yapmaktadır. K6, halk kütüphaneleri kapsamında geliştirilen mevcut stratejilerin, yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında kısmen yeterli olduğunu ifade etmektedir. Yazılı olarak bir kütüphanecilik hizmetleri strateji belgesinin bulunmadığı, bunun daha çok mevcut uygulamalar aracılığı ile gözlenebildiğine dikkat çekilmektedir. Mevcut stratejik belgelerde “okuma kültürü” kavramına yer verildiği, yenilikçi yaklaşımların şimdilik ancak bu kavram aracılığı ile kütüphanelerde canlandırılabilmesine değinilmektedir. K7, 2010 yılı öncesi ile kıyasladığında yeterlilik açısından önemli yol kat edildiğini ancak halk kütüphaneleri kapsamında geliştirilen mevcut stratejilerin yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yine de kısmen yeterli olduğunu ifade etmektedir. Eksiklerin saptanmaya çalışıldığı ve bu anlamda stratejilere odaklanıldığı belirtilmektedir. Son

yıllarda kazanılan ivmenin yakın gelecekte devam ettirilmesi durumunda halk kütüphanesi yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı açısından çok daha iyi bir konuma gelineceği ve bunun da ortaya konulan stratejiler sayesinde sağlanacağı düşünülmektedir.

#### 4.3.5.6. KYGM'nin Yenilikçiliğe Teşvik Edici Yaklaşımları

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin KYGM'nin halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik edici uygulamalarına ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 31  
KYGM'nin Halk Kütüphanelerini Yenilikçiliğe Teşvik Edici Yaklaşımlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Görüşler	Görüş bildiren katılımcılar (K)	Görüş sıklığı (n)
Hizmet içi eğitim	K1, K2, K3, K4, K5, K6	6
Bilimsel etkinlikler (çalıştay, sempozyum vb.)	K1, K2, K3, K4	4
Sosyal medya	K1, K3	2
Ödüllendirme (teşekkür belgesi vb.)	K1, K4	2
İşbirliği	K6, K7	2
Bire bir görüşme	K1	1
Webinar	K2	1
Yurt dışı gezileri	K2	1
Bütçe artırımı	K4	1
Farklı kaynaklardan fon sağlama	K4	1
Proje hazırlama	K4	1
Mevcut stratejik belgeleri takip etme	K6	1
Mevzuatı yenileme	K7	1
Nitelikli personel ataması	K7	1

KYGM'nin halk kütüphanelerinde yenilikçiliği teşvik etme konusunda hizmet içi eğitimlere, bilimsel etkinliklere katılımın teşvik edilmesine, sosyal medya platformlarının etkin kullanımına, ödüllendirme yaklaşımına ve işbirliğine öncelikle önem verdiği anlaşılmakla birlikte farklı birçok yol ile halk kütüphanelerinin yenilikçiliğe teşvik edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

K1, K2, K3 ve K4 Tablo 31'de dikkat çektikleri teşvik edici yaklaşımlar bağlamında halk kütüphanelerinin yenilikçiliğe teşvik edilmesi konusunda KYGM'nin hem lider hem de itici bir rol üstlendiğinin altını çizmektedirler. K6, kütüphanecilik hizmetlerinin sadece KYGM bünyesinde bulunan insan kaynağı ve sadece KYGM'nin sahip olduğu maddi olanaklar ile yürütülebilecek bir alan olarak görmekten vazgeçtiğini ve bu anlamda sponsorluk ilişkisine, işbirliklerine ağırlık verildiğini ifade etmektedir. İşbirliği ve sponsorluk girişimlerinin daha çok valilikler, kaymakamlıklar, belediyeler ve kalkınma ajanslarıyla gerçekleştirildiğine değinilmektedir. Cumhurbaşkanlığı tarafından oluşturulan

üst politika belgeleri, kalkınma planları, KTB stratejik eylem planları ve yeni dönemde ortaya çıkacak kültür strateji belgesi gibi stratejik belgelerin de yine yenilikçiliğin teşvik edilmesi için yol gösterici nitelik taşıdığı ifade edilmektedir. Ancak, doğrudan halk kütüphanelerine odaklanan, daha detaylı strateji unsurlarına da (ilke, plan, belge vb.) ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapılmaktadır. Bunca strateji unsurunun (belge vb.) var olduğu ve yeni oluşturulacak strateji unsurlarının kabul görme ihtimaline ilişkin endişeler olduğu ileri sürülse de en azından halk kütüphaneleri kapsamında yol gösterici bir nitelik taşıyacak olmasının bu endişeyi ikinci planda bırakabileceğine değinilmektedir. Halk kütüphanelerinde yenilikçiliği teşvik etme konusunda, son dönemde atanan kütüphaneciler ve kütüphane yöneticilerinin bir arada olacağı bilgilendirme toplantılarının gerçekleştirileceği ve bu sayede de yine yenilikçi yaklaşımların hem yönetici hem de kütüphaneci statüsündeki çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılmasının sağlanacağı ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımla, yenilikçi odaklı ortaya konulan vizyon ve girişimlerin halk kütüphanelerinde uygulanabilmesi ve benimsenebilmesinin kolaylaştırılacağı düşünülmektedir. K7, genelgeler, yönergeler, yönetmelikler üzerinde çalışılarak, mevzuatın yakın zamanda güncellenmiş olmasının yenilikçiliğe teşvik için atılmış önemli adımların başında geldiğini ifade etmektedir. Bu girişimlerin daha çok KTB düzeyinde gerçekleştirildiğinin, sürekli revizyonun kaçınılmaz olduğunun, KYGM'nin de bu konuda farkındalık sahibi olduğunun altı çizilmektedir. Farklı disiplinlerden alanında uzman kişilerle işbirliği (mimarlarla, mühendislerle vb.) yapılması da yine KYGM'nin yenilikçiliğe teşvik etme açısından geliştirdiği bir strateji olarak dikkat çekmektedir. Karadeniz (2019, s. 147), çalışmasında Türkiye'de kütüphane mimarisi kapsamında uzmanlık sorunu olduğuna dikkat çekerken, KYGM'nin bu açığı kapatabilmek için işbirliği ağını geliştirmeye çalıştığı anlaşılmaktadır. Nitelikli personel atamalarına özen gösterilmesi ve mülakat sistemi ile işe göre personel seçimi de yer yer eleştirilse de farklı bir strateji olarak dikkat çekmektedir.

#### 4.3.5.7. Yenilikçiliğin Önündeki Engeller

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerinde yenilikçi faaliyetleri engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

Tablo 32  
KYGM Yöneticilerinin Yenilikçiliğin Önündeki Engellere İlişkin Görüşleri

Katılımcılar	Görüş bildiren katılımcılar (K)	Görüş sıklığı (n)
Personel niteliği	K1, K3, K6	3
Bütçe	K3, K4, K7	3
Kullanıcı profili	K4, K6, K7	3
Yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülememesi	K1, K6	2
Geçmiş yönetim anlayışının hâkim olması	K3, K6	2
Yönetici profili	K1, K2	2
Mevzuat	K1, K6	2
Mesleki algı	K2, K3	2
Dayanışma eksikliği	K2	1
Hizmet algısı	K3	1
Mevcut örgüt/kurum kültürü	K3	1
Yenilikçiliğin benimsenememesi	K1	1
Kurumsal algı	K7	1
Mesleki imaj	K7	1
Personel sayısı	K6	1
Örgüt/kurum kültürü kavramına ilişkin algı ve farkındalık eksikliği	K6	1
Aidiyet duygusu eksikliği	K6	1
Ödüllendirme eksikliği	K6	1
Motivasyon düşüklüğü	K6	1

KYGM yöneticileri personel niteliğini, bütçe olanaklarını, kullanıcı profilini, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülememesini, geçmiş yönetim anlayışının hâkimiyetini, mevzuatı ve mesleki algıyı Türkiye’deki halk kütüphanelerinde yenilikçi girişim ve faaliyetlerin önündeki en önemli engeller olarak belirtmekle birlikte farklı birtakım engelleyici faktörlerin varlığına da dikkat çekmektedirler. Öte yandan, elde edilen bulgular bu çalışmanın hipotezini de destekler niteliktedir.

K1, yenilikçiliğin kavramsal olarak yeterince algılanamaması, benimsenmemesi ve örgüt kültürü haline dönüştürülememesinin yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller olduğuna dikkat çekmektedir. Zaman zaman mevzuatın kısıtlayıcılığının arkasına sığınılmasının da yine bu süreç üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Yeni mezun olan kütüphanecilerin, atandıkları kurumların mevcut örgüt kültürü altında ezilmeleri ve kendilerini gerçekleştirememeleri önemli bir başka sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, personel sayı ve kalitesinin artırılmasının kaçınılmaz bir gerçek olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşım, halk kütüphanelerindeki mevcut örgüt kültürüne eleştirel bir yaklaşım niteliği de taşımaktadır. K2, halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin önündeki en önemli engelin hiyerarşik yapı olduğuna değinmektedir. Hiyerarşik yapıda, üst kademe yöneticilerin bakış açılarının sürece şekil verdiğine, aynı zamanda süreci zorlaştırdığına da dikkat çekilmektedir. Öncelikle üst kademe yöneticilerin, karar vericilerin ve politika

belirleyicilerin kütüphanecilik mesleğine ve kütüphaneci profiline bakış açısını değiştirmesi gerektiği aksi takdirde kütüphanecilerin hizmetten çok kendi varlıklarını üst yönetime ve topluma ispat etmeyle vakit kaybedecekleri savunulmaktadır. K4, kullanıcı profilini en önemli engel olarak nitelendirmektedir. Kullanıcı unsurunun henüz yeterince aktif ve etkin bir profil çizemediği ve sistemi harekete geçirecek bir seviyede olmadığına dikkat çekilmektedir. K6, en önemli engellerin yönetim ve iş yapış şekli açısından düşünsel ve zihinsel temelli olduğunu ileri sürmekle birlikte öncelikle örgüt kültürü kavramının ne anlama geldiğinin halk kütüphanesi personeli tarafından anlaşılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kavramsal önem anlaşamadığı takdirde yenilikçi örgüt kültürünün halk kütüphanelerinde oluşturulmasının oldukça zor olacağına altı çizilmektedir. Örgüt kültürünü amirlerin belirlediği, kütüphanecilerin bu kültürel yapıya uymak zorunda kaldıkları gerçeğine değinilirken bu süreçte özellikle ve öncelikle yönetici pozisyonundaki kütüphanecilere önemli sorumluluklar düştüğünün altı çizilmektedir. Yöneticilerin, kurumlarındaki mevcut sorunları ve gereksinimleri saptaması ve bu sorun ve gereksinimlere yönelik tedbirler alarak, örgüt kültürünün temellerini atmasının oldukça önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. K7, en önemli engelin bütçe olduğuna dikkat çekmektedir. Taşra teşkilatının oldukça geniş olması ve kütüphane sayısının fazla olması bu durumun arkasında yatan önemli bir sebep olarak ifade edilmekte, sayısal artıştan ziyade mevcut kurumların niteliğinin artırılmasının halk kütüphanelerinin geleceği için daha hayati olduğu savunulmaktadır.

Yukarıda değinilen çok sayıda engelin ortadan kaldırılması ya da etkisinin azaltılabilmesi, yenilikçiliğin kavramsal olarak anlaşılması ve sağlam temellere dayandırılarak, sistematik bir şekilde uygulamaya yansıtılması ile sağlanacaktır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisinin bu süreci halk kütüphaneleri için kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

#### 4.3.5.8. Yenilikçi Hizmet, Yenilikçi Yönetim, Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin hizmet, yönetim, örgüt kültürü, strateji gibi halk kütüphanelerini ilgilendiren kavramlarla yenilikçiliğin ilişkisine yönelik yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

Çalışmaya katılan KYGM yöneticilerinin tamamı yenilikçiliğin hizmet, yönetim ve örgüt kültürü kavramları ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda K1, K3, K4 ve K7 yenilikçi yönetim unsurunun diğerleri üzerinde yaptırımı olabileceğine ve yönetim anlayışı yenilikçi olursa hizmetlerin ve örgüt kültürünün de yenilikçi boyutta şekil değiştireceğine dikkat çekerken K2 ve K6 önceliği yenilikçi örgüt kültürüne, K5 ise yenilikçi personel kavramına vermektedir. K2'ye göre kurumlarda öncelikle yenilikçi örgüt kültürü oluşturulursa hizmetler ve yönetim anlayışı da yenilikçilik doğrultusunda gelişirken K5 personelin yenilikçiliğe yatkın olması durumunda hizmetlerin, yönetim anlayışının ve örgüt kültürünün de yenilikçilik doğrultusunda gelişebileceğini ileri sürmektedir. Öte yandan, katılımcılar kendi sorumluluk alanları doğrultusunda bu ilişkinin farklı boyutlarına da dikkat çekmektedirler.

K2, yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulmasıyla kurumsallaşmanın da beraberinde geleceğini ifade etmektedir. Kurumsallaşmanın politikalar, yönetim ve hizmetler üzerinde belirleyici ve etkili olacağı savunulmaktadır. Halk kütüphanelerinde özellikle mevzuata bakılarak hareket edilmediği ve doğal akış içerisinde sürece şekil verildiği düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün bu sürece yön vericiliğine dikkat çekilmektedir. K3, KYGM'nin, ortaya koyduğu yeni ve farklı hizmet fikirleriyle yenilikçiliği halk kütüphanelerine aşlamaya çalıştığı ve bu sayede yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasına ortam hazırladığını ileri sürmektedir. Yönetim anlayışının değiştirilmesiyle hizmetlerin de aynı doğrultuda değiştiği bunun sonucunda örgüt kültürünün de aynı doğrultuda değişip gelişeceği savunulmaktadır. K6, yenilikçi strateji, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü kavramlarının birbiriyle yakın ilişkili olduğunu ancak öncelikle yenilikçi örgüt kültürünün kurumsal ve bireysel boyutta göz ardı edilmemesi gerektiğini savunmaktadır. Bu durumun halk kütüphaneleri açısından da geçerli olduğuna ve öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramlarına ilişkin algı ve farkındalık yaratılması gerektiğine değinilmektedir. K7, yenilikçi strateji, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü kavramlarının birbiriyle yakın ilişkili olduğuna ancak öncelikle yenilikçi yönetimin göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekmektedir. Yenilikçi yönetim anlayışının beraberinde yenilikçi örgüt kültürünü getireceği savunulmaktadır.

Hizmet, yönetim, örgüt kültürü, strateji gibi kavramların birbiri ile ilişkili olduğu savunulurken, özellikle KYGM'nin itici gücüyle halk kütüphanelerinde yenilikçi

yaklaşımların hayata geçirildiği ve bu yaklaşımların gerek yönetim gerekse örgüt kültürünü aynı doğrultuda şekillendirdiği/şekillendireceği ileri sürülmektedir. Burada dikkat çeken en önemli noktalar ise mevcut mevzuatın halk kütüphanelerinde yenilikçiliği destekleme konusunda yetersiz oluşu, yenilikçiliğin daha çok KYGM'nin bakış açısına göre şekillendirildiği ve bu sürecin politika, ilke ya da stratejiden ziyade doğal akışa göre şekil aldığıdır. Bu bağlamda, yenilikçilik sürecini daha sistematik, etkin, sürdürülebilir ve kalıcı hale getirebilmek, yenilikçiliği kişilerden ziyade kurum temelli hale dönüştürebilmek ve KYGM-halk kütüphaneleri işbirliği ve etkileşimini artırmak için Türkiye'deki halk kütüphaneleri açısından ortaya konulacak ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı politika, ilke, strateji, model gibi rehber niteliğindeki bilgi ve belgelere gereksinim duyulduğu, yenilikçi/yaratıcı örgüt kültürünün bu tür politika belgeleriyle Türkiye'deki halk kütüphanelerinde sistematik olarak yaygınlaştırılabileceği savunulmaktadır. Örgüt kültürünün gerek yönetim gerekse hizmet anlayışı üzerinde baskın ve yönlendirici olabileceği, kurumsal kimliğin oluşturucusu niteliği göz ardı edilmemelidir. Öte yandan, burada elde edilen bulgular da yine çalışmanın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır.

#### 4.3.5.9.Yenilikçiliğe Yönelik Stratejiler

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphaneleri açısından yenilikçiliğe yönelik stratejilere (model, ilke, eylem planı vb.) gereksinim duyulup duyulmadığı konusundaki yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticilerinin neredeyse tamamı yenilikçiliğe yönelik stratejilere gereksinim duyulduğuna dikkat çekmektedirler (K1, K3, K4, K5, K6 ve K7). K1, K2 ve K3 bu konuda stratejilerin işe yarayıp yaramayacağı açısından birtakım endişeleri olduğunu ayrıca ifade etmişlerdir.

K1, stratejilerin olması gerektiğine ancak yönetici ve kütüphaneci profilinin bu stratejilerin uygulanabilirliği açısından son derece belirleyici olacağına dikkat çekmektedir. Aksi takdirde stratejilerin işlevi olmayan bir materyale dönüşmesinin kaçınılmaz olacağına vurgu yapılmaktadır. Türkiye'de halk kütüphanesi yönetim ve hizmet anlayışının daha çok yöneticinin kişisel yaklaşımları ile sınırlı kaldığına dikkat çekilmektedir. Ortaya konulacak stratejilerin, mevcutta yenilikçi yönetim anlayışına sahip halk kütüphaneleri için bir tamamlayıcı unsur niteliği taşıyacağı ve sürecin istikrarlı yürütülmesi için işlevsel olabileceği üzerinde durulmaktadır. Yenilikçi yönetim ve strateji unsurları birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir. K2, önce hizmetin gerçekleştirilmesi ve ardından stratejinin belirlenmesinin mümkün olabileceği gibi önce stratejinin ortaya

konulması ve akabinde hizmetlerin gerçekleştirilmesinin de mümkün olabileceğini savunmaktadır. Ancak yazılı kuralların ve stratejilerin, uygulamada dikkate alınmayacağı riski taşıdığı ileri sürülmekte ve bu bağlamda yazılı strateji unsurlarına gereksinim duyulma ihtimalinin azaldığına vurgu yapılmaktadır. Stratejik unsurların ortaya konulması halinde bunu destekleyecek, bu unsurlara bağlı kalacak mesleki algı ve beceriye sahip yönetici ve kütüphaneci profiline de geliştirilmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu bağlamda stratejilerin ortaya konulmasının tek başına yeterli olmayacağı, stratejinin önemini kavramış, mesleki bilinci yüksek, girişken, öz güveni yüksek, sorgulayan, farklıyı arayan, gelişime açık, işine bağlı, işini seven ve işinin gereklerini kavramış personele ihtiyaç olduğunun altı çizilmektedir. Ancak bu şartlar altında, ortaya konulacak stratejilerin halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında etkili ve verimli olacağı düşünülmektedir. K3, halk kütüphanelerinde öncelikle hizmetlerin gerçekleştirildiğini ve sonuçlarına göre birtakım kararlar alındığını, bu bağlamda, öncelikle stratejinin konulması ve akabinde takip edilmesi yaklaşımının henüz söz konusu olmadığını savunmaktadır. Ancak ilerleyen süreçte, ortaya çıkarılan hizmetler arttıkça ve sonuçları kayıt altına alınarak analiz edildikçe, stratejilerin ortaya konulmasının ve takip edilmesinin daha mümkün olabileceğine dikkat çekilmektedir. K4, halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için strateji unsurlarına sahip olunmadığına ve bu yüzden strateji geliştirmeye gereksinim duyulduğuna ve bu stratejilerin temelinde de kullanıcı unsurun yer alması gerektiğine dikkat çekmektedir. Ancak ortaya konulacak stratejinin katı çizgilerden uzak olması, esnetilebilir ve dönüştürülebilir olması gerektiğinin de ayrıca altı çizilmektedir. Kültür ve sanatın özgür ve rahat ortamları sevdiği ve bu tarz ortamlarda geliştiği düşüncesinden hareketle ortaya konulacak strateji unsurlarının bir yol haritası niteliğinde olacağı ama sıkı bir bağlayıcılığının olmasının mümkün olamayacağına vurgu yapılmaktadır. K5, halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için ortaya konulacak stratejilerin özellikle personeli yönlendirme açısından katkı sağlayacağını savunmaktadır. K6, ortaya konulacak teorik stratejilerin uygulanabilir ve sürdürülebilir olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Uygulanabilir stratejiler ve bu yönde geliştirilecek ilkelerin halk kütüphanesi etkinliği, verimliliği ve kurumsal sürekliliği üzerinde olumlu etki yaratacağı savunulmaktadır. K7, stratejik unsurların halk kütüphanesi etkinliği ve kurumsal sürekliliğini olumlu yönde etkileyeceğini savunmaktadır. Kütüphanecilerin hedef olarak algılayabileceği, yol haritası olarak görebileceği birtakım stratejilerin süreci kolaylaştıracağına, kütüphane çalışanlarını motive edeceğine inanılmaktadır. Halk



kütüphaneleri açısından oluşturulacak stratejilerin temelini kullanıcı gereksinimlerine dayandırılması gerektiği savunulmakta ve ortaya konulacak model, ilke, plan vb. unsurların personel niteliği ve bütçe yönetimi konularında yol gösterici olacağına vurgu yapılmaktadır.

#### 4.3.5.10. Yenilikçi Hizmetler için Halk Kütüphanelerinin ve Kütüphanecilerinin Taşınması Gereken Özellikler

Aşağıda, KYGM yöneticilerin halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmetlerin hayata geçirebilmesi için kurumsal ve kişisel boyutta taşınması gereken özelliklere ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır. KYGM yöneticileri, halk kütüphanelerinin ve kütüphanecilerinin yenilikçi hizmetler kapsamında birçok farklı şartı yerine getirmesi ve birtakım özelliklere sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedirler. Öte yandan, yöneticiler özellikle kendi sorumluluk alanlarına yönelik olarak birtakım farklı şartların da (kullanıcılara, bütçeye, stratejilere vb. yönelik şartlar) yerine getirilmesinin bu süreç kapsamında önem taşıdığına değinmektedirler.

K1, halk kütüphanelerinin işbirliği açısından daha girişken ve istekli olması gerektiğine değinmektedir. Mevcut personel sayının azlığı ve ileriye dönük olarak kütüphanelerde çok fazla personel çalıştırılmayacağı gerçeği göz önüne alındığında kurumsal ve bireysel olarak işbirliği ağlarının geliştirilmesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçek olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ceza evleri, Milli Eğitim Bakanlığı, Güzel Sanatlar, Devlet Tiyatroları, Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlükleri işbirliği halinde olunan/olunması gereken kurumlar olarak dile getirilmektedir. Halk kütüphanelerinin KYGM ile eşgüdüm içinde hareket edebilmesi, KYGM'nin hizmet geliştirme felsefesini benimseyebilmesi ise halk kütüphanelerinin dikkat etmesi gereken bir diğer nokta olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kütüphanecilerin de iş birliğine açık, yenilikçi, ikili ilişkileri ve iletişim becerisi iyi, meraklı, özellikle çocuklarla ve gençlerle etkileşim içerisinde olabilecek, samimi ve sıcakkanlı özellikler sergilemeleri gerektiğine dikkat çekilmektedir. K2, fiziki olarak geniş, ferah, rahat ve farklı çok sayıda faaliyetin bir arada organize edilebileceği fiziki yapılara ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Kullanıcı profili açısından ise yetinmeyen, isteyen, sorgulayan bir kullanıcı profilinin olması gerektiği, kısmen de olsa böyle bir profilin oluşturulduğuna dikkat çekilmektedir. Talep eden kullanıcı profilinin kütüphanenin ve kütüphanecilerin işlevselliğine ve verimliliğine de olumlu yönde katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Taleplerin sadece kitap, dergi vb.

materyallerle sınırlı kalmaması, kullanıcının sosyalleşebilmek için de taleplerde bulunmasının gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Bu yaklaşımın ve böylesine bir kullanıcı profiline kütüphaneleri yenilikçiliğe yönlendireceği ve yenilikçilik konusunda zorlayacağına inanılmaktadır. K3, fiziki olarak, halk kütüphanelerinin çok amaçlı salonlara, cep sinemasına, bebek kütüphanesine, çocuk alanına, kafeteryaya sahip olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Öte yandan, daha fazla isteyen, sorgulayan, talep eden, sorumluluk sahibi, sorundan ziyade çözüm odaklı ve iyi niyetli bir kullanıcı profiline sahip olunması gerektiğine dikkat çekilmektedir. K4, bütçe olanaklarına vurgu yaparak, halk kütüphanelerinde mevcut bütçe olanaklarının daha da artırılması gerektiğini savunmakta ve bu artış için KYGM'nin yoğun çaba sarf ettiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda ek kaynak yaratma girişimlerinin gerçekleştirildiği, bu sayede birçok halk kütüphanesine bu yolla katkı sağlanmaya çalışıldığının altı çizilmektedir. Halk kütüphanecilerinin mesleki algısı, saygısı ve bilincinin yüksek olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca kütüphanecilerin, kendilerini gerçekleştirme gayreti içerisinde olmaları ise olmaz olmaz olarak değerlendirilmektedir. K5, yenilikçi hizmet sunulabilmesi için kütüphanecilerde özellikle iletişim becerisi, girişkenlik ve işbirlikçilik özelliklerinin bulunması gerektiğine dikkat çekilmektedir. K6, stratejik gereksinimlere vurgu yaparak, kullanıcı gereksinimine, personel niteliğini artırmaya ve yenilikçiliği örgüt kültürüne dönüştürebilmeye odaklı stratejilere gereksinim duyulduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, esnek çalışma ortamlarına ve girişken, meraklı, sorgulayan personel niteliğine dikkat çekilmektedir. K7, stratejik gereksinimlere vurgu yaparak, stratejik hedeflerin mevcut durumu tespit ve analiz edebilecek, personeli yönlendirebilecek, gerçekleştirilen girişimleri ölçebilecek nitelikte olması gerektiğini savunmaktadır.

#### 4.3.5.11. Türkiye'de Hayata Geçirilen Yenilikçi Halk Kütüphanesi Hizmetleri

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde hayata geçirilen ve kendilerine göre yenilikçi olarak nitelendirdikleri hizmetlere ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

KYGM yöneticileri, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde son dönemde hayata geçirilen birçok farklı yenilikçi hizmet olduğuna dikkat çekmektedirler. K1, halk kütüphanelerinde hayata geçirilen robotik kodlama ve ahşap atölyeleri, bebek kütüphanesi, makerspace (yaratım alanı) gibi girişimleri son dönemlerde hayata geçirilen yenilikçi faaliyetlere örnek olarak göstermektedir. Bu hizmetlerin hayata geçirilmesinde KYGM'nin itici güç

konumunda olduğunun, halk kütüphanelerine öncülük ettiğinin, rol model olmaya çalışıldığının altı çizilmektedir. Bu sayede hem yönetim hem de hizmet geliştirme kapsamında yenilikçiliğin bir alışkanlık haline dönüştürülmeye çalışıldığına vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım sonucunda bazı il ve ilçe halk kütüphanelerinin KYGM'nin itici gücüne gereksinim duymadan farklı, yeniyi, yenilikçiyi arayıp, bulup, uygulamaya geçirdiği de ileri sürülmektedir. Öte yandan, farklıyı gören kullanıcı profilinde de hareketlenmelerin yaşandığı ve daha çok talep eden, farklıyı isteyen bir profile doğru evrilme yaşandığının altı çizilmektedir. Bu yaklaşımın yakın gelecekte örgüt kültürünün parçası haline gelmesinin ise kaçınılmaz olduğuna vurgu yapılmaktadır. K2, diş ve sağlık taraması, drama eğitimi, örgü kulübü, turşu kurma atölyesi, makerspace, ahşap tasarımı gibi hizmetleri yenilikçi hizmetler arasında göstermektedir. Bu hizmetlerin kullanıcı talepleriyle şekillendiği ve uygun fiziki alanlarda çok daha rahat bir şekilde hayata geçirildikleri ileri sürülmekte ve zaman zaman özellikle de fiziki alan yetersizliğinin bir sorun olarak ortaya çıktığına değinilmektedir. K3, dikiş-nakış atölyesi, hat sanatı, ebru atölyesi vb. hizmetleri yenilikçi olarak nitelendirmektedir. K4, bebek kütüphanesi girişimini yenilikçi bir anlayışın ürünü olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda, yenilikçi hizmetlerin hayata geçirilebilmesinde personelin yenilikçiliğe bakış açısı ve mevcut bütçe olanaklarının yeterliliğinin son derece önemli olduğuna değinilmekte, yenilikçiliği desteklemeyen personelin ve yenilikçi girişimler için yetersiz bir bütçenin yenilikçi hizmet girişimlerini olumsuz yönde etkileyeceğine vurgu yapılmaktadır. Özellikle bütçe açısından KYGM'nin yanı sıra yerel yönetimlerin (belediyeler, valilikler, kaymakamlıklar vb.) de bu sürece katkı sağlayabileceği, bu sorumluluğu paylaşabileceğine değinilmektedir. K6, robotik kodlama, yazılım etkinlikleri, maker etkinlikleri, yaratıcı drama etkinlikleri, mesleki eğitimler, kütüphanem cepte uygulaması, ceza evi işbirliği, havaalanı kütüphanesi, gar kütüphanesi, bebek kütüphanesi gibi hizmetleri son dönemlerde halk kütüphanelerinde hayata geçirilen yenilikçi hizmetler olarak nitelendirmektedir. K7, bebek kütüphanesi hizmeti, film gösterimleri, hapishanelerde koleksiyon oluşturma ve yaz dönemlerinde plajlarda sunulan kütüphane hizmetlerini yenilikçi hizmet olarak nitelendirmektedir. Ortaya çıkan yenilikçi girişimlerin özellikle 10 yıllık süreçte (2010-2019) ortaya konulan yaklaşımlar ve geliştirilen yenilikçi hizmet anlayışı çerçevesinde şekillendiği ifade edilmektedir. Hizmetlerden bazılarının geçmişte de sunulmaya çalışıldığı ama son yıllarda yaygınlaştırıldığına altı çizilmektedir.

#### 4.3.5.12. Yenilikçi Örgüt Kültürü Oluşturulmasında KYGM'nin Rolü

Aşağıda, KYGM yöneticilerinin halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında KYGM'nin üstlenmesi gereken rol ve sorumluluklara ilişkin yaklaşımları detaylı olarak ortaya konulmaktadır.

KYGM yöneticileri, il halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasında KYGM birimlerinin farklı rol ve sorumlulukları olduğuna dikkat çekmektedirler. K1, halk kütüphanelerinde oluşturulması planlanan yenilikçi örgüt kültürünün bir sürecin sonucu olacağına ve bu süreçte bütün birimlerin işbirliği içerisinde, ekip ruhu ile hareket etmesi gerektiğine vurgu yapmakta ve KYGM'nin tüm birimlerinin bu süreçte itici bir güç olmasının kaçınılmaz olduğunun altını çizmektedir. Üst birimler alt birimlere alan açtıkça sürecin daha verimli işletileceği savunulmaktadır. Bu bağlamda genel müdürün, daire başkanlarının, şube müdürlerinin, kütüphane yöneticilerinin, kütüphane personelinin dayanışma içerisinde ve birbirlerine alan yaratarak, yaratılan alanın etkili kullanımı sağlanarak, bu süreci iyileştirebileceği ileri sürülmektedir. K2, liderlik yapmayı ve rol model olmayı KYGM'nin en öncelikli sorumluluğu olarak görmektedir. Teşvik edici olmak, öncülük etmek ve kurumlar arası ve kişiler arası işbirliğini desteklemek de diğer birtakım sorumluluklar olarak dikkat çekmektedir. K3, özellikle Kütüphaneler Daire Başkanlığına oldukça fazla görev ve sorumluluk düştüğünü ifade etmektedir. Yönlendiricilik ve rol model olma bu rol ve sorumlulukların başında gelmektedir. Halk kütüphanesi yönetici ve kütüphanecilerinin bu süreçte sürekli motive edilmesi gerektiği ve bu motivasyonun da KYGM tarafından sağlanması gerektiğine inanılmaktadır. Yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması açısından Kütüphaneler Daire Başkanlığı ve bu Daire Başkanlığına bağlı şube müdürlüklerinin sürecin bel kemiğini oluşturduğuna inanılmaktadır. K4, özellikle bütçe artırımına yönelik çalışmalar ve girişimlerin aralıksız devam ettirilmesi açısından önemli rol ve sorumluluklara sahip olduğuna değinmektedir. Personel hareketliliği konusunda devletin personel politikasının sınırlayıcı olduğuna, sayının artırılması ve özellikle ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi konusunda bağımsız hareket edilemediğine vurgu yapılmakta ancak yine de hem sayı artırımını hem de ödüllendirme mekanizmasının devreye sokulması konularında alternatif yol ve yöntemlerin denendiğine değinilmektedir. Halk kütüphaneciliği alanında öne çıkan kütüphane personelinin sempozyumlara, açılışlara, konferanslara gönderilmesi/davet edilmesiyle personelin ödüllendirilmeye çalışıldığı ifade edilmektedir. Yine bu bağlamda, personelin

kendini geliştirebilmesi ve mesleki anlamda farklı konularda farkındalık kazanabilmesi için hizmet içi eğitimler gerçekleştirildiği ve bu eğitimlerin artırılması konusunda da girişimlerde bulunulabileceğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca ileriye dönük olarak halk kütüphanesi personelinin belirli sürelerle farklı coğrafyalarda görevlendirilmesi ve rotasyonun da henüz fikir aşamasında olduğuna değinilmektedir. Rotasyon fikrinin hem personelin mesleki algısına ve becerisine katkı sağlayacağı hem de daha farklı kültürleri ve coğrafyaları tanıyabilme olanağı yaratacağı savunulmaktadır. Bu uygulamanın yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulması ve bu kültürel yapının sürdürülebilmesine de katkı sağlayacağı, uzun süre aynı coğrafyada benzer profillere hizmet sunmak yerine zaman zaman farklı profillerle de karşı karşıya kalmanın kütüphane personelinin mesleki algı, farkındalık ve beceri düzeyine olumlu katkı sağlayacağı savunulmaktadır. K6, strateji geliştirme, geliştirilen stratejinin uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği anlamında yeterli derecede rol ve sorumluluk üstlenilmesi gerektiğine ve KYGM olarak bu rol ve sorumluluğun son yıllarda yerine getirilmeye çalışıldığına dikkat çekmektedir. Yenilikçiliğin Türkiye'deki kamu idareleri için yeni bir kavram olduğu, derinliğinin ve kapsamının yeterince anlaşılmadığı ve özellikle KYGM açısından ilgili birimlerin rol ve sorumluluk alma konusunda gereken özeni gösterdiği, ileriye dönük artacak rol ve sorumlulukların da farkında olduğuna dikkat çekilmektedir. K7, KYGM ilgili birimlerinin özellikle sahayı yakından takip etmesi, personelin potansiyelinin farkında olunması, gereksinimlerin iyi saptaması ve gerekli yönlendirmelerin yapılması, kütüphanecilere destek verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Durum analizi yapılmadığında, ortaya konulacak yanlış stratejilerin zaman, emek ve maddi kayıplara neden olabileceği savunulmaktadır. Yenilikçiliğin çok hızlı değişim gösteren, duraksamayı ve geride kalmayı kabul etmeyen, başladığında sürekli devam ettirilmesi gereken bir süreç olduğuna değinilmektedir.

KYGM'nin yenilikçilik sürecinde oldukça farklı ve fazla sorumluluğunun olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, gerek bu rol ve sorumlulukların nitelikli, kişilerden bağımsız ve sistematik bir şekilde yerine getirilebilmesi gerekse KYGM-halk kütüphanesi işbirliği ve etkileşiminin geliştirilmesi ve bu işbirliği ve etkileşimin de yine kişilerden bağımsız ve sürekli olarak sağlanabilmesi için bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisinin önem taşıdığı ve göz ardı edilmemesi gerektiği düşünülmektedir. Kimin ne/neyi yapması gerektiğinin yanında nasıl yapması gerektiği de gerek emek, zaman

ve maddi sermaye kaybının önlenmesi gerekse kurumsal süreklilik ve etkinlik açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma kapsamında ortaya konulan strateji unsurlarının (model, ilke, eylem planı) uygulanması ve takibinde de yine KYGM'ye önemli rol ve sorumluluklar düşmektedir.

#### **4.3.6. KYGM Yöneticilerinin Türkiye'deki İl Halk Kütüphanelerinin Geleceğine İlişkin Genel Yaklaşımları**

Bu bölümde, KYGM yöneticilerinin Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin geleceğine ilişkin dikkat çektikleri noktalara değinilmektedir. Bu bağlamda, hem önemli noktalara vurgu yapılmakta hem geleceğe ilişkin planlamalara değinilmekte hem de yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi konusunda nereden başlanması gerektiğine ilişkin yaklaşımlara dikkat çekilmektedir.

K1, geçmiş yıllarla kıyaslandığında özellikle artan kullanıcı memnuniyetini, çeşitlenen hizmet yelpazesini ve bunun sonucunda halk kütüphanelerine karşı yaratılan olumlu algıyı önemli kazanımlar olarak değerlendirmektedir. Halk kütüphanelerinin faaliyetlerini artırması, farkındalık oluşturulması sonucunda olumlu yönde gelişen bütçe olanakları ve bunun sonucunda da değişen ve gelişen fiziki şartlar da yine halk kütüphanelerinin geçmişle kıyaslandığında yaşadığı olumlu gelişmeler olarak dikkat çekmektedir. Özellikle 2012 yılında çocuk ve halk kütüphanelerinin iyileştirilmesine yönelik Kalkınma Bakanlığı ile gerçekleştirilen proje, halk kütüphanelerinin iyileştirilmesi yönünde kırılma noktası olarak nitelendirilmektedir. Halk kütüphanelerinin yönetimi konusunda gelecek yılları kapsayan birtakım planlamaların olduğuna değinilmektedir. Bu planlamaların özellikle hizmet yelpazesini nicelik ve nitelik açısından geliştirme, kullanıcı ve personel eğitimleri, yeni bütçe olanakları yaratarak, bütçeyi artırma ve fiziki şartların modernizasyonu çerçevesinde olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bina ve bütçe olanaklarının iyileştirilmesini ve fiziki anlamda halk kütüphanelerinin iyileştirilerek yaygınlaştırılmasını personel konusunda iyileştirmelerin izleyeceğine değinilmektedir. Bina, bütçe ve personelle birlikte hizmetlerin sayısının ve kalitesinin artacağı ve bunun sonucunda da kullanıcı memnuniyetinin sağlanacağı dile getirilmektedir. Son dönemlerde hayata geçirilen çalıştayların (bebek kütüphaneleri çalıştay, kütüphane etkinlik kılavuzu çalıştay, mimari uygulamalar çalıştay, bilgi okuryazarlığı çalıştay vb.) önümüzdeki 5-10 yıllık süreçte hissedilir bir iyileşmeye alt yapı oluşturacağına vurgu yapılmaktadır. K2, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde hem hizmet geliştirme hem de kullanıcı profili açısından geçmiş

yıllara kıyasla önemli değişimlerin yaşandığını savunmaktadır. Değişen hizmet yaklaşımının kullanıcı profili üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçek olarak nitelendirilmektedir. Kullanıcı rahatını düşünerek tasarlanan fiziki yapılar da yine bu sürece olumlu katkı sağlayan bir diğer etken olarak dile getirilmektedir. Kullanıcı merkeze alınarak, değişen gereksinim ve taleplere hem hizmetler hem de fiziki anlamda yeniden yapılanma ile yanıt vermeye çalışılmaktadır. Fiziki olarak kütüphane içerisinde kültür merkezi oluşturma yaklaşımı ağır basarken bu oluşum içerisinde çeşitli kurslara, atölyelere, sosyal, sportif, sanatsal vb. faaliyetlere alan ayrılabilceği ileri sürülmekte ve halk kütüphanelerinin adeta birer yaşam merkezine dönüştürülebileceği hatta alışveriş merkezlerinin (AVM) kütüphanelere dönüştürülebileceği fikirlerine sahip olunduğundan bahsedilmektedir (2020 Aralık ayı itibari ile Türkiye’de altı AVM’de kütüphane açılmıştır). Halk kütüphaneciliği anlayışı ile ne düzeyde örtüşen bir yaklaşım ve girişim olduğu tartışılrsa da, AVM’lerde kütüphane açma fikri en azından farkındalık açısından önem taşımaktadır. Hem fiziki hem de hizmet anlayışının geliştirilmesi konusunda da ileriye dönük planlamaların yapıldığı ve bu bağlamda özellikle kütüphane personelinin mesleki anlamda gelişiminin ön plana çıkarıldığı ifade edilmektedir. Sorgulayan, araştıran, analiz edebilen, çıkarım yapabilen, düşünen, fikir geliştiren ve uygulamaya geçebilen bir kütüphaneci profili oluşturma mücadelesi verildiğinin altı çizilmektedir. Hem fiziki hem de personel boyutunda gerçekleştirilen planlama faaliyetlerinin hayata geçirilmesinin kütüphane hizmet ve yönetim anlayışı ile de ilişkisi olduğuna vurgu yapılmakta ve kurumsal imaj, süreklilik ve verimliliğin sağlanacağına değinilmektedir. K3, hizmet ve kullanıcı profili açısından olumsuz bir tablodan olumlu bir tabloya geçişin söz konusu olduğunu belirtmektedir. Özellikle bütçe planlaması üzerinde durulduğu ve fiziki modernizasyon konusunda girişimlerin artarak devam ettiği ifade edilmektedir. Hizmet anlayışı konusunda da KYGM olarak, yerinde ziyaretlerde sorun ve ihtiyaç tespiti yapılarak, bölgenin ihtiyacı doğrultusunda hizmet geliştirme konusunda kütüphanecilerle iletişime geçildiğine değinilmektedir. Yapılan planlama faaliyetlerinin hizmetlere ve fiziki yapılanmaya olumlu yönde etki ettiği savunulmaktadır. K4, geçmiş yıllara göre bütçe olanaklarının ve personel sayısının önemli düzeyde arttığını dile getirmekte ancak özellikle personel sayısı bakımından IFLA standartlarının hala çok uzağında olduğuna vurgu yapmaktadır. Son yıllarda kazanılan ivmenin gelecek iki-üç yıl boyunca sürdürülmesinin daha sonraki 15-20 yıl için oldukça önemli bir yatırım ve alt yapı oluşturacağı savunulmaktadır. Türkiye’deki halk kütüphanelerinin personel niteliği ve bütçe

olanaklarını geliştirmeye/iyileştirmeye yönelik planlamalar yapıldığı ve bu planlamaların personel ve bütçe olanakları açısından önemli bir rahatlık yaratacağı ön görülmektedir. Bu planlamaların, fiziki dönüşüme, hizmet geliştirme anlayışına ve sonucunda kullanıcı niteliği ve sayısına da pozitif yönde katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir. K6 ve K7, Türkiye’deki halk kütüphanelerinin strateji oluşturma/geliştirme ve stratejik davranabilme yaklaşımları açısından son yıllarda olumlu gelişmeler yaşandığına (strateji kavramının önemsenmesi ve stratejik belge üretme) dikkat çekmektedirler. Ayrıca Türkiye’de bu tarz girişim ve gelişmelerin geriden takip edildiğine de vurgu yapılmaktadır. Hemen her alanda bu tür stratejik hedeflerin belirlenmeye çalışıldığı ve bu hedeflere ilişkin belgelerin oluşturulduğu ve girişimlerin son yıllarda önemli oranda arttığı da dile getirilmektedir. Türkiye’deki halk kütüphanelerine ait mevcut stratejilerin geliştirilmesine/iyileştirmesine yönelik geleceğe ilişkin planlamaların yapıldığına değinilmekte, bu çalışmaların KTB nezdinde ağırlık kazandığının altı çizilmektedir. Bu planlamaların yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı açısından olumlu etkilerinin olacağı öngörülmekte, yönlendirme, yapılabilecekler kapsamında farkındalık yaratma, mevcut durumun analizini yapabilme kapsamında avantaj sağladığına/sağlayacağına dikkat çekilmektedir.

Yenilikçilik, bir süreç olarak savunulurken ileriye dönük plan ve girişimlerin daha çok sonuç odaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, kimlerin ne/neyi yapacak olduğunun yanında “nasıl” yapacak olduğuna da odaklanarak, sonuçtan ziyade sürecin iyileştirilmesine yönelik somut adımların atılması gerektiği kaçınılmazdır. Yukarıda bahsedilen ileriye dönük planlar arasında henüz halk kütüphanelerinde örgüt kültürü oluşturma odaklı bir planın olmayışı bu konuda algı, farkındalık eksikliği olduğunu, bununla birlikte gerek Bakanlık gerekse Genel Müdürlük kapsamında konunun geri planda kaldığını göstermektedir. Bu çalışmanın sonucunda ortaya konulan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modelinin, strateji ilkelerinin ve strateji eylem planının gerek Bakanlık gerekse Genel Müdürlük boyutunda yol gösterici bir rehber niteliği taşıyacağı ve kurumsal etkinlik, verimlilik, gereklilik ve süreklilik için somut birer çıktı olacağı öngörülmektedir.

KYGM yöneticileri, yenilikçiliğin halk kütüphaneleri açısından önemine farklı açılardan değinmekte ve yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi için ilk olarak nereden başlanması gerektiğine ilişkin birtakım farklı görüşleri de ileri sürmektedirler. K1, öncelikle kurumsal ve mesleki algının, yönetim ve



hizmet geliştirme anlayışının olabildiğince kısa sürede yenilikçilik odaklı değiştirilmesi gerektiğini savunmakta ve yenilikçi yönetim anlayışının geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Oluşturulacak yenilikçi yönetim anlayışının sürdürülebilirliğinin ise yenilikçi örgüt kültürünün varlığına bağlı olduğu göz ardı edilmemelidir. Talebin kullanıcıdan gelmesini beklerken talebi kullanıcının zihninde oluşturma yaklaşımının da hayata geçirilmesinin önemli olduğu ifade edilmektedir. Kullanıcıda oluşturulacak farkındalık ve olumlu algının halk kütüphanesi ve kütüphanecisi profiline de olumlu yansıtacağına dikkat çekilmektedir. Bu gelişim ve değişimin yenilikçiliğinin sadece KYGM'den halk kütüphanelerine aktarılan bir anlayış olduğu gerçeğini değiştirerek, kütüphaneden de KYGM'ye doğru yönelebileceğinin önünü açacağı savunulmaktadır. Halk kütüphanelerinin niteliği ve verimliliğinin artacağı ve kurumsal sürekliliğinin sağlanacağı ön görülmektedir. K2, Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüşebilmesi için öncelikle yönetim anlayışının yenilikçilik odaklı değişmesi ve klâsik memur anlayışının ilerisine geçilmesi gerektiğini savunmaktadır. Hizmet ve birey odaklı, samimi ve inisiyatif alınabilen bir ortamın yaratılmasının gerekliliği ifade edilmektedir. Kütüphaneciliğin durağan olmayan, kalıplar içerisine sıkıştırılmayacak bir meslek olduğu, özveri isteyen, sürekli değişmek ve gelişmek durumunda olduğu gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerektiğinin altı çizilmektedir. Kurum içerisinde samimi ilişkilerin geliştirilmesi, aile ortamının oluşturulması gerektiğine de vurgu yapılmakta ve bu sayede her bir bireyin kendisini bütünün bir parçası olarak görmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu anlayış hâkim olduğunda kurumsal imajın değişeceği, kütüphanecilerin işlerini daha çok sahipleneceği, kullanıcı memnuniyetinin artacağı, kurumsal işleyişin değişeceği, hizmet ve yönetim anlayışının gelişeceği ve değişeceği ön görülmektedir. K3, halk kütüphanelerinde daha samimi, fikir alışverişine açık, ekip çalışmasına yatkın, bireylerin kendilerini rahat hissettiği, demokratik anlayışın hâkim olduğu ortamların oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Yenilikçiliği Türkiye'deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürmeye bu noktalardan başlanılabileceği ileri sürülmektedir. K4, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesinin, halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, değişen taleplerin hızlı ve nitelikli bir şekilde karşılanması, kullanıcıların gereksinimlerine karşı kendilerinde farkındalık yaratılması için önem taşıdığını ifade etmektedir. Öncelikle yenilikçilik algısının ve anlayışının kütüphane personelinde oluşturulması ve personelin yenilikçiliğe açık hale gelmesinin sağlanması gerektiği savunulmaktadır. Bu algı ve anlayış sonucunda yenilikçiliğin örgüt kültürüne

dönüştürülebilmesinin mümkün olacağı aksi takdirde bu girişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı ileri sürülmektedir. K5, yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi sürecine personel sayısının ve niteliğinin artırılması ile başlanması gerektiğini savunmaktadır. K6, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesinin kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik açısından önem taşıdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yenilikçilik kavramının iyi tanımlanması ve halk kütüphanesi personeline bu kavramın anlatılarak, benimsenmesinin ve uygulamaya konulmasının sağlanması ile başlanılabileceği savunulmaktadır. Akabinde yenilikçi hizmetlerin ortaya çıkması ve sayıca artması ile birlikte halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün de temellerinin atılabileceği ön görülmekte ancak bu sürecin uzun bir süreç olacağının altı çizilmektedir. K7, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesine fiziksel dönüşümle başladığını belirtirken sonraki aşamanın ise mesleki ve kurumsal algı ve imajın düzeltilmesi olduğunun altını çizmektedir. Bununla birlikte, yenilikçilik konusunda adım atan ve atma gayreti gösteren halk kütüphanelerinin yönlendirilmesi, henüz harekete geçmemiş halk kütüphanelerinin ise teşvik edilmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yenilikçi dönüşümün başladığı ve Türkiye geneline yayılma eğilimi gösterdiği, bu bağlamda özellikle bütçe, personel ve fiziki dönüşüm konularında ciddi adımların atıldığı belirtilmektedir. Kütüphaneci, kütüphane yöneticisi ve üst düzey yöneticilerin halk kütüphanelerine bakış açılarının bu süreçte büyük önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Halk kütüphanesinin gerekli bir kurum olduğu algısının oluşturulması ve bu süreçte kütüphanecilerin ve yöneticilerin gayretle mücadele etmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülmesinin kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik açısından oldukça önem taşıdığı ifade edilmektedir.

Çalışma kapsamında, hem il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yönetici ve kütüphanecilerden hem de KYGM yöneticilerinden elde edilen verilere dayanarak, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yönetici ve kütüphanecilerin mevcut yönetim, hizmet geliştirme yaklaşımı ve mevcut örgüt kültüründen yeterince memnun olmadıkları anlaşılmakta, bu duruma paralel olarak KYGM düzeyinde de son yıllarda bu tabloyu değiştirmeye yönelik bir değişim sürecine girildiğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda, doğrudan örgüt kültürü ile ilgili olmasa da KYGM tarafından ileriye dönük birçok planlamanın yapıldığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında, bu çalışma ile ortaya çıkarılan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisinin halk kütüphaneleri ile ilgili ileriye

dönük planlara yenilikçilik odaklı dayanak oluşturacağı ve KYGM için yol haritası niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü boyutundan bakıldığında, Türkiye'deki il halk kütüphaneleri kapsamında mevcut örgüt kültürünün hiyerarşi/kontrol kültürüne yatkınlık gösterdiği ancak hedeflenen örgüt kültürünün ise adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü olduğu anlaşılmaktadır. İki kültür türü arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, birinin etkisi azalırken diğer kültür türünün özelliklerinin kurumlarda hayata geçirilebilme ihtimalinin artabileceğini de söylemek mümkündür. Öte yandan KYGM yöneticilerinden elde edilen veriler doğrultusunda, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde son yıllarda oluşturulmaya çalışılan yapının da adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü yaklaşımı ile paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Oluşturulmaya çalışılan bu yapının, kütüphane yönetim ve hizmet geliştirme anlayışına yine yenilikçilik odaklı katkısının olacağı savunulurken bu bulgu aynı zamanda çalışmanın hipotezine de sağlam bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Halk kütüphanelerinin örgüt kültürünün değişimi sürecinde, Türkiye genelinde aynı anda ve aynı yöne doğru adım atılması şimdilik söz konusu değildir. Bu bağlamda, merkezi bir hareket anlayışından uzaklaşarak, bölgesel hatta kurumsal bir harekete gereksinim duyulabileceği anlaşılmaktadır. Başta halk kütüphaneleri olmak üzere, her örgütün büyüklüğü, hedef kitlesi, hizmet alanı ne olursa olsun kendisine has bir örgüt kültürüne sahip olduğu/olabileceği göz ardı edilmemelidir. Öte yandan, mevcut örgüt kültürü ile hedeflenen örgüt kültürünün uyumsuzluğu dikkate alındığında Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde örgüt kültürü anlamında bir değişimin gerekliliği dikkat çekmektedir. Bu değişimin hiyerarşi/kontrol kültüründen adokrasi/yaratıcı kültüre doğru olacağı ve klan/işbirliği kültürü özellikleri ile de desteklenebileceği anlaşılmaktadır. Türkiye'deki il halk kütüphaneleri merkezi yapıda yönetilen kamu sektörü olduğu için genel idari geleneklerin ve mevcut yönetim yapısının da göz önünde bulundurularak, adokrasi/yaratıcı örgüt kültürünün klan/işbirliği kültürü özellikleri ile desteklenmesi kaçınılmazdır. Bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı strateji geliştirme modelinde, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkelerinde ve strateji eylem planında bu durum göz önünde bulundurulmuştur.

Adokrasi/yaratıcı kültüre sahip halk kütüphanelerinde modern yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışına ilişkin ifadeler katılımları ve

memnuniyet oranları düşüktür. Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yönetim anlayışı ve süreci yönetici algı ve yaklaşımlarına göre şekillenmektedir. Halk kütüphanelerinde hedeflenen örgüt kültürü bağlamında adokrasi/yaratıcı kültür ön plana çıkmaktadır. Özellikle bu dört sonuç bir arada düşünüldüğünde olası bir örgüt kültürü değişiminde adokrasi/yaratıcı kültürün yönetim ve buna bağlı olarak hizmet geliştirme süreçleri üzerinde de etkili olduğu/olacağı anlaşılmaktadır. Bu durum, örgüt kültürünün yönetim ve hizmet geliştirme süreci üzerindeki etkisini göstermektedir. Buna paralel olarak Şahin (2010, s. 21) de örgütlere özgü birtakım farklı değerlerden oluşan örgüt kültürünün örgütlere bir kişilik kazandırdığına ve yönetim tarzı üzerinde belirleyici olduğuna değinmektedir. Günümüz dalgalı ortamında, esnek, uyum sağlayan, katılımcı ve yenilikçi örgütlerin hayatta kalma ve büyüme şansının yüksek olduğu, örgüt yapısının değişimi ve gelişimine duyulan ihtiyacın ise her zamankinden daha fazla ön plana çıktığı da savunulmaktadır (Aycan ve diğerleri, 2016, s. 299-301). Halk kütüphanelerinin kurumsal sürekliliği, verimliliği ve gerekliliğini yakından ilgilendiren örgüt kültürü değişim gereksinimi ise bu sürece rehberlik edecek ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı gibi yol gösterici bilgi ve belgelerin geliştirilmesini/ortaya konulmasını zorunlu kılmıştır.

## 5. BÖLÜM

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Tez çalışması kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak, ortaya çıkarılan sonuçlar il halk kütüphanesi personeli ve KYGM yöneticileri olmak üzere iki bölümde gruplanmıştır. Geliştirilen öneriler ise bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır. Öte yandan, bu çalışma kapsamında özellikle dikkat çekilen yenilikçilik odaklı strateji geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ve yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerilerine ise takip eden bölümde detaylı olarak ayrıca yer verilmiştir.

İl halk kütüphanesi personeli (yönetici ve kütüphaneci) ile gerçekleştirilen anket çalışması sonucunda elde edilen verilere ilişkin sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Kütüphane çalışanlarının önemli bir bölümüne göre halk kütüphaneleri modern bir yönetim anlayışı ile yönetilmektedir. Modern yönetim anlayışının varlığı statü açısından yöneticilerde, örgüt kültürü açısından adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda ve coğrafi bölgeler açısından ise Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ön plana çıkmaktadır.
- İl halk kütüphanelerinin mevcut hizmet politikası/anlayışı değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılama açısından yetersizdir. Halk kütüphanesi hizmet sürecine ilişkin yaklaşımların neredeyse tamamında katılım oranları düşük ve düşündürücü düzeydedir. Bununla birlikte, hizmet geliştirme sürecine ilişkin yaklaşımlar statü, örgüt kültürü ve coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler bu bağlamda daha olumlu bir tablo çizerken, kütüphanecilerin hizmet sürecine ilişkin ifadelerle katılım oranları daha düşüktür. Adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda diğer kültür türlerine sahip kurumlara kıyasla hizmet geliştirilme konusunda geleneksel olanın dışına çıkılması ve yenilikçi fikirlerin kurumda dikkate alınması daha yaygındır. Öte yandan Karadeniz, Ege ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerindeki halk kütüphanelerinde yenilikçi fikirler daha yüksek oranlarda dikkate alınmaktadır. Hizmet geliştirme sürecine ilişkin ifadeler kapsamındaki memnuniyet oranları adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda diğer kültür türlerine sahip kurumlara göre daha olumlu bir tablo çizmektedir. Bu sonuç aynı zamanda çalışmanın hipotezine de kanıt niteliği taşımaktadır.

- Hiyerarşik ve bürokratik yapı, teknolojik alt yapının yetersizliği ve mevcut örgüt kültürünün kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından yetersizliği Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yönetim sürecini olumsuz yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, başta mevcut yönetim anlayışı olmak üzere yönetsel yaklaşımların tamamında önemli oranda memnuniyetsizlik yaşanmakta olup bu memnuniyetsizlik kurumsal verimlilik ve sürekliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetsel yaklaşımlara karşı duyulan memnuniyetsizlik KYGM’nin son yıllarda başlattığı ve sürdürdüğü değişim ve dönüşüm sürecini haklı çıkarmakla birlikte böylesi bir değişim ve dönüşümün gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. KYGM, halk kütüphanelerine ilişkin riski görmüş ve riski ortadan kaldırmak için gerek yönetsel gerekse hizmet anlayışı kapsamında yenilikçilik odaklı dönüşüm sürecini başlatmıştır. Ancak bu süreç yenilikçilik odaklı politika, ilke ve stratejilerle desteklenmek yerine henüz sistematik olmayan girişimlerle sürdürölmektedir. Öte yandan, halk kütüphanesi yönetim sürecine ilişkin ifadelere katılım oranları statü, örgüt kültürü ve coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Yöneticiler bu bağlamda daha olumlu bir tablo çizerken kütüphanecilerin yönetim sürecine ilişkin ifadelere katılım oranları daha düşüktür. Adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlar yönetsel ifadelere katılım konusunda daha pozitif bir tablo çizmektedir. Özellikle mevcut yönetim ve mevcut örgüt kültürüne yönelik ifadeler kapsamındaki memnuniyet oranları adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda diğer kültür türlerine göre daha yüksektir. Bu sonuçlar, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde hedeflenen yönetim ve örgüt kültürü anlayışının daha çok adokrasi/yaratıcı kültür odaklı olduğunu gösterirken aynı zamanda çalışmanın hipotezine de kanıt niteliği taşımaktadır.
- Yenilikçi hizmet kavramı, hem mevcut algıda hem de uygulamada var olan bir hizmetin geliştirilmesiyle/genişletilmesiyle ortaya çıkarılan yeni bir hizmet olarak tanımlanmaktadır. Halk kütüphanesi personeli yenilikçi hizmet kapsamında orijinal fikir üretme konusunda sorun yaşamaktadır. Ayrıca, sahip olunan mevcut örgüt kültürü (hiyerarşi/kontrol) de orijinal fikir üretme ve fikirleri hizmete dönüştürme konusunda yetersiz kalmaktadır. Halk kütüphanesi yöneticileri ve kütüphanecileri açısından yenilikçi hizmetler daha çok, kullanıcıların değişen gereksinimlerine karşılık verebilmek için önem taşırken, yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürölmesi ve kurumsal sürekliliğin sağlanması için yeterince önem taşımamaktadır. Bu bağlamda, yenilikçi hizmet anlayışı

örgüt kültürü ile yeterince ilişkilendirilememekte ve personelin yenilikçilik algısının düşük olduğu anlaşılmaktadır.

- Personel niteliğinin ve sayısının yetersizliği, fiziki şartların ve bütçe olanaklarının yetersizliği il halk kütüphanelerinde yenilikçi uygulama ve faaliyetlerin önündeki en önemli engellerdir. Bununla birlikte, engelleyici etkenlere ilişkin yaklaşımların tamamı halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet ve faaliyetler üzerinde bir şekilde olumsuz etkiye sahiptir. Özellikle mevcut yönetim anlayışı ve mevcut örgüt kültürü de halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin diğer önemli engelleyicileri arasındadır. Bu sonuç aynı zamanda, çalışmanın hipotezine de kanıt niteliği taşımaktadır. Yenilikçiliği engelleyen etkenlere ilişkin yaklaşımlar statü, örgüt kültürü ve coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Mevcut yönetim anlayışı ve mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliğe en düşük düzeyde etki ettiği kurumlar adokrasi/yaratıcı kültüre sahip kurumlardır. Bu durum, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin gerek yönetim gerekse örgüt kültürü anlayışı bakımından adokrasi/yaratıcı kültür türüne eğilim gösterdiğinin bir başka kanıtıdır.
- Yönetici ve kütüphaneciler kendilerini önemli oranda orta düzey yenilikçi kategorisine koymaktadırlar. Üst ve orta düzey yenilikçi olduğunu düşünen katılımcılar kendilerini değişime, etkileşime, gelişime ve yeniliğe açık, gelenekselden uzak olan, girişimci, yaratıcı, inisiyatif alan, esnek çalışma ortamına sahip, bürokrasiden arınmış, farklı düşünen gibi ifadelerle nitelendirmektedirler. Öte yandan orta ve düşük düzey yenilikçi katılımcılar ile kendilerini yenilikçi olarak nitelendirmeyen katılımcılar bu durumu; kurumlarında geleneksel yönetim ve hizmet anlayışının hâkim olması, yönetimin olumsuz tutumu, olumsuz mesleki imaj, kullanıcı ilgisizliği ve isteksizliği, teşvik eksikliği, bürokratik engeller, mevzuat, hiyerarşik yapı, personel ilgisizliği ve isteksizliği, kurumsal aidiyet eksikliği, mevcut örgüt kültürü, risk almama, düşük katılım, personel niteliği, yöneticilerin kütüphane algısı, örgüt kültürü, yönetici-kütüphaneci iletişimi, ölçme değerlendirme eksikliği, pasif yönetici yaklaşımı, yeniliklerin iş yükü olarak algılanması gibi nedenlere bağlamaktadırlar.
- Türkiye'deki halk kütüphaneleri arasında Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi yenilikçilik konusunda ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi olarak nitelendirilen Ankara Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi'nin mevcut örgüt kültürü hiyerarşi/kontrol hedeflenen örgüt kültürü ise klan/işbirliği kültürüdür. Mevcut ve hedeflenen kültürler

arasında uyumsuzluk bulunmakta ve Ankara Adnan Ötügen İl Halk Kütüphanesi özellikle klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürler açısından mevcuttan hedeflenene olumlu yönde eğilim göstermektedir. Bu durum aynı zamanda Ankara Adnan Ötügen İl Halk Kütüphanesi'nde hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşımak istendiğini de ortaya koymaktadır.

- Yenilikçilik Türkiye'deki il halk kütüphaneleri kapsamında birçok farklı açıdan önem taşıırken, toplumsal dönüşüme ayak uydurmak, değişen talepleri/gereksinimleri karşılamak, kurumsal süreklilik, etkinlik ve gereklilik, hizmet niteliği, personel motivasyonu, hizmetlerin kurumsallaşması (bireysellik ve keyfiyetten uzaklık), kullanıcı/toplum odaklılık, kurumsal ve mesleki algı ve farkındalık, yeniliğe ve gelişime açıklık (kurumsal ve kişisel boyutlarda), kurumsal aidiyet (sahiplenilme), kurumsal işbirliği/katılımcılık, kullanıcı sayısı, kurumsal dönüşüm (çağdaşlaşma ve yenilikçilik odaklı), girişimcilik, hizmet verimliliği ve çeşitliliği, düşünce özgürlüğü (farklı fikirler/fikir alışverişi), hizmette süreklilik ve başarı, yeniliklerin takibi, yönetim anlayışı, kurum-kullanıcı iletişimi, kurumsal prestij öncelikli konulardan bazılarıdır.
- Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin hayata geçirilebilmesi için atılması gereken öncelikli adımlar bulunmaktadır. Hizmet ve yönetim anlayışı açısından gelenekselden uzaklaşılması, hizmet içi eğitimin sürekli hale getirilmesi, toplumsal değişime/dönüşüme ayak uydurulması, yenilikçiliğe/yeniliğe açık olunması, kütüphane hizmet politikasının geliştirilmesi, yeniliğin ve yenilikçiliğin kurumsallaşması, hiyerarşik engellerin ortadan kaldırılması, değişime ve gelişime açık olunması, personel niteliğinin artırılması, ehliyet-liyakat-adalete özen gösterilmesi, bürokratik engellerin ortadan kaldırılması, girişimciliğin teşvik edilmesi, yeniden yapılanmanın sağlanması yenilikçiliğin hayata geçirilebilmesi için atılması gereken öncelikli ve önemli adımlardan bazılarıdır.
- Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde, mevcut durumda hiyerarşi/kontrol (iş güvenliği-öngörülebilirlik-denge) hedeflenen durumda ise klan/işbirliği (ekip çalışması-uzlaşma-katılım) ve adokrasi/yaratıcı kültürler (risk alma-yenilikçilik-özgürlük) hâkimdir. Mevcut ve hedeflenen kültürler arasında uyumsuzluk söz konusudur. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet (rekabet-talep-başarı) kültürlerinde mevcuttan hedeflenene doğru puan kaybı yaşanırken klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürlerde mevcuttan hedeflenene



artış yaşanmıştır. Artış farkı ise en yüksek oranda adokrasi/yaratıcı kültürde yaşanmıştır. Bu durum, Türkiye’deki halk kütüphanelerinde olası bir örgüt kültürü değişimini ve bu değişimin yönünü ortaya koyarken bu çalışmanın halk kütüphaneleri açısından isabetli bir çalışma olduğunu da destekler niteliktedir.

- İl halk kütüphanelerindeki mevcut ve hedeflenen örgüt kültürüne ilişkin eğilim bölgesel düzeyde farklılıklar göstermektedir. Her bölgede mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Hiyerarşi/kontrol ve pazar/rekabet kültür türleri yedi bölgede de mevcuttan hedeflenene geri planda kalmıştır. Öte yandan klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültürle eğilim artmıştır. Adokrasi/yaratıcı kültürde mevcuttan hedeflenene en yüksek artış Karadeniz, Marmara, İç Anadolu ve Doğu Anadolu Bölgelerinde yaşanmıştır. Ege, Marmara ve İç Anadolu Bölgelerinde yöneticiler adokrasi/yaratıcı kültürü hedefleme konusunda daha istekliken Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde ise kütüphaneciler daha isteklidirler. Kurumsal açıdan bakıldığında ise özellikle Isparta Halil Hamit Paşa, Kırıkkale, Hakkâri ve Bingöl İl Halk Kütüphaneleri mevcut durumda adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne yakınlık göstermektedir. Amasya, Bayburt, Giresun, Kastamonu, Zonguldak, Mersin, Kahramanmaraş, Isparta, Eskişehir, Balıkesir, Bingöl, Erzurum ve Ağrı İl Halk Kütüphaneleri ise adokrasi/yaratıcı örgüt kültürünü kurumlarında oluşturmayı hedeflemektedir.
- Adokrasi/yaratıcı kültür Türkiye genelinde mevcuttan hedeflenene doğru yöneticilerde ve kütüphanecilerde hemen hemen aynı oranda artış göstermiştir. Bu durum, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapan yönetici ve kütüphanecilerin adokrasi/yaratıcı kültüre geçiş isteklerinin neredeyse eşit olduğunu göstermektedir.
- Mevcut kültürde adokrasi/yaratıcı ile hedeflenen kültürde hiyerarşi/kontrol kültürü puan ortancaları arasında çok zayıf düzeyde de olsa düşük ve negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İki örgüt kültürü birbirine zıt özellikler sergilemekte, birinin baskın olduğu kurumlarda diğeri geri planda kalmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde hedeflenen örgüt kültürü türünün adokrasi/yaratıcı kültür olduğu göz önüne alındığında olası bir kültürel dönüşümde hiyerarşi/kontrol kültürün gerek yönetim anlayışı gerekse hizmet geliştirme yaklaşımı üzerindeki etkisi ve izleri azalacak, bu değişim ve dönüşüm il halk kütüphanelerinin hizmet ve yönetim anlayışlarına da

yansıyacaktır. Adokrasi/yaratıcı kültürün yaratıcı, yenilikçi, teşvik edici, girişimci, esnek, dinamik, risk alıcı özellikleri dikkate alındığında, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin hizmet ve yönetim anlayışının da bu çerçevede dönüşüme uğrayacağı öngörülmektedir.

- Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde, örgüt kültürünün altı alt boyutunda da (baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışan yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem ve başarı kriterleri) mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürü özellikleri ağırlıktaiken hedeflenen durumda her alt grupta hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşmıştır. Adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri her alt boyutta mevcut durumdan hedeflenen duruma artış göstermiştir. Adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri kapsamında yaşanan bu artış statüye ve coğrafi bölgelere göre farklılıklar göstermektedir. Adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri kapsamında mevcut durumdan hedeflenen duruma en büyük fark “baskın özellikler” alt boyutunda yaşanırken, en düşük fark ise “başarı kriterleri” kapsamında yaşanmıştır.
- Türkiye’deki il halk kütüphaneleri “baskın özellikler” kapsamında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise adokrasi/yaratıcı kültür özelliği göstermektedir. Kütüphane personeli dinamizm, girişimcilik ve daha fazla risk alma yaklaşımlarını tercih etmektedir. Adokrasi/yaratıcı kültüre özgü yaklaşımda mevcuttan hedeflenene önemli oranda artış yaşanırken, yöneticiler bu konuda daha isteklidirler. Öte yandan, baskın özellikler boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.
- Türkiye’deki il halk kütüphaneleri “örgütsel liderlik” kapsamında mevcut durumda klan/işbirliği ve hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği ile adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri sergilemektedir. Olası bir kültürel değişimde, örgütsel liderlik kapsamında, hedeflenen iki kültür türüne ait özelliklerin sentezlenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Adokrasi/yaratıcı kültüre özgü yaklaşımda mevcuttan hedeflenene artış yaşanırken kütüphaneciler bu konuda daha isteklidirler. Öte yandan, örgütsel liderlik boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.
- Türkiye’deki il halk kütüphaneleri “çalışanların yönetimi” kapsamında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği kültürü özelliği sergilemektedir. Adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri geri planda kalsa da, mevcuttan hedeflenene yine de artış yaşanmıştır. Katılımcılar az da olsa yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik

kavramlarını hedeflemektedirler. Adokrasi/yaratıcı kültüre özgü yaklaşımda mevcuttan hedeflenene artış yaşanırken yöneticiler bu konuda daha isteklidirler. Öte yandan, çalışanların yönetimi boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.

- Türkiye'deki il halk kütüphaneleri “örgütsel bağ” kapsamında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği kültürü özelliği sergilemektedir. Mevcuttan hedeflenene artış en fazla adokrasi/yaratıcı kültür özelliğinde yaşanırken, kütüphaneciler bu konuda daha isteklidirler. Katılımcılar yeniliğe ve gelişime olan bağa dikkat çekmekte, kurumsal anlamda en iyi olmaya vurgu yapmaktadırlar. Öte yandan, örgütsel bağ boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla Ege Bölgesi'nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.
- Türkiye'deki il halk kütüphaneleri “stratejik önem” kapsamında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültür özelliklerini bir arada sergilemektedir. Katılımcılar, yeni işlerin denenmesine ve fırsatların peşinden koşulmasına önem vermektedirler. Adokrasi/yaratıcı kültüre özgü yaklaşımda mevcuttan hedeflenene artış yaşanırken, kütüphaneciler bu konuda daha isteklidirler. Öte yandan, stratejik önem boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla Ege Bölgesi'nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.
- Türkiye'deki il halk kütüphaneleri “başarı kriterleri” kapsamında mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise klan/işbirliği kültür özelliği sergilemektedir. Katılımcılar, eşsiz, yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, hizmetler konusunda öncü olmaya önem vermektedirler. Adokrasi/yaratıcı kültüre özgü yaklaşımda mevcuttan hedeflenene az da olsa artış yaşanırken yöneticiler bu konuda daha isteklidirler. Öte yandan, başarı kriterleri boyutunda adokrasi/yaratıcı kültür en fazla Akdeniz Bölgesi'nde yer alan halk kütüphaneleri tarafından desteklenmektedir.
- Örgüt kültürünün altı alt boyutu kapsamında özellikle klan/işbirliği ve adokrasi/yaratıcı kültüre ait birtakım özellikler ön plana çıkmıştır. Baskın özellikler alt boyutunda; dinamizm, girişimcilik, kararlılık, risk alma, aile ortamı, paylaşım kavramları ön plana çıkarken, örgütsel liderlik alt boyutunda girişimcilik, yenilikçilik, risk alma, rehberlik etme, kolaylaştırıcılık, personel eğitimi, çalışan yönetimi alt boyutunda ekip çalışması, uzlaşma, katılım, risk alma, yenilikçilik, benzersizlik, örgütsel bağ alt boyutunda yeniliğe

bağlılık, gelişime bağlılık, sadakat, güven, stratejik önem alt boyutunda personel eğitimi, güven, açıklık, katılım, yeniyi deneme, fırsat kovalama ve son olarak başarı kriterleri alt boyutunda personel eğitimi, takım çalışması, mesleki bağlılık, insani duyarlılık, yeni hizmetler, örnek alınma gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bu sonuçlara göre Türkiye'deki il halk kütüphaneleri açısından kültürel dönüşümün adokrasi/yaratıcı kültür odaklı ve klan/işbirliği kültürü destekli olması gerektiği anlaşılmaktadır.

KYGM yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler kapsamında elde edilen verilere ilişkin sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- İl halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışı gelenekselden moderne evrilmektedir. Hedeflenen yönetim anlayışı ise modern yönetimdir. Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışı yenilikçiliği yeterince desteklememektedir. Bununla birlikte, il halk kütüphanelerinin bina ve kullanıcı profili yenilikçi girişimler açısından olumlu etki yaratırken, özellikle bütçe ve personel olanakları ise henüz yenilikçiliği tam anlamıyla destekleyecek düzeyde değildir. KYGM yöneticilerinin il halk kütüphanelerinde sergilenen mevcut yönetim anlayışını bu haliyle kabullenmedikleri ve yönetsel dönüşüm sürecine girildiği anlaşılmaktadır. İl halk kütüphanesi personeli ile KYGM yöneticilerinin il halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışına ilişkin yaklaşımları kısmen benzerlik göstermektedir. Yönetsel anlamda il halk kütüphanelerinde geçmişe kıyasla olumlu bir değişim süreci yaşanmaktadır. Henüz belirli bir stratejiye dayalı olmayan ve sistematığe oturtulmamış yaklaşımlarla bu süreç kullanıcı memnuniyetinden hizmet ve personel niteliğine kadar pek çok farklı alanda olumlu gelişmelere ortam hazırlamıştır. Bu süreci daha etkili, kişilerden bağımsız, sürdürülebilir kılabilecek ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı politika, ilke, strateji gibi bilgi ve belge eksikliğinin var olduğu anlaşılmaktadır.
- İl halk kütüphaneleri hem mevcut hem de hedeflenen örgüt kültürü kapsamında daha çok klan/işbirliği kültür türüne yakınlık göstermektedir. Adokrasi/yaratıcı kültüre ait özellikler de yer yer desteklenmektedir. İl halk kütüphanesi personeline göre ise mevcut örgüt kültürü hiyerarşi/kontrol kültürüne yakınlık göstermektedir. Bu bağlamda, il halk kütüphanesi personeli ile KYGM yöneticilerinin il halk kütüphanelerinin kültürel yapısına ilişkin yaklaşımları farklılık göstermektedir.

- İl halk kütüphanelerinin mevcut hizmet geliştirme anlayışı daha çok yenilikçidir. Bununla birlikte gelenekselle desteklenen karma bir hizmet geliştirme anlayışı olduğu da düşünülmektedir. Bu durum, gerek yönetim gerekse hizmet anlayışı kapsamındaki yenilikçilik odaklı dönüşümün henüz Türkiye geneline yayılmadığını ve sürecin başlangıç aşamasında olduğunu göstermektedir. Ancak KYGM-halk kütüphaneleri ortaklığı ile yakalanan bu ivme ile devam edilmesi, halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve hizmet anlayışının geliştirilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.
- İl halk kütüphanelerinde oluşturulmaya başlanan hizmet politikası, geliştirilen yenilikçi yaklaşımlar, güçlenen KYGM-halk kütüphanesi işbirliği, artan kullanıcı memnuniyeti, kullanıcı odaklılık ve gelişen strateji-örgüt kültürü uyumu il halk kütüphanelerinin güçlü yanlarından bazılarıdır. Personel niteliğinin yetersizliği, merkezi yönetim anlayışının baskın olması, geleneksel hizmet anlayışının devam ettirilmesi, kurumsallaşamama, mevzuatın yetersizliği ve kullanıcı-kütüphaneci etkileşiminin düzeyi ise il halk kütüphanelerinin zayıf kalan yanlarından. Toplumdaki olumsuz kurumsal algı, girişimlerin karar vericiler tarafından ölü yatırım olarak algılanması, yeni/orijinal hizmet geliştirememeye eksikliği, hantal yönetim anlayışı, gelenekselci hizmet anlayışı, kurumsallaşamama kaynaklı emek, zaman, para kaybı il halk kütüphaneleri kapsamında geleceğe yönelik tehditlerden bazılarıdır. Bunların yanında; yenilikçilik odaklı hizmet anlayışı kapsamında artan hizmet sayısı ve niteliği, yenilikçilik odaklı yönetim anlayışının geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmaya çalışılması, geçmişe kıyasla artan kullanıcı memnuniyeti, kullanıcı farkındalığı, artan kurumsal tanınırlık gibi konular ise il halk kütüphaneleri için geleceğe yönelik fırsatların başında gelmektedir. İl halk kütüphanelerinin güçlü yanları ile geleceğe yönelik sahip olduğu fırsatlar yenilikçiliğin varlığı ile beslenirken, zayıf yönler ile geleceğe ilişkin tehditler ise daha çok yenilikçiliğin eksikliğinden kaynaklanmaktadır.
- Yenilikçilik başta kullanıcı memnuniyetinin artırılması, kurumsal etkinliğin sağlanması, personel niteliğinin artırılması ve kurumsal sürekliliğin sağlanması olmak üzere değişen kullanıcı taleplerinin karşılanması, geleneksel yönetim ve hizmet anlayışının değiştirilmesi ve bu yolla hizmet niteliğinin artırılması gibi açılardan önem taşımaktadır. Bu sonuç, çalışmanın hipotezini de destekler niteliktedir.

- Halk kütüphanelerine ilişkin mevzuat yenilikçilik açısından yetersizdir. Yönetmelik, yönerge, hizmet ilkeleri, strateji belgeleri, vizyon ve misyon vb. birçok açıdan yenilikçilik odaklı eksiklikler bulunmaktadır. Halk kütüphanelerini ilgilendiren bir kanun eksikliği dikkat çekmektedir. Öte yandan, mevzuata ilişkin güncelleme ve düzenlemeler daha çok KTB boyutunda gerçekleştirilmektedir. İl halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe yönelik stratejilere gereksinim duyulmaktadır. Bu stratejilerin takip edilebilirliği ve uygulanabilirliğine ilişkin endişeler bulunmaktadır. Bakanlık tarafından ortaya konulan mevcut stratejik belgeler özellikle halk kütüphanesi yönetim ve hizmet anlayışı açısından eksiktir. Bu bağlamda, doğrudan halk kütüphanelerine özgü ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı strateji geliştirme modeli, ilke ve strateji belgelerinin yönetim ve hizmet anlayışına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.
- Yenilikçilik Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde henüz tam anlamıyla örgüt kültürüne dönüştürülemediği ancak bu konuda harcanan yoğun çaba sonucunda sürecin başlangıç aşaması geçilmek üzeredir. Bu bağlamda KYGM önemli girişimler, işbirlikleri, eğitimler, yönlendirmeler vb. konularda çaba sarf etmekte ve halk kütüphaneleri ile eş zamanlı hareket etmeye özen göstermektedir. Yenilikçilik daha çok, KYGM'den halk kütüphanelerine doğru gerçekleştirilmektedir. Yenilikçiliğin Türkiye genelinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi ise uzun bir süreç gerektirmektedir. Bu bağlamda, ortaya konulacak yenilikçi örgüt kültürüne yönelik ulusal nitelikli strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji belgeleri bu sürecin daha isabetli yürütülebilmesi için önem taşımaktadır. Çünkü örgüt kültürünün değiştirilmesine karar verilmesinin yanında değişimin nasıl ve hangi ilkeler/adımlar/aşamalar doğrultusunda gerçekleştirileceğinin bilinmesi ve ortaya konulması da önem taşımaktadır.
- İl halk kütüphaneleri kapsamında yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller personel niteliğinin yetersizliği, bütçe olanaklarının yetersizliği, talep etmeyen kullanıcı profili, yenilikçiliğin örgüt kültürüne henüz dönüştürülemediği olması, geleneksel yönetim anlayışının hâkimiyeti, yönetici profili ve mesleki algı eksikliğidir. Bunların yanında; geleneksel hizmet algısı, mevcut örgüt kültürü, yenilikçiliğin benimsenememesi, örgüt kültürü kavramına ilişkin algı ve farkındalık eksikliği, ödüllendirme yaklaşımının yetersizliği/eksikliği ve motivasyon düşüklüğü de yine il halk kütüphanelerinde yenilikçi girişimleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, KYGM hem bu engelleri ortadan kaldırmak hem de halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik etmek için kütüphane

personeline yönelik hizmet içi eğitimler, kütüphane personelinin davet edildiği ve katılımının sağlandığı bilimsel etkinlikler (çalıştay, sempozyum vb.), sosyal medya aracılığı ile kütüphaneleri takip ederek yeni hizmetler kapsamında teşvik etme, ödüllendirme (teşekkür belgesi vb.), farklı kişi ve kurumlarla işbirliği gerçekleştirme, kütüphanecilerle bire bir iletişim kurma, alanla ilgili farklı konularda webinar düzenleme, farklı kaynaklardan bütçe ve fon sağlama, kütüphane personelinin proje hazırlamaya yönlendirme, mevzuatın yenilenmesi için girişimlerde bulunma ve nitelikli personel ataması gibi birtakım girişimlerde bulunmaktadır. Ancak KYGM tarafından gerçekleştirilen iyileştirme çalışmaları henüz sınırlı sayıda kütüphaneye etki edebilmiştir ve bu çalışmaların dayandırıldığı yenilikçilik odaklı bir politika, ilke, model, strateji belgesi gibi rehber niteliği taşıyacak bilgi ve belge eksikliği bulunmaktadır.

- Yenilikçi hizmet, yenilikçi yönetim, yenilikçi örgüt kültürü birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Her ne kadar yönetimin birleştirici özelliği ve diğer iki kavram üzerindeki etkisi ön plana çıkarılsa da yenilikçi/yaratıcı örgüt kültürünün yönetim ve hizmet yaklaşımı üzerinde belirleyici ve süreklilik sağlayıcı etkisi bulunmaktadır. Geliştirilecek yenilikçi/yaratıcı örgüt kültürünün, kişilere bağlı yönetim anlayışı ve hizmet geliştirme yaklaşımının önüne geçerek, yenilikçiliği daha kurumsal ve sürdürülebilir bir anlayışa dönüştüreceği göz ardı edilmemelidir. Kişilere bağlı yönetim anlayışı, yöneticilerin yenilikçiliğe kapalı olması, girişimleri desteklemeyen/tutucu yönetim yaklaşımı, geleneksel yönetim algı ve yaklaşımının hâkim olması gibi nedenler Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin temel sorunlarından bazıları olmakla birlikte, yönetsel ve hizmet yaklaşımı kapsamındaki sürekli değişimin ve istikrarsızlığın da en temel sebepleridir. Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol örgüt kültürü hâkimken önceliğin yenilikçi yönetim anlayışı oluşturmaya/geliştirmeye verilmesi etkisiz ve kalıcılığı olmayan bir girişim olacaktır. Çünkü yenilikçi yönetim anlayışının ancak yenilikçi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip kurumlarda gelişebileceği ve sürdürülebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, öncelikle Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde hedeflenen örgüt kültürü anlayışı olan adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü oluşturmanın ve sonrasında yönetim anlayışı ve hizmet geliştirme yaklaşımını bu örgüt kültürü ile uyumlu hale getirmenin gerek yönetim ve hizmet geliştirme süreci açısından gerekse insan sermayesi ve finansal sermaye açısından daha isabetli, etkin, verimli ve sürdürülebilir bir girişim olacağı düşünülmektedir. Ayrıca, örgüte kimliğini veren unsurun örgüt kültürü olduğu gerçeği de kültürün yönetim üzerindeki etkisi kapsamında altı çizilen bir diğer

noktadır. Öte yandan yenilikçi hizmet, yenilikçi personel ve yenilikçi örgüt kültürü ile yenilikçi hizmet, yenilikçi strateji ve yenilikçi örgüt kültürleri de yine birbiriyle ilişkilendirilmiştir. Kavramlardan birinin eksikliği ya da yenilikçilikle yeterince ilişkilendirilememesi diğerleri üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadır. Bu sonuç da yine çalışmanın hipotezi için kanıt niteliği taşımaktadır.

- Yenilikçi hizmetlerin geliştirilebilmesi için halk kütüphanelerinin, kütüphanecilerin, kullanıcıların ve stratejilerin taşınması gereken birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu bağlamda halk kütüphanelerinin işbirliği ağını geliştirmesi ve KYGM ile eşgüdüm içinde olması gerekmektedir. Kütüphanecilerin ise iş bilirliliğine açık, girişken, yenilikçi, meraklı, mesleki algısı, bilinci yüksek gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, yetinmeyen, sorgulayan, talep eden bir kullanıcı profilinin oluşturulması gerekmektedir. Kullanıcı gereksinimine, personel niteliğini artırmaya ve yenilikçiliği örgüt kültürüne dönüştürebilmeye, mevcut durumu tespit ve analiz edebilmeye, personeli yönlendirebilmeye, gerçekleştirilen yenilikçi girişimleri ölçebilmeye odaklı stratejiler geliştirilmesi de gerekmektedir. Bu bağlamda, hem halk kütüphanelerinin hem de kütüphanecilerin birtakım nitelik sorunlarıyla karşı karşıya oldukları, bununla birlikte sorunları çözecek ya da etkisini azaltacak nitelikli ve kapsamlı stratejilerin olmadığı da anlaşılmaktadır. Bu çalışmada ortaya konulan ulusal nitelikli strateji geliştirme modelinin, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkelerinin ve strateji eylem planı önerisinin bu açığı kapatmak üzere alt yapı oluşturacağı öngörülmektedir.
- İl halk kütüphanelerinde robotik kodlama, ahşap atölyeleri, bebek kütüphanesi, makerspace girişimleri, drama eğitimi, hat sanatı, ebru atölyesi, bebek kütüphanesi girişimi, havaalanı kütüphanesi, gar kütüphanesi ve plaj kütüphanesi gibi yenilikçi hizmetler sunulmaktadır. KYGM, hem bu tür hizmetlerin hem de yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde hayata geçirilmesi için birtakım rol ve sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadır. KYGM'nin özellikle itici güç olma, alan yaratıcı olma, liderlik yapma, teşvik edici olma, işbirliği ortamı oluşturma, yönlendirici olma, rol model olma, motive edici olma, bütçe olanaklarını artırma, personel sayısını artırma, ödüllendirme sistemi geliştirme, strateji geliştirme ve geliştirilen stratejilerin uygulanabilirliğini ve sürdürülebilirliğini sağlama, yenilikçilik kavramına karşı farkındalık yaratma, sahayı yakından takip etme, personelin potansiyelini takip edebilme,



gereksinimlerin yerinde belirlenmesini sağlama gibi öncelikli sorumlulukları bulunmaktadır.

- Halk kütüphanelerinin gerek yönetim anlayışını gerekse hizmet geliştirme yaklaşımını toplumsal dönüşüme uygun hale getirebilmek için ileriye dönük plan ve programlar yapılmaktadır. Bu plan ve programlar; hizmet sayısının ve niteliğinin artırılması, kullanıcı ve personel eğitimleri, personel sayısının artırılması, yeni bütçe olanaklarının yaratılması, fiziki şartların modernizasyonuna devam edilmesi ve yeni stratejiler ve stratejik belgeler oluşturulması gibi konuları kapsamaktadır.

Çalışma kapsamında, tüm araştırma soruları yanıt bulmuş, elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin ortaya konulan sonuçlara dayanarak, araştırmanın “Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde geleneksel yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hâkim olması, hiyerarşi kültürünün baskın olması ve yenilikçi kültürü destekleyecek strateji eksikliği nedenleriyle yenilikçi örgüt kültürü oluşturulamadığından yenilikçi yönetim ve hizmet yapısı da geliştirilememektedir” şeklinde oluşturulan hipotezi kanıtlanmıştır.

Hem il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yönetici ve kütüphanecilerden hem de KYGM yöneticilerinden elde edilen verilere dayanarak, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yönetici ve kütüphanecilerin mevcut yönetim, hizmet geliştirme yaklaşımı ve mevcut örgüt kültüründen yeterince memnun olmadıkları anlaşılmakta, bu duruma paralel olarak KYGM düzeyinde de son yıllarda bu tabloyu değiştirmeye yönelik bir değişim sürecine girildiğine dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda, özellikle KYGM tarafından ileriye dönük birçok planlamanın yapıldığı da belirlenmiştir. Örgüt kültürü boyutundan bakıldığında, Türkiye’deki il halk kütüphaneleri kapsamında mevcut örgüt kültürünün hiyerarşi/kontrol kültürüne yatkınlık gösterdiği ancak hedeflenen örgüt kültürünün ise daha çok adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde son yıllarda oluşturulmaya çalışılan yapının da adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü anlayışı ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların, mevcut yönetim, hizmet anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin memnuniyetsizlik düzeyleri ve kurumlarında hedefledikleri kültürün adokrasi/yaratıcı kültür olmasına ilişkin sonuçlar araştırmanın hipotezini destekler niteliktedir. İl halk kütüphanelerinde hiyerarşi/kontrol kültüründen adokrasi/yaratıcı kültüre doğru gerçekleştirilmesi planlanan olası bir kültürel değişimde hem yönetim hem de hizmet

geliştirme yaklaşımına duyulan memnuniyet artacak adokrasi/yaratıcı örgüt kültürü oluşturulduğu için il halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve yenilikçi hizmet geliştirme anlayışının da gelişmesine olanak sağlanacaktır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkeleri ortaya konulmuş ve strateji eylem planı önerisi geliştirilmiştir.

Çalışma kapsamında varılan sonuçlardan yola çıkılarak geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin yönetim ve örgüt kültürü anlayışı geleneksellikten arındırılarak, yenilikçilik odaklı ve modern bir anlayış kapsamında şekillendirilmeli, sürdürülebilirlik açısından öncelikle yenilikçi örgüt kültürüne odaklanılmalıdır. Modern yönetim ve örgüt kültürü anlayışı kavramsal açıdan ve taşıdığı özellikler bakımından KYGM öncülüğünde oluşturulacak plan, program, organizasyon, strateji vb. girişimler aracılığı ile hem KYGM bünyesindeki yetkili kişilere hem de il halk kütüphanesi personeline aktarılmalı, benimsetilmeli ve bu sayede Türkiye genelinde yaygınlaştırılmalıdır. Kavramsal olarak algılanamayan bir yaklaşımın sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi söz konusu değildir. Gelenekselciliğin her statüde, kurumda ve coğrafyada aynı oranda hissedilmediği gerçeği göz önüne alınarak, girişimler KYGM liderliğinde bölgesel ve kurumsal düzeyde gerçekleştirilmelidir.
- Halk kütüphanelerinde hizmet geliştirme sürecine ve yönetim anlayışına ilişkin sorunlar ve memnuniyetsizlikler statü açısından, kurumsal ve bölgesel boyutlarda ele alınmalı ve toptancı bir yaklaşımdan uzaklaşarak, kişisel, kurumsal, bölgesel çözüm önerilerine odaklanılmalıdır. Gerek yönetim gerekse hizmet geliştirme anlayışına ilişkin memnuniyetsizlik duyulan konular ve bu memnuniyetsizliğin şiddeti kurumsal dolayısı ile de bölgesel olarak değişiklik göstermektedir. Bu bağlamda, KYGM öncülüğünde bölgesel ve kurumsal odaklı analizlerle doğrudan öncelikli sorunların hedef alınması hem KYGM hem de halk kütüphaneleri için zaman, emek, para tasarrufu sağlayacak, aynı zamanda halk kütüphanesi hizmet politikası değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılama açısından daha yeterli hale gelecektir. Bu süreçte, KYGM'nin oluşturacağı özel bir ekip tarafından sorun tespit mekanizması geliştirilerek, belirli zaman aralıklarında halk kütüphanelerinden belirli formatlarda geri bildirimler elde edilebilir. Bu sayede, KYGM yönetsel ve hizmetlere yönelik sorun arşivi oluşturularak, sorunların detaylı analizini,

kurumsal ve bölgesel karşılaştırmasını rahatlıkla yapabilecektir. Hizmetlere yönelik sorunlar kapsamında ödüllendirme mekanizması ve sürekli hizmet içi eğitim konularına özellikle dikkat edilmelidir. Ödüllendirme ekonomik olmaktan çok mesleki gelişim çerçevesinde şekillendirilmeli, sürekli hizmet içi eğitimler kapsamın da yenilikçilikle ilgili konulara ayrıca yer verilmelidir. Bu sayede, halk kütüphanesi personeli yenilikçi hizmet geliştirme konusunda mevcut olanı değiştirip geliştirmenin yanında orijinal fikir üretebilme konusunda da teşvik edilmiş ve personelde bu yönde bir algı oluşturulmuş olacaktır. Öte yandan, KYGM tarafından il halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik etmek için gerçekleştirilen mevcut girişimlerin yeterli olmadığı göz önünde bulundurulmalı, bu girişimler yaygınlaştırılmalı ve daha fazla kütüphaneci sürece dâhil edilmelidir. Sürece dâhil olmak istenilmediğinde gerekçelere odaklanılmalı ve çözüm önerileri geliştirilmelidir. Bu sayede kütüphanecilerde mesleki aidiyet ve bütünün bir parçası olduklarına ilişkin duygular güçlendirilecektir. Mesleki aidiyet duygusu güçlü kütüphaneciler halk kütüphanelerinin yönetsel ve hizmet odaklı dönüşüm sürecine artı değer katacaklardır. Bununla birlikte kütüphanecilerin yenilikçilik, algı ve farkındalık düzeylerinin artacağı ve daha fazla sayıda kütüphanecinin kendisini orta ve üst düzey yenilikçi olarak nitelendirebileceği göz ardı edilmemelidir.

- İl halk kütüphanelerinde gerek kişisel gerekse kurumsal gelişim ve dönüşümü sağlayabilecek bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için yönetim ve hizmet geliştirme sürecine ilişkin sorunlar ve memnuniyetsizlikler ortadan kaldırılmalı/en aza indirilmelidir. Hizmetlere ve yönetim yaklaşımına ilişkin memnuniyet oranları adokrazi/yaratıcı kültüre sahip kurumlarda diğer kurumlara göre yüksek olsa da genel anlamda memnuniyet oranları düşüktür. Bu durum, mevcut yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının hedeflenen örgüt kültürü ile ters düştüğünü, hedeflenen örgüt kültürünün geliştirilmesi halinde yönetim ve hizmet geliştirme sürecine ilişkin memnuniyetsizliklerin de azalacağını göstermektedir. Bu durum aynı zamanda araştırmamızın hipotezine kanıt niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, halk kütüphanelerine yönelik ortaya konulan örgüt kültürü analizleri dikkate alınarak, iyileştirmeler yapılmalıdır. Analiz sonuçlarına dayanarak, halk kütüphanelerinde oluşturulacak adokrazi/yaratıcı örgüt kültürünün hizmet ve yönetim anlayışı üzerinde olumlu etki yaratacağı göz ardı edilmemelidir.

- Halk kütüphanesi personeline kültür, örgüt kültürü, kurumsal süreklilik, yenilikçilik ve yenilikçi örgüt kültürü gibi kavramlara karşı kavramsal algı ve farkındalık oluşturulmalı ve sonuçtan ziyade süreç odaklı bir anlayış geliştirilmelidir. Bu sayede ürüne, hizmete veya yönetime odaklanmak yerine ürün, hizmet veya yönetimin ortaya çıkış sürecine odaklanılması sağlanacak ve yenilikçi hizmet sonuç odaklılıktan, daha kalıcı bir yaklaşım olan süreç odaklılığa dönüşecektir. Halk kütüphanelerinde oluşturulacak bu süreç odaklı yaklaşım, kişiler değişse de kurumsal boyutta varlığını devam ettirecek ve gerek hizmet gerekse yönetim açısından yenilikçiliğin halk kütüphanelerinde kurumsallaşmasının ve bu sayede örgüt kültürüne dönüşmesinin önü açılacaktır.
- Personel sayısının ve niteliğinin yetersizliği, merkezi yönetim anlayışının baskın olması, bütçe yetersizliği, geleneksel hizmet anlayışının devam ettirilmesi, personel motivasyonu eksikliği, kurumsallaşamama (kişilere bağlı yönetim ve hizmet geliştirme yaklaşımı), mevzuatın yetersizliği ve kullanıcı-kütüphaneci etkileşiminin düzeyi il halk kütüphanelerinin en zayıf yönleri olmakla birlikte kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından bu zayıf yönler öncelikle güçlendirilmelidir. Zayıf yönler ve zayıflığın şiddeti kurumsal boyutta farklılık gösterdiğinden, bu güçlendirme girişimleri yine kurumsal boyutta ve her halk kütüphanesinin önceliklerine göre gerçekleştirilmelidir. Bu süreçte KYGM ile il halk kütüphaneleri eşgüdüm içinde hareket etmelidir. Aksi takdirde bu zayıf yönler, kütüphane kullanım oranlarındaki düşüklük, girişimlerin karar vericiler tarafından ölü yatırım olarak algılanması, devlet desteğinin kesilmesi, yeni/orijinal hizmet geliştirme eksikliği, personel isteksizliği, personelin hizmet algısı sorunu, mesleki algı sorunu, gelenekselci hizmet anlayışının sürdürülmesi, kurumsallaşamama kaynaklı emek, zaman, para kaybı, kütüphanelerin nitelik sorununa bağlı olarak işlevsizleşmesi gibi geleceğe yönelik tehditleri güçlendirecek ve bu süreç kurumsal süreklilik ve gerekliliği daha üst boyutlarda tehdit edecektir. Bu bağlamda, KYGM öncülüğünde ve birtakım halk kütüphanelerinin de sürece uymasıyla yakın geçmişte hayata geçirilen ve sürdürülen yenilikçi hizmet ve yönetim anlayışı; artan kullanıcı memnuniyeti, artan personel sayısı, yeni bütçe olanakları, artan kullanıcı farkındalığı ve oluşan kurumsal tanınırlık gibi fırsatlar iyi kullanılarak, oluşabilecek olumsuz tablonun önüne geçilerek yaygınlaştırılmalı ve kazanılan mevcut ivme kaybedilmemelidir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisinin bu ivmeyi artıracığı ve sürekli kılacağı öngörülmektedir.

- Türkiye’deki halk kütüphanelerinin kurumsal kimliğini yenilikçi bir bakış açısıyla ortaya koyabilecek halk kütüphanesi yasası çıkarılmasına yönelik çalışmalar başlatılmalı/hızlandırılmalıdır.
- Yenilikçilik Türkiye’deki il halk kütüphaneleri için toplumsal dönüşüme ayak uydurmanın, değişen talepleri/gereksinimleri karşılamanın, kurumsal sürekliliğin ve gerekliliğin, yeniliğe açıklığın, kullanıcı/toplum odaklılığın, girişimciliğin, hizmet kalitesinin ve sürekliliğinin anahtarı olarak algılanmalı ve kütüphane personeline bu şekilde aktarılmalıdır. Böyle bir algının oluşturulabilmesi için üst yönetimin mesleki bakış açısının değiştirilmesi, hizmet ve yönetim anlayışı açısından gelenekselden uzaklaşılması, hizmet içi eğitimin sürekli hale getirilmesi, siyasi etkinin/baskının azaltılması, kurumsal aidiyetin güçlendirilmesi, kütüphane hizmet politikasının geliştirilmesi, ekip çalışması ve işbirliğinin artırılması, yeniliğin ve yenilikçiliğin kurumsallaşması, hiyerarşik engellerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması, değişime karşı direnç gösterilmemesi, bürokratik engellerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması, girişimciliğin teşvik edilmesi, yeniden yapılanmanın sağlanması gerekmektedir. Bu süreçte KYGM-halk kütüphanesi işbirliği ile hareket edilmeli ve KYGM liderlik rolünü etkin bir şekilde oynamalıdır.
- Yenilikçilikle ilgili girişimlerin daha çok KTB boyutunda gerçekleştirildiği ve bu girişimlerde halk kütüphanelerine yeterince yer verilemediği göz önünde bulundurulduğunda halk kütüphaneleri kapsamında, yenilikçilik odaklı ulusal nitelikte modeller, ilkeler ve stratejiler geliştirilmelidir. Bu modellerin, ilkelerin ve stratejilerin geliştirilmesi gerek yönetim gerek hizmet gerekse örgüt kültürü değişimine kolaylık sağlayacak ve fırsat tanıyacaktır. Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde yenilikçiliğin örgüt kültürüne dönüştürülebilmesi için yönetim ve hizmet geliştirme anlayışının yenilikçilik odaklı kurgulanması, yenilikçilik ve yenilikçi hizmet kavramlarına karşı farkındalık oluşturulması, personelin yenilikçiliğe açık hale getirilmesi, personel sayısının artırılması, değişen taleplerin en kısa sürede karşılanması, kurumsal sürekliliğin öneminin kavranması, kurumsal ve mesleki algının artırılması, KYGM’nin bu süreçte daima yönlendirici, teşvik ve takip edici olması gerekmektedir. Halk kütüphanelerinin gerek yönetimi gerekse hizmet anlayışı kapsamında ileriye dönük plan ve programları bulunmakla birlikte yenilikçilik, örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü kavramlarına yönelik farkındalık artırıcı girişimlere de bu plan ve programlarda yer verilmelidir.

Öncelikle bu kavramların ve öneminin kütüphane personeli tarafından anlaşılması ve benimsenmesi il halk kütüphaneleri açısından kurumsal boyutta yenilikçiliğin geliştirilmesine ortam hazırlayacaktır. Yenilikçilik, yenilikçi örgüt kültürü gibi kavramlar KYGM önderliğinde, farklı halk kütüphanelerinden, akademiden ve diğer paydaşlardan sağlanacak katılımlarla bilimsel platformlarda (çalıştay, sempozyum vb.) bütün detayları ve boyutları ile tartışılmalı ve bu konuda strateji belirlenmesi sürecine öncülük edilmelidir. Bu tartışmalar Türkiye genelinde sürekli hale getirilerek, sistematik bir şekilde yürütülmeli ve geçmiş yıllarda benzer amaçlar için hayata geçirilen “halk kütüphanesi bölge seminerleri” formatı yenilikçilik odaklı olarak yeniden gündeme getirilmelidir. Bu tür girişimler kütüphane yönetici ve personeli güncel tutmak, işbirliği, etkileşim ve paylaşımı artırmak, yenilikçilik, yenilikçi hizmet, yenilikçi örgüt kültürü gibi yeni ve popüler kavramlara karşı algı ve farkındalık oluşturmak ve dolayısı ile yenilikçiliğin Türkiye geneline yayılmasını kolaylaştırmak için etkili bir unsur olarak kullanılmalıdır.

- Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk söz konusudur. Bu uyumsuzluğa istinaden, mevcut durumda ön plana çıkan hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşarak, hedeflenen durumda ön plana çıkan adokrasi/yaratıcı kültüre eğilim gösterilmeli ve kültürel dönüşüm daha çok adokrasi/yaratıcı kültür özellikleri temel alınarak gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda, adokrasi/yaratıcı kültüre ait özellikler il halk kütüphanesi personeline benimsetilmeli ve kurumlardaki bu dönüşümün ilk adımı bu şekilde atılmalıdır. Bu süreci halk kütüphaneleri kapsamında kolaylaştırmak için yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin detaylı ve kapsayıcı modellerin, strateji ilkelerinin, stratejilerin ortaya konulması, KYGM öncülüğünde kütüphane personeline aktarılması ve benimsetilmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda, KYGM’nin yönlendirici ve teşvik ediciliğinden yararlanılarak, bölgesel düzeyde eğitim seminerleri verilerek bu bilgi aktarımı sağlanabilir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde bölgesel ve statü kapsamında algı ve yaklaşım farklılıkları göz ardı edilmemelidir. Ayrıca örgüt kültürüne ilişkin genel yaklaşımın yanında, altı alt boyuta ilişkin farklılıklar da göz önünde bulundurulmalıdır. Geliştirilecek yaratıcı/yenilikçi örgüt kültürünün yönetim ve hizmet geliştirme süreci üzerindeki olası yansımaları göz ardı edilmemelidir.

- Mevcut durumda adokrasi/yaratıcı örgüt kültürüne sahip olduğunu düşünen halk kütüphaneleri ile katılımcılar tarafından yenilikçi olduğu ileri sürülen halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet geliştirme süreçleri tüm boyutlarıyla analiz edilmeli ve bu kurumları yenilikçi yapan anlayış ve uygulamaların ortaya çıkarılarak, diğer halk kütüphanelerine örnek teşkil etmesi sağlanmalıdır. Bu sayede, diğer halk kütüphanelerine rehberlik edilmiş olacak, mesleki dayanışma, kaynaşma ve etkileşim artırılmış olacak ve kütüphaneciler arası iletişim geliştirilmiş olacaktır. Bu bağlamda, öne çıkan kütüphanelerin kendi yönetim ve hizmet geliştirme süreçlerini ve sahip oldukları örgüt kültürlerini diğer kütüphane personeline aktarabilmeleri için yine KYGM öncülüğünde uygun platformlar oluşturulmalıdır ve KYGM bir araya getirici rol oynamalıdır.
- Örgüt kültürü bağlamında Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde statü kapsamında, kurumsal ve bölgesel düzeylerde birtakım farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında yenilikçi örgüt kültürüne yönelik ortaya konulan ulusal nitelikli strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisi KYGM liderliğinde halk kütüphanelerinde hayata geçirilirken birtakım noktalar göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle, Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan yönetici ve kütüphanecilerin örgüt kültürü anlayışının farklılık gösterdiği, yönetici ve kütüphanecilerin örgüt kültürü kapsamında aynı seviyede olmadıkları ve bu kavrama aynı açıdan bakmadıkları göz ardı edilmemelidir. Kurumun örgüt kültürüne göre, çalışanların statüsüne göre ve hizmet verilen bölgelere göre birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bölgelerin mevcut örgüt kültürü ve hedefledikleri örgüt kültürü arasındaki farklılıklar ile örgüt kültürünün alt boyutlarına yönelik ortaya çıkan farklılıklar örgüt kültürü değişim sürecinde göz ardı edilmemelidir. İl halk kütüphaneleri kurumsal düzeyde de örgüt kültürü açısından farklılıklar göstermektedir. İl halk kütüphanelerinin örgüt kültürleri farklılık gösterdiği gibi her il halk kütüphanesinin örgüt kültürünün alt boyutlarda da farklılık gösterebileceği göz ardı edilmemelidir. Çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisi KYGM öncülüğünde uygulanmaya ve bu yolla Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde kültürel değişim sağlanmaya çalışılırken yukarıda değinilen üç durumun da göz önünde bulundurulması ve her kurumun dönüşümünün kurum temelli ve adokrasi/yaratıcı kültüre olan uzaklığı göz önünde bulundurularak gerçekleştirilebileceği göz ardı edilmemelidir. Mevcut durumda, Türkiye genelinde aynı anda ve aynı yöne doğru adım atılması şimdilik söz konusu değildir. Bu bağlamda, merkezi bir hareket

anlayışından uzaklaşarak, bölgesel hatta kurumsal bir harekete gereksinim duyulabileceği anlaşılmaktadır. Öte yandan, mevcut örgüt kültürü ile hedeflenen örgüt kültürünün uyumsuzluğu dikkate alındığında Türkiye’deki il halk kütüphanelerinde örgüt kültürü anlamında bir değişimin yaşanması gerekmektedir. Bu değişim hiyerarşi/kontrol kültüründen adokrazi/yaratıcı kültüre doğru ve klan/işbirliği kültürü özellikleri ile desteklenerek gerçekleştirilmelidir.

Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin kültürel değişimine ilişkin girişimler bu konuda ortaya konulacak strateji geliştirme modeline, strateji ilkelerine ve stratejilere göre gerçekleştirilmelidir. Bu süreç zor, istikrar gerektiren ve zaman alan bir süreçtir. Bu bağlamda, strateji ilkelerinin, strateji geliştirme modellerinin ve strateji önerilerinin kolaylaştırıcılığı göz ardı edilmemelidir. Kurumlarda, özellikle halk kütüphanelerinde örgüt kültürü değişiminin en zor kısmı mevcut örgüt kültürünün değişimine karar vermek değil, nasıl bir değişim sürecinin takip edilmesi gerektiğidir. Bu bağlamda, Türkiye’deki il halk kütüphanelerinin örgütsel değişimi için bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikte strateji geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisi amaca ulaşabilmek ve amaca ulaşırken de emek, zaman ve finansal kayıpları önlemek/en aza indirmek için dikkate alınmalıdır. Öte yandan halk kütüphanelerinde oluşturulacak yenilikçi örgüt kültürünün halk kütüphanelerinin yönetim ve hizmet anlayışına yenilikçilik kapsamında yön vereceği de yadsınamaz bir gerçektir.

Bu çalışma kapsamında ortaya konulan ulusal nitelikteki strateji geliştirme modelinin, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkelerinin ve strateji eylem planı önerisinin Türkiye’nin farklı coğrafyalarında, farklı örgüt kültürlerine, farklı yönetim ve hizmet geliştirme anlayışlarına sahip halk kütüphanelerinde KYGM öncülüğünde uygulamaya geçirilmesi ve ortaya çıkacak sonuçların değerlendirilerek, modelin, ilkelerin ve strateji eylem planının ne düzeyde işe yaradığının gözlenmesiyle, ilke, model ve planın eksik kalan yanlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir. Buna bağlı olarak, ortaya konulan strateji geliştirme modelinin, yenilikçi örgüt kültürü strateji ilkelerinin ve strateji eylem planı önerisinin gerek KTB gerekse KYGM tarafından bundan sonra oluşturulması planlanan ve halk kütüphanelerini ilgilendiren stratejilere ve strateji belgelerine dâhil edilebilmesine, kalıcılığının sağlanabilmesine ve bu sayede halk kütüphanesi mevzuatının yenilikçilik ve yenilikçi örgüt kültürü açısından zenginleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılabileceği de düşünülmektedir.



Halk kütüphaneleri, bilgi toplumunun kılcal damarlarıdır. Kılcal damarların işlevselliği toplumsal değişim ve dönüşüme karşılık verebilmeye bağlıdır. Değişim ve dönüşüme zamanında ve sürekli olarak karşılık verebilmek ise yenilikçilikle sağlanacaktır. Bu sürekliliğin ise yenilikçiliğin halk kütüphanelerinde örgüt kültürüne dönüştürülmesi ile sağlanabileceği göz ardı edilmemelidir.

#### **5.1. HALK KÜTÜPHANELERİ İÇİN YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİSİ GELİŞTİRME MODELİ, YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİ İLKELERİ ve YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ STRATEJİ EYLEM PLANI ÖNERİSİ**

Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’deki il halk kütüphaneleri için ulusal nitelikte yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve strateji eylem planı önerisi ortaya konulmaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel verimliliği ve sürdürülebilirliği için stratejilerin üretilmesi ve yönetilmesinin yaratacağı etki göz ardı edilmemelidir (Smircich, 1983, s. 345-346). Strateji, örgütün çevresindeki belirsizlikleri azaltmak için izleyeceği yol, kimlerle, ne zaman, hangi şartlarda, nasıl ilişkiler kurulması gerektiğine ilişkin alınan kararlar olarak tanımlanırken (Öztaş, 2017, s. 52) bu çalışma kapsamında ortaya çıkarılan model ve strateji unsurları, halk kütüphanelerinin davranışlarını anlamak, bu davranışları değişen çevresel koşullara göre yeniden ele alabilmek ve kurumsal sürekliliği sağlayacak şekilde formüle etmek için geliştirilmiştir. Ulusal nitelikte ortaya konulan model, ilke ve strateji eylem planı önerisinin hayata geçirilmesinde başlıca rol ve sorumluluklar KYGM (Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü)’ye düşmektedir.

Geliştirilen model, ilkeler ve tasarlanan strateji eylem planının içeriği kütüphaneciler, kütüphane yöneticileri ve üst düzey yöneticilerden elde edilen verilere dayandırılmıştır. Bunun yanında, geçmişten günümüze gelişen ve değişen yönetim yaklaşımları ve özelliklerinden, örgüt kültürü türleri ve özelliklerinden, yenilikçilik modelleri ve özelliklerinden, KTB (Kültür ve Turizm Bakanlığı) tarafından hazırlanan strateji planlarından ve ilgili alan yazından da yararlanılmıştır. Elde edilen veriler özgün öneri ve yaklaşımlar kapsamında geliştirilerek, modele, ilkelere ve eylem planına yansıtılmıştır. Ulusal nitelikteki model, ilkeler ve eylem planı öneri niteliğinde olup ana eksen, temalar, amaçlar, hedefler ve eylemlerin örnek olarak ortaya konulduğu, halk kütüphaneleriyle ilgili bir yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirilmesi durumunda uyarılma, ekleme ve çıkarmalar yapılabileceği göz ardı edilmemelidir.

Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisinde, dört ana eksene bağlı olarak dört farklı stratejik amaç, bu stratejik amaçlara ulaşabilmek için dokuz stratejik hedef ve bu stratejik hedefleri gerçekleştirebilmek için de 34 eylem önerisi bulunmaktadır. Önerilen eylemlerin hangi kişi ve kurumlar aracılığı ile gerçekleştirilebileceği de belirtilmiştir. Başta KTB ve KYGM olmak üzere halk kütüphaneleri, MEB (Milli Eğitim Bakanlığı), yerel yönetimler, üniversiteler, dernekler, yayınevleri, kalkınma ajansları, STK (Sivil Toplum Kuruluşu)'lar vb. paydaşlara birtakım rol ve sorumluluklar düşerken ulusal nitelikteki bu stratejinin, model ve ilkelerin esas gerçekleştiricisi KYGM olacaktır.

Türkiye'deki il halk kütüphanelerinin örgüt kültürünün değişimi kapsamında göz önünde bulundurulması gereken ulusal düzeydeki yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli, strateji ilkeleri ve eylem planı önerisinin halk kütüphanelerindeki kültürel değişim ve dönüşüm sürecinde kolaylaştırıcı-özendirici olacağı, yol haritası niteliği taşıyacağı ve halk kütüphanelerini daha iyi girişimler/denemeler için teşvik edeceği düşünülmekte olup, konu ile ilgili gerçekleştirilecek bilimsel çalışmalara ve halk kütüphaneleri yerel hizmet stratejisi gibi girişimlere de altyapı oluşturacağı öngörülmektedir. Başta bu çalışma olmak üzere bu ve benzeri girişimler, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin yenilikçilik odaklı strateji formüle etmesine ve bu stratejileri hayata geçirmesine zemin hazırlayacaktır. Öte yandan, elbette ortaya konulan öneri niteliğindeki bu somut çıktılarının her zaman başarılı şekilde uygulanamayacağı ya da başarılı sonuçlar veremeyeceği, başarısızlıkların sorundan ziyade öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmesi gerektiği de göz ardı edilmemelidir.

#### **5.1.1. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Stratejisi Geliştirme Modeli Önerisi**

Yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modelinin amacı, Türkiye'deki halk kütüphaneleri kapsamında olası bir örgüt kültürü değişim girişiminin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarında izlenecek süreçleri ve bu süreçlerde atılması gereken adımları ortaya koymaktır. Bu modelin ayrıca Türkiye'de halk kütüphaneleri açısından eksik olduğu düşünülen, yenilikçiliği kişisel bir inisiyatiften çıkararak kurumsallaştıracığı ve böylelikle daha sistematik, sürdürülebilir kılacağı ön görülen ulusal nitelikteki yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planına alt yapı oluşturması amaçlanmaktadır. Model hem teorik (kuramsal) hem de uygulamalara dayalı karma yapıdadır.

Tablo 33  
Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Stratejisi ve Eylem Planı Hazırlama Modeli

1. Aşama Eylem Planı Ön Hazırlığı	2. Aşama Araştırma ve Durum Analizi	3. Aşama Eylem Planı Taslak Önerisi Geliştirme	4. Aşama Eylem Planı Taslak Önerisi Ön Değerlendirmesi	5. Aşama Eylem Planının Son Taslağının Oluşturulması ve Onay	6. Aşama Eylem Planının Uygulanması	7. Aşama Eylem Planının Değerlendirilmesi
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Komisyon belirlenmesi</li> <li>➤ Çalışma grubu oluşturulması</li> <li>➤ Değişime ilişkin farkındalık oluşturulması</li> <li>➤ Değişimin gerekçelerinin, avantaj ve dezavantajlarının ortaya konulması ve benimsenmesi</li> <li>➤ Örgüt kültürü unsurları ile kütüphane unsurları arasında ilişki kurulması</li> <li>➤ Yenilikçilik kavramı ile kütüphane unsurları arasında ilişki kurulması</li> <li>➤ Örgüt kültürü değerlendirme yöntemlerinin, ölçek ve araçlarının araştırılması</li> <li>➤ Değişim süreci ile ilgili bilgilendirme materyali oluşturulması (broşür, kılavuz vb.)</li> <li>➤ Zaman planlaması</li> <li>➤ Bütçe planlaması</li> <li>➤ Hazırlık planı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ İşbirlikçilerin belirlenmesi</li> <li>➤ İşbirlikçi görüşlerinin analizi ve değerlendirilmesi</li> <li>➤ Gereksinim analizi</li> <li>➤ Beş temel unsur (personel, bina, bütçe, kullanıcı, derme) analizi</li> <li>➤ Yenilikçiliği engelleyici etkenlerin analizi</li> <li>➤ Mevzuatın ve üst politika belgelerinin analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen yönetim anlayışının analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen hizmet geliştirme anlayışının analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “baskın özellikler” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “örgütsel liderlik” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “çalışanların yönetimi” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “örgütsel bağ” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “stratejik önem” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> <li>➤ Halk kütüphanelerinde “başarı kriterleri” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Misyon ve vizyon oluşturulması</li> <li>➤ Temel değerlerin oluşturulması</li> <li>➤ Strateji ilkelerinin ortaya konulması</li> <li>➤ Stratejik amaçların oluşturulması</li> <li>➤ Stratejik hedeflerin oluşturulması</li> <li>➤ Eylemlerin ve sorumluların belirlenmesi</li> <li>➤ Performans göstergelerinin geliştirilmesi</li> <li>➤ Risklerin belirlenmesi</li> <li>➤ Tahmini maliyetin belirlenmesi</li> <li>➤ Kurumsal düzeyde öncelikli alanların belirlenmesi</li> <li>➤ İzleme, ölçme ve değerlendirme süreç, yöntem ve araçlarının belirlenmesi/geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eylem planının tartışmaya açılması</li> <li>➤ Geri bildirimlerin analiz edilerek değerlendirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eylem planının oluşturulması</li> <li>➤ Yetkili birimlerce onaylanması</li> <li>➤ Paylaşılarak yaygınlaştırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pilot uygulamaların gerçekleştirilmesi</li> <li>➤ Pilot uygulama verilerinin elde edilmesi ve değerlendirilmesi</li> <li>➤ Eylem planı için eşgüdüm sağlanması</li> <li>➤ Eylem planının yürürlüğe girmesi ve uygulanması</li> <li>➤ İş akış sürecine uyulması ve sürecin takip edilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Eylem planının genel uygulamasına ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilerek kayıt altına alınması</li> <li>➤ Sonuçların raporlanması, yayımlanması ve yaygınlaştırılması</li> <li>➤ Sürecin kurumsallaştırılarak takibinin ve devamlılığının sağlanması</li> <li>➤ Eylem planının değerlendirilmesi</li> <li>➤ Eylem planına ilişkin güncellemelerin yapılması</li> </ul>

## 1. Aşama: Eylem Planı Ön Hazırlığı

Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı ön hazırlık aşaması, yedi aşamadan oluşan bu sürecin sorumluluğunu üstlenecek, Türkiye'deki halk kütüphanelerinin örgüt kültürünü yenilikçilik odaklı değiştirme ve dönüştürmeye zemin hazırlayacak bir komisyon ve çalışma grubunun oluşturulmasıyla başlamaktadır.

<b>1. Aşama</b> <b>Eylem Planı Ön Hazırlığı</b>	
➤	Komisyon belirlenmesi
➤	Çalışma grubu oluşturulması (ölçme-değerlendirme vs.)
➤	Değişime ilişkin farkındalık oluşturulması
➤	Değişimin gerekçelerinin, avantaj ve dezavantajlarının ortaya konulması ve benimsenmesi
➤	Örgüt kültürü unsurları ile kütüphane unsurları arasında ilişki kurulması
➤	Yenilikçilik kavramı ile kütüphane unsurları arasında ilişki kurulması
➤	Örgüt kültürü değerlendirme yöntemlerinin, ölçek ve araçlarının araştırılması
➤	Değişim süreci ile ilgili bilgilendirme materyali oluşturulması (broşür, kılavuz vb.)
➤	Zaman planlaması
➤	Bütçe planlaması
➤	Hazırlık planı

Şekil 30. Eylem Planı Modeli 1. Aşama: Ön Hazırlık

Komisyon ve çalışma grubu KTB ve KYGM yetkilileri, halk kütüphanesi personeli, akademisyenler, dernek ve STK üyeleri, kullanıcılar vb. kişilerden oluşturulabilir. Sorumlular liderliğinde, oluşturulan değişim odaklı gereksinim kapsamında kültürel değişimin avantaj ve dezavantajları açık ve net bir şekilde ortaya konularak, konunun/sürecin başta kütüphaneci ve kütüphane yöneticileri olmak üzere orta ve üst düzey yöneticiler tarafından anlaşılması, kabullenilmesi ve benimsenmesi sağlanır. Örgüt kültürü unsurları belirlenir ve bu unsurlara ilişkin farkındalık yaratılarak, unsurlar kütüphane unsurlarıyla (bina, bütçe, personel, derme, kullanıcı) ilişkilendirilir. Bununla birlikte, yenilikçi odaklı değişim ve dönüşümün kütüphanecilik açısından daha iyi anlaşılabilmesi için yenilikçilik kavramı kütüphaneyi oluşturan diğer tüm unsurlarla (bina, bütçe, personel, derme, kullanıcı, teknolojik olanaklar, hizmet anlayışı, yönetim yaklaşımı, örgüt kültürü vb.) ilişkilendirilir. Bu girişim, bundan sonraki aşamalar üzerinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olacak ve ortaya çıkarılacak olan hazırlık planının halk kütüphanesi personeli, KYGM ve KTB yetkilileri tarafından dikkate alınmasını ve üzerinde düşünülmesini sağlayacaktır. Yenilikçilik odaklı kültürel değişime ikna olmak ve değişimi halk kütüphaneleri kapsamında Türkiye geneline yayabilmek öncelikle değişimin kurumsal süreklilik ve nitelik açısından önemini ortaya konulması ve uygun yöntem ve materyallerle muhatabıyla (kütüphaneciler, müdürler, orta ve üst kademe yöneticiler vb.) buluşturulmasıyla doğrudan ilişkilidir.

## 2. Aşama: Araştırma ve Durum Analizi

Ön hazırlık sürecinin ardından, mevcut durumun somut verilerle ortaya konulması ve somut adımların atılabilmesi için araştırma ve durum analizi aşamasına geçilir.

2. Aşama Araştırma ve Durum Analizi	
➤	İşbirlikçilerin belirlenmesi
➤	İşbirlikçi görüşlerinin analizi ve değerlendirilmesi
➤	Gereksinim analizi
➤	Beş temel unsur (personel, bina, bütçe, kullanıcı, derme) analizi
➤	Yenilikçiliği engelleyici etkenlerin analizi
➤	Mevzuatın ve üst politika belgelerinin analizi
➤	Halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen yönetim anlayışının analizi
➤	Halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen hizmet geliştirme anlayışının analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “baskın özellikler” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “örgütsel liderlik” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “çalışanların yönetimi” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “örgütsel bağ” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “stratejik önem” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi
➤	Halk kütüphanelerinde “başarı kriterleri” açısından mevcut ve hedeflenen durum analizi

Şekil 31. Eylem Planı Modeli 2. Aşama: Araştırma ve Durum Analizi

Bu aşamada, sürece katkı sağlayacak muhtemel işbirlikçiler belirlenir (KTB, KYGM, halk kütüphanesi personeli, üniversitelerin ilgili bölümleri, yerel yönetimler, STK'lar, dernekler vb.). Toplumun her kesimini ilgilendirdiğinden halk kütüphanelerinin bu süreçte tek başına karar alması söz konusu değildir. Öte yandan, değişimin gerekliliğine, yönüne, gücüne karar verebilmek ve uygun stratejiyi belirleyebilmek için gereksinim analizi de yine bu süreçte göz ardı edilmemesi gereken başka bir yaklaşımdır. Özellikle kütüphaneyi var eden beş temel unsurun mevcut durumunu ve değişime uygunluk düzeyini belirlemek de yine bu süreçte dikkat edilmesi gereken bir noktadır. Bu analizlerle, halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen yönetim, hizmet anlayışı ve kültürel yapısı ortaya çıkarılmakla birlikte özellikle yenilikçiliğe engel olan unsurlara ilişkin ipuçları elde edilir. Bu aşamada, mevcut ve hedeflenen duruma ilişkin detaylı verilerin ortaya konulması kültürel değişim kapsamında yenilikçi odaklı atılacak adımların isabet oranını artıracaktır. Özellikle örgüt kültürü bağlamında değinilen alt başlıklar göz ardı edilmemelidir. Bu aşama, ilerleyen aşamalarda atılacak adımların ve gerçekleştirilecek girişimlerin yönünü, gücünü ve isabet oranını doğrudan ilgilendiren ve etkileyen bir aşamadır. Mevzuata ilişkin bilgi ve belgelerin, işbirlikçi görüşlerinin, gereksinim analizinin ve yönetim, hizmet ve örgüt kültürü değerlendirme sonuçlarının ortaya konulmasıyla birlikte taslak önerisi geliştirme sürecine ilişkin somut veriler üzerinden daha somut çıkarımların gerçekleştirilebileceği üçüncü aşamaya geçilir.

### 3. Aşama: Taslak Önerisi Geliştirme

Gerekli analizlerin gerçekleştirilmesiyle birlikte yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı taslak önerisi geliştirme aşamasına geçilir.

<b>3. Aşama</b>	
<b>Eylem Planı Taslak Önerisi Geliştirme</b>	
➤	Misyon ve vizyon oluşturulması
➤	Temel değerlerin oluşturulması
➤	Strateji ilkelerinin ortaya konulması
➤	Stratejik amaçların oluşturulması
➤	Stratejik hedeflerin oluşturulması
➤	Eylemlerin ve sorumluların belirlenmesi
➤	Performans göstergelerinin geliştirilmesi
➤	Risklerin belirlenmesi
➤	Tahmini maliyetin belirlenmesi
➤	Kurumsal düzeyde öncelikli alanların belirlenmesi
➤	İzleme, ölçme ve değerlendirme süreç, yöntem ve araçlarının belirlenmesi/geliştirilmesi

Şekil 32. Eylem Planı Modeli 3. Aşama: Taslak Önerisi Geliştirme

Bu aşamanın öncelikli adımları; misyon, vizyon, temel değerler ve strateji ilkeleridir. Misyon ve vizyon, kurumların ne için var olduklarını ve neye ulaşmak istediklerini ortaya koyan ifadelerdir. Misyon ve vizyonun kurumun var olma nedeninden ve amaçlarından ayrı düşünülmesi söz konusu olmamakla birlikte içselleştirilmesi de ayrıca önem taşımaktadır. Bu bağlamda, her iki unsurun da yenilikçilik odaklı kurgulanması kaçınılmazdır. Temel değerler ise bu süreçte göz ardı edilmemesi gereken unsurdur. Bu çalışma kapsamında hizmet, yönetim ve örgüt kültürü bağlamında ortaya konulan değerler kuşkusuz atılacak adımlar için birer ipucu niteliği taşımaktadır. Öneri kapsamında birtakım stratejik amaçlar, bu amaçlara ulaşmak için stratejik hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için birtakım eylemler belirlenir. Her bir eylemin hangi kurumlarla hayata geçirileceği de belirtilir. Tüm bu süreç, ortaya konulan vizyona ulaşmak ve misyonu gerçekleştirmek üzere kurgulanır. Performans göstergeleri, bu süreçte hedeflere ne düzeyde erişildiğini gösterirken, risk analizi kapsamında da hedeflere ulaşmayı engelleyen unsurlar belirlenir ve çözüm önerileri geliştirilerek, risk unsurları ortadan kaldırılır/etkisi azaltılır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken önemli bir diğer nokta ise kurumsal düzeyde öncelikli alanlardır. Halk kütüphaneleri, hizmet geliştirme yaklaşımı, yönetim anlayışı, örgüt kültürü yapısı ve örgüt kültürünün alt başlıklarına ilişkin konularda bölgesel hatta kurumsal düzeyde farklılıklar gösteren kurumlardır. Bu bağlamda, bu farklılıkların belirlenebilmesi için ölçme, değerlendirme yöntem ve araçları geliştirilir ya da mevcut yöntem ve araçlardan yararlanılarak, öncelikli alanların belirlenmesi kolaylaştırılır. Bu yaklaşım insan sermayesi ve maddi sermaye kaybını önler/en aza indirir.

#### 4. Aşama: Taslak Önerisi Ön Değerlendirmesi

Bu aşamada, eylem planı taslak önerisi işbirlikçilerin/paydaşların görüşlerine sunulur ve geri bildirimler analiz edilerek, taslak üzerinde gerekli güncellemeler gerçekleştirilir.

<b>4. Aşama</b>	
<b>Eylem Planı Taslak Önerisi Ön Değerlendirmesi</b>	
➤	Eylem planının tartışmaya açılması
➤	Geri bildirimlerin analiz edilerek değerlendirilmesi

Şekil 33. Eylem Planı Modeli 4. Aşama: Taslak Önerisi Ön Değerlendirmesi

Halk kütüphaneleri toplumun her kesimini ilgilendiren kurumlardır. Bu bağlamda, KTB, KYGM, halk kütüphanesi personeli, üniversitelerin ilgili bölümleri, yerel yönetimler, STK'lar, dernekler vb. paydaşların farklı bakış açıları ve önerilerinin strateji belgesi üzerinde olumlu yansımaları olacağı ve gerçekleştirilmesi gereken hedeflerin isabet oranını artıracığı göz ardı edilmemelidir.

#### 5. Aşama: Son Taslağın Oluşturulması ve Onay

Paydaşlardan alınan geri bildirimler doğrultusunda gerekli güncellemeler yapılarak, yeniden değerlendirilen yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı taslağına son biçimi verilir, onaylanmak üzere yetkili birimlere gönderilir ve üst makamlarca onaylanması sağlanır.

<b>5. Aşama</b>	
<b>Eylem Planının Son Taslağının Oluşturulması ve Onay</b>	
➤	Eylem planının oluşturulması
➤	Yetkili birimlerce onaylanması
➤	Paylaşılarak yaygınlaştırılması

Şekil 34. Eylem Planı Modeli 5. Aşama: Son Taslağın Oluşturulması ve Onay

Gerekli onayın ardından eylem planı hayata geçirilmek üzere resmi olarak kabul edilir ve yayımlanır. Onay verilen plan, halk kütüphaneleri ve paydaşlarla paylaşılarak, kamuoyuna sunulur.

#### 6. Aşama: Uygulama

Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planının uygulanmasına yönelik, öncelikle pilot kurumlar seçilir ve pilot uygulama gerçekleştirilir.

<b>6. Aşama</b>	
<b>Eylem Planının Uygulanması</b>	
➤	Pilot uygulamaların gerçekleştirilmesi
➤	Pilot uygulama verilerinin elde edilmesi ve değerlendirilmesi
➤	Eylem planı için eşgüdüm sağlanması
➤	Eylem planının yürürlüğe girmesi ve uygulanması
➤	İş akış sürecine uyulması ve sürecin takip edilmesi

Şekil 35. Eylem Planı Modeli 6. Aşama: Uygulama

Pilot uygulamalar sonucunda elde edilen veriler gerekli çıkarımların yapılabilmesi için analiz edilir ve kayıt altına alınır. Elde edilen sonuçlar ve analizler rapor haline getirilerek yayımlanır. Pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi ve verilerin analiz edilmesiyle birlikte halk kütüphaneleri ve paydaşlar arasında eşgüdüm sağlanır. Eylem planının yürürlüğe girmesiyle birlikte plan genele uygulanarak hayata geçirilir. Bu süreçte, kurumların ve bireylerin üzerine düşen sorumluluğu iş akış planı ve programına göre yerine getirmesi önem taşımaktadır. Komisyon ve çalışma grubu gerek pilot uygulamalar gerekse genel uygulama sürecinde halk kütüphaneleriyle işbirliği içerisinde hareket eder.

#### 7. Aşama: Değerlendirme

Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planının genele uygulanması sonucunda elde edilen veriler gerekli çıkarımların yapılabilmesi için analiz edilir ve kayıt altına alınır. Elde edilen sonuçlar ve analizler rapor haline getirilerek yayımlanır. Öte yandan, kayıt altına alınan veriler kurumsal düzeyde her bir personel ile de paylaşılarak, kurumsal bütünlüğe katkı sağlanır ve her bir personelde, bütünün bir parçası olduğu algısı oluşturulur. Birinci aşamada oluşturulan komisyon ve çalışma grubu bu sürecin sorumluluğunu yerine getirir. Komisyon ve çalışma grubu hem sahadan elde edilecek veriler hem de verilerden oluşacak raporların paylaşılmasında halk kütüphaneleri ile işbirliği içerisinde olmalıdır.

<b>7. Aşama</b>	
<b>Eylem Planının Değerlendirilmesi</b>	
➤	Eylem planının genel uygulamasına ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilerek kayıt altına alınması
➤	Sonuçların raporlanması, yayımlanması ve yaygınlaştırılması
➤	Sürecin kurumsallaştırılarak takibinin ve devamlılığının sağlanması
➤	Eylem planının değerlendirilmesi
➤	Eylem planına ilişkin güncellemelerin yapılması

Şekil 36. Eylem Planı Modeli 7. Aşama: Değerlendirme

Elde edilen veriler kullanılarak gerçekleştirilen analiz ve değerlendirmeler sonucunda plan gözden geçirilir ve gerekli durumlarda ve noktalarda güncellemeler gerçekleştirilerek yeniden uygulanmak üzere güncel planın paylaşımı sağlanır. Bu şekilde, tekrar tekrar denenerek, işe yaradığına inanılan model bir süre sonra halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinin temel taşı niteliği kazanacaktır. Bu aşamada komisyon ve çalışma grubuna önemli sorumluluklar düşerken, KYGM karar vericileri de değerlendirme ve güncelleme sürecine dâhil edilir.

Türkiye'deki halk kütüphaneleri kapsamında olası bir örgüt kültürü değişim girişiminin hazırlık, uygulama ve değerlendirme aşamalarında izlenecek süreçleri ve bu süreçlerde atılması gereken adımları ortaya koyan yenilikçi örgüt kültürü stratejisi geliştirme modeli önerisi toplam yedi aşamadan oluşmakta ve her bir aşama kendi içerisinde birtakım



gereklilikleri barındırmaktadır. Bu model, yine bu çalışmada ortaya konulan yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planı önerisi için alt yapı niteliği taşımaktadır.

### **5.1.2. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji İlkeleri Önerisi**

Bu bölümde önerilen ulusal nitelikteki strateji ilkeleri Türkiye'deki halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün KYGM tarafından geliştirilmesini ve sürdürülmesini kolaylaştıracaktır. Mevcut yönetim anlayışı, hizmet geliştirme yaklaşımı ve örgüt kültürü yapısı bölgesel hatta kurumsal düzeyde farklılık gösterdiğinden her kurumun, eksiklik hissettiği noktalara odaklanması ve ilgili strateji ilkesi kapsamında harekete geçmesi etkili süreç, insan ve maddi sermaye yönetimi/kullanımıyla birlikte kurumsal etkinlik ve süreklilik açısından da önem taşımaktadır. Ortaya konulan ilkeler kapsamında zayıf yönlerin tespiti ve güçlendirilmesi sürecinde KYGM'ye önemli sorumluluklar düşmektedir. Öte yandan, aşağıdaki ilkelerin yerine getirilmesi, hem halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturulmasına, bu kültürün teşvik edilmesine yardımcı olacak hem de halk kütüphanelerinin kendi arasında derecelendirilmesine olanak tanıyacak hem de geleneksel yaklaşımların daha nitelikli biçimde sürdürülebilmesine katkıda bulunacaktır.

Türkiye'deki il halk kütüphanelerinde mevcut durumda hiyerarşi/kontrol, hedeflenen durumda ise adokrasi/yaratıcı ve klan/işbirliği örgüt kültürü profilinin baskın olduğuna daha önceki bölümlerde değinilmiştir. Bu bölümde, geliştirilen strateji ilkeleri hiyerarşiden arındırılarak, adokrasi/yaratıcı ve klan/işbirliği kültürü özelliklerini yansıtmaktadır.

Çalışma kapsamında, halk kütüphaneleri için yenilikçi örgüt kültürü oluşturmada başta KYGM olmak üzere halk kütüphaneleri açısından dikkate alınması önerilen ulusal nitelikteki strateji ilkeleri şunlardır:

Halk kütüphaneleri kapsamında;

1. Yenilikçi örgüt kültürü ilkelerine bağlı kalarak, ayırım gözetmeksizin kullanıcı talep ve gereksinimlerini yenilikçi hizmet ve yönetim anlayışla etkin ve hızlı bir şekilde karşılayabilme ve aynı anlayışla geleceğe ilişkin endişeleri giderebilme misyonuna odaklanılmalıdır.
2. Hizmet ve yönetim anlayışını yenilikçi örgüt kültürü ile bütünleştirerek, kurumsal sürekliliğini sağlayan, toplumsal değişime/dönüşüme uygun davranan ve her zaman ihtiyaç duyulan kullanıcı odaklı yenilikçi bir kurum olma vizyonu ile hareket edilmelidir.

3. Mevcut mevzuatın belirli aralıklarla eleştirel analizi yapılarak, yenilikçilik odaklı iyileştirme ve güncellemeler gerçekleştirilmelidir.
4. Doğrudan kütüphane hizmetlerine yönelik bütçe oluşturularak, bütçe yaratma, kullanma ve yönetimi konusunda yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmelidir.
5. Yenilikçi davranışları ve girişimleri kişisel ve kurumsal boyutta ölçecek ve ödüllendirecek sistemler ve araçlar oluşturulmalıdır.
6. Personelde ve kullanıcılarda yenilikçilik ile ilgili kavramlara karşı algı ve farkındalık oluşturulmalıdır.
7. Hizmet içi eğitimler yenilikçi yaklaşımları içerecek şekilde, süreklilik ilkesine bağlı kalarak ve güncel gelişmeleri takip ederek düzenlenmelidir.
8. Koleksiyon, yenilikçiliğe teşvik eden bir araç olarak düşünülmeli ve güncel, nitelikli ve talepleri karşılayacak şekilde geliştirilerek, yenilikçi yaklaşımlarla hizmete sunulmalıdır.
9. Fiziki şartlar ile hizmetler arasında uyum sağlanarak, fiziki alan kullanımında yenilikçi yaklaşımlar gösterilmelidir.
10. Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri, değişen pazarlama olanakları ve anlayışı doğrultusunda yenilikçi yaklaşımlarla, sürekli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmelidir.
11. İş yükü dağılımında denge sağlanarak, birimler arası iletişim ve dayanışma artırılmalı ve bu yolla tüm çalışanların yenilikçilik sürecine dâhil edilmesi sağlanmalıdır.
12. Hizmet verilen sosyo-kültürel yapı, kullanıcı profili ve kullanıcı gereksinimleri analiz edilmeli ve gereksinimler yenilikçi yaklaşım, yöntem ve uygulamalarla karşılanmalıdır.
13. Teknolojik olanaklar nitel ve nicel açıdan iyileştirilerek, hem kütüphane personelinin hem de kullanıcılarının teknoloji kullanım becerileri yenilikçilik sürecine dâhil edilmelidir.
14. Üniversitede alınan mesleki eğitimi (BBY eğitimi) kurumda uygulamaya geçirerek, geleneksel anlayış ve uygulamaların yenilikçi yaklaşımlarla bütünleştirilmesine ortam yaratılmalıdır.
15. Hizmetlere yönelik istatistiklerin ve sonuçların raporlanarak paylaşımı sağlanmalı ve bu yolla yenilikçi girişim ve uygulamalara veri alt yapısı oluşturulmalıdır.
16. Hizmet geliştirme sürecinde farklı uzmanlık alanından kişilerle ve farklı kurumlarla işbirliği ağı geliştirilerek, yenilikçilik sürecinin niteliği ve sürdürülebilirliği artırılmalıdır.
17. Kurum içi etkin iletişim ağı oluşturulmalı, kurum çalışanlarının yaratıcı özellikleri artırılarak, yenilikçi fikirler geliştirmelerine ve fikir alışverişinde bulunabilmelerine uygun, yenilikçiliğin uygulanmasına yönelik ortamlar yaratılmalıdır.

18. Personelin özlük hakları adaletle sağlanarak, çalışanların yenilikçilik sürecine uyumları ve bu süreçteki motivasyonları artırılmalıdır.
19. Hizmet anlayışı yenilikçi, değişim odaklı ve dışa açık bir şekilde kurgulanmalıdır.
20. Yönetim anlayışı yenilikçi ve değişim odaklı, esnek bir yaklaşımla oluşturulmalıdır.
21. Yenilikçilik odaklı kurumsal değişim ve dönüşüm sürecinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır.
22. Personelin tutum ve davranışlarını tüm boyutlarıyla ortaya koyabilecek personel analiz programı/süreci ve kariyer gelişim planı geliştirilmeli, bu sayede personelin yenilikçilik sürecindeki rolü, sürece etkisi ve katkı düzeyi belirlenmelidir.
23. Hiyerarşik yapının tüm kademeleri için ortak bir iletişim ağı geliştirilmeli ve yenilikçilik sürecinde bu ağın etkin kullanımı sağlanmalıdır.
24. Yenilikçilik kavramı ile kütüphanenin tüm unsurları arasında ilişki kurulmalı ve kurulan bu ilişki benimsenerek, uygulamaya yansıtılmalıdır.
25. Strateji ilkelerine uygun hareket edilebilmesi için KTB, KYGM, MEB, yerel yönetimler, kalkınma ajansları gibi kurum ve kuruluşlarla işbirliği içerisinde olunmalı ve harekete geçilmelidir.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturulabilmesi ve oluşturulan kültürel yapının sürdürülebilmesi için yukarıda sıralanan ulusal nitelikteki strateji ilkelerinin esnetilmesi, uyarlanması, odak noktasından uzaklaşmadan değiştirilmesi, dönüştürülmesi ve strateji ilkelerine yenilerinin eklenmesi mümkündür. Öte yandan, ne kadar fazla ilkeye uygun hareket edilirse halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürüne o kadar yaklaşılabileceği göz ardı edilmemelidir. Strateji ilkelerinin uygulanabilirliği konusundaki bir diğer önemli nokta ise kurumların ya da bireylerin bu süreçte yalnız olmadıkları ve işbirliği adı altında farklı kişi ve kurumlarla sürekli iletişim halinde olabilecekleridir/olmaları gerektiğidir. KYGM ise bu uygulama sürecinin lideri pozisyonunda yer almaktadır.

### **5.1.3. Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı Önerisi**

#### **I. Gereke ve Metodoloji**

Yenilikçi örgüt kültürü, kurumsal varlığın ve kurumsal faaliyetlere nitelikli bir şekilde devam edebilmenin ön koşullarından birisi haline gelmiştir. Halk kütüphaneleri, hizmet niteliği ve niceliğini artırarak, toplumun değişen talep ve gereksinimlerine karşılık vermesi, geleceğe ilişkin beklenti ve kaygıları gidermesi/en aza indirmesi gereken toplumsal ve kültürel kurumlardır. Yenilikçilik ve ilgili kavramların halk kütüphaneleri açısından incelenmesi, araştırılması ve somut çıkarımlara ulaşılması yakın bir geçmişte sahip olmakla

birlikte, kurumsal süreklilik, hizmet ve yönetim niteliği ve sürdürülebilirliği açısından önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, ortaya konulan bu çalışma, gerek konuyu örgüt kültürü kapsamında ele almak gerekse eksikliği hissedilen ulusal nitelikte yenilikçilik odaklı model, ilke ve stratejiler kapsamında öncü olabilmek ve bu vesileyle Türkiye'deki halk kütüphanelerinin kısa, orta ve uzun vadede sürekliliğine, etkinliğine ve verimliliğine ışık tutabilecek ulusal düzeyde somut birtakım çıktılar üretebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planının içeriği ağırlıklı olarak kütüphaneciler, kütüphane yöneticileri ve üst düzey yöneticilerden elde edilen verilere dayandırılmakla birlikte, içerik oluşturulurken geçmişten günümüze gelişen ve değişen yönetim yaklaşımları ve özelliklerinden, örgüt kültürü türleri ve özelliklerinden, yenilikçilik modelleri ve özelliklerinden, KTB tarafından hazırlanan strateji planlarından, bu çalışma kapsamında ortaya konulan strateji geliştirme modelinden, yenilikçilik odaklı ilkelerden ve ilgili alan yazından da yararlanılmıştır. Ulusal nitelikteki eylem planının hazırlanması, hayata geçirilmesi, kontrolü ve takibinin sağlanması sürecinde de yine KYGM'ye önemli sorumluluklar düşmektedir.

## **II. Misyon ve Vizyon**

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

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

## **III. Temel Değerler**

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

Halk kütüphanesi yönetim yaklaşımına ilişkin temel değerler;

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

Halk kütüphanesi hizmet geliştirme anlayışına ilişkin temel değerler;

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

Halk kütüphanesi örgüt kültürüne ilişkin temel değerler;

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

#### **IV. Stratejik Plan**

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

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

Tablo 34  
Halk Kütüphaneleri için Yenilikçi Örgüt Kültürü Strateji Eylem Planı

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

**TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ**

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

**TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ**

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



**TEMA: YENİLİKÇİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI ve SÜRDÜRÜLMESİ**

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

## **Ana Eksen 1: Toplumsal Değişim**

Toplum sürekli dinamizm ve değişim içindedir ve bireyler de bu dinamizm ve değişimde pay sahibidirler. İnsanın değişimi çevreyi/toplumu, çevrenin/toplumun değişimi ise kurumları değiştirmektedir. Toplumsal değişim ile kurumsal değişimin birbirine paralellik göstermesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Toplumsal değişime kurumsal düzeyde ayak uydurabilmek ise bu değişimin takip edilmesini gerektirmektedir. Toplumsal yapıyı oluşturan tutum, davranış, talep ve beklentilerin takip edilmesi, saptanması ve talep ve beklentilere karşılık verilmesi kurumsal süreklilik, etkinlik ve dolayısı ile başarının da anahtarıdır. Bu bağlamda kurumsal başarı çevre ile uyumlu olmaya bağlıdır.

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde toplumsal değişim ana eksenine bağlı olarak **bir amaç, bir hedef** ve bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik **dört temel eylem** belirlenmiştir. Toplumsal değişimin getirileri kapsamında değişen talep ve gereksinimlerin saptanması, elde edilen verilerin analizi ve arşivlenmesi, bu verilerden ileriye dönük çıkarımlar yapılması bu eylemlerin başında gelmektedir. Kütüphaneci-kullanıcı etkileşimi için gözlem yapmak, kurum-kullanıcı etkileşimi için değişim, dönüşüm vb. kavramlara dikkat çekmek ve pasif kullanıcılara da erişerek, toplumsal değişim konusunda daha fazla ve farklı talep ve gereksinimlerle hizmet politikasına yenilikçilik odaklı şekil vermek ise halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve sürdürülebilmesi için toplumsal değişim ana ekseninin diğer eylemlerini oluşturmaktadır.

Hizmet verilen sosyo-kültürel yapının ve kullanıcı profiline gereksinimleri analiz edilerek, dışa açık bir yaklaşımla kurum-toplum entegrasyonu, kütüphaneci-kullanıcı etkileşimi sağlanmalıdır. Hizmetlere ilişkin kullanıcı geri bildirimlerinin düzenli ve sistematik olarak elde edilebileceği bir geri bildirim sistemi geliştirilmeli ve hizmetler önemli oranda kullanıcıların görüş ve taleplerine göre şekillendirilmelidir. Bu süreçte, kullanıcı taleplerine karşı öngörü becerisi kazanılacağından, talepleri karşılayacak yollara daha fazla odaklanılacaktır. Kullanıcıların çözümünü beklemediği problemleri çözecek hizmetleri onlara sunarak, onları mutlu etmek ve şaşırtmak için kullanıcılara ne verilmesi istendiği değil kullanıcıların ne almak istediğine dair bilinçli bir çaba ortaya konulmalıdır. Bu sayede, kullanıcıların farkında olmadıkları gereksinimlerine karşı kendilerinde algı ve farkındalık yaratılacaktır. Aktif kullanıcılarla birlikte henüz kütüphaneyi kullanmayan ancak kullanma potansiyeli olan pasif kullanıcılara da erişilmeli ve bu sayede daha fazla

kullanıcıyı kütüphaneye çekerek, hem kütüphaneci-kullanıcı etkileşimi artırılmalı hem kullanıcı profilini geliştirerek, kullanıcı-hizmet etkileşimine ortam hazırlanmalı hem de yeniye isteyen, talep eden, sorgulayan bir kullanıcı profili oluşturulmalıdır. Bu sayede, kullanıcıların yeni hizmetler kapsamındaki isteksizliğinin ve sosyo-kültürel yapının kurumları yenilikçiliğe yeterince teşvik edemeyişinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Değişen talep ve beklentilere yönelik veriler toplanıp, rapor edilerek, tüm personelle paylaşılmalı ve personelin bu verilere ilişkin değerlendirme yaparak, görüş bildirmesi sağlanmalıdır. Bu görüş bildirme ve akabinde gerçekleştirilecek raporlama süreçleri altı aylık, yıllık, iki yıllık, beş yıllık şeklinde planlanarak, gelişim ve değişim süreci kontrol edilmelidir. Aktif kullanıcıların talep ve gereksinimlerine erişimin yanında pasif kullanıcıların da muhtemel talep ve gereksinimlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Bu sayede daha etkin bir kütüphaneci-kullanıcı, kurum-kullanıcı etkileşimine ortam hazırlanabilir ve toplumsal değişime kayıtsız kalmanın halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

## **Ana Eksen 2: Değişim Yönetimi**

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

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde değişim yönetimi ana eksenine bağlı olarak **bir amaç, iki hedef** ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik **13 eylem** belirlenmiştir. Bu eylemler, mevzuatın yenilikçilik odaklı güncellenmesi, kurum içi ve kurumlar arası etkin iletişim ağı, liderlik yaklaşımları, yönetim anlayışının yenilikçilik odaklı yeniden kurgulanması, bina, bütçe, derme konularında yenilikçi girişim ve uygulamalar, ödüllendirme, yenilikçiliğe uygun çalışma ortamı, rotasyon,

işbirliği/dayanışma, personel analiz programı ve yenilikçilik kavramının kütüphaneyle ilgili diğer kavramlarla ilişkilendirilerek, personelde bu anlamda algı ve farkındalık yaratılmasına yönelik eylemlerdir.

Halk kütüphanelerini ilgilendiren mevcut mevzuatın (yönetmelik, yönerge, esaslar, strateji belgeleri, vizyon-misyon ifadeleri vb.) belirli aralıklarla eleştirel analizi yapılarak, gerekli noktalarda iyileştirme, düzenleme ve uyarlama çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Bu belge ve ifadelerin bilişsel ve duygusal bir yönlendirme sağlayıp sağlamadığı, yaratıcı ve yenilikçi girişimlere ilham olup olmadığı kontrol edilerek, gerekli güncellemeler yapılmalı ve yenilikçilik, kurumun öncelikli stratejileri arasına konulmalıdır. Bu sayede mevzuata ilişkin yetersizliğin ve güncellik sorununun halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kütüphane personeli, yöneticisi, orta ve üst düzey yöneticilerin iletişim ağı güçlendirilerek, tüm yönetim mekanizmasının aynı dili konuşabilmesi, yenilikçilik, örgüt kültürü, değişim gibi kavramlara karşı algı oluşturularak, bu kavramların her seviyede anlaşılabilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede, kurumun amaçlarının ne düzeyde anlaşıldığını, astlardan ve üstlerden gelebilecek şikâyet ve dikkat çekilebilecek sorunları, ihtiyaçları, yöneticilerin sergiledikleri liderlik özelliklerini, yönetici davranışlarını ve değişmesi gereken rolleri belirlemek ve değerlendirmek için kendi içerisinde eleştirel ancak bütünsel bir sistem geliştirilebilir. Bu sayede, ast-üst iletişimsizliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir. Öte yandan, hizmet geliştirme konusunda kütüphaneci-yönetici ortaklığı ile karar vererek, kurum içerisinde düşünce özgürlüğünü destekleyen, personelin fikirlerinin dikkate alındığını gösteren, paylaşımcı ve demokratik bir ortam oluşturulması da bu süreçte hayati önem taşımaktadır. Bu sayede, yöneticilerin olumsuz tutum ve yaklaşımlarının ve kurum içi iletişim yetersizliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması da önlenebilir.

Kütüphanenin mevcut yönetim anlayışı tüm yönleriyle analiz edilmeli ve ortaya çıkan temel sorunlar tanımlanıp çözümlenmelidir. Değişimi başlatma ve uygulama sürecine ilişkin okuma programları organize edilmeli ve yönetim anlayışı yenilikçi bir yapıya dönüştürülmelidir. Bugünün sorunlarından ziyade kurumun gelecekteki konumuna daha fazla odaklanılarak, daha dinamik bir yapı oluşturulmalıdır. Bu sayede, hem hiyerarşik yapının hem de merkezi idare ile yönetilmenin getirebileceği zorluklar ve oluşturacağı baskı hafifletilebilir. Değişen kullanıcı talepleri ve gereksinimleri karşısında tutucu tavırlar

yerine esnek ve değişime uyum sağlayan bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir. Bu sayede, geleneksel yönetim anlayışının halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Kurumun varsa mevcut ödüllendirme yaklaşımları yoksa benzer kurumların ya da ödüllendirme sistemi uyarlanabilecek kurumların ödüllendirme yaklaşımları araştırılarak incelenmeli ve gerekli çıkarımlar ve uyarlamalar yapılmalıdır. Ödüllendirme sistemi ekonomik olmaktan ziyade mesleki gelişime katkı sağlayacak şekilde kütüphane personelini hizmet geliştirme konusunda özendirme ve isteklendirme yönünde kurgulanmalıdır. Personelin, henüz tam geliştirmedikleri ve deneyimlerine dayalı fikirlerini ortaya koyabilmeleri, yeni şeyler deneyerek, fırsatların peşinden koşabilmeleri için kutlamalar ve kurum içi etkinlikler düzenleyerek, yeniliğe ve gelişime olan inanç ve bağlılıklarının artırılması da mümkündür. Deneme-yanılma yoluyla gerçekleşen öğrenmeler hem kurum içerisinde hem de üst yönetim aracılığı ile takip ve takdir edilmelidir. Halk kütüphaneleri kapsamında kişisel ve kurumsal çabaları ödüllendirmek için kaynak kullanımı ve inisiyatif konusunda yöneticiler daha fazla yetkilendirilmeli ve desteklenmelidir. Ödüllendirme yaklaşımına ilişkin ortaya konulan bu eylemler dikkate alınarak, hem personel isteksizliğinin hem de ödüllendirme mekanizması eksikliğinin/yetersizliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Hizmet geliştirme kapsamında kütüphane personeline hizmet içi eğitimler verilmeli, bu eğitimler süreklilik ve toplumsal değişim ilkelerine bağlı kalarak organize edilmelidir. Eğitimlerin değişim, dönüşüm, gelişim, yenilikçilik vb. güncel ve mesleki konular kapsamında derinleştirilmesinin ve yenilikçilik kavramı ile kütüphaneyi ilgilendiren tüm kavramların ilişkilendirilmesi odaklı organize edilmesinin halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma kapsamında değişim yönetimi sürecine katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Bu tarz eğitimler, çalışanlara değişim sürecinde yeni rol ve sorumluluklar yükleyebilir. Organize edilen bu eğitimlere yüksek katılım sağlanmalıdır. Bu yolla, kütüphane personeli hizmet sunma ve geliştirme konusunda isteklendirilmeli ve girişimçiliğe teşvik edilmelidir. Gerek yönetim gerekse hizmet anlayışını yakından ilgilendiren değişim süreci kapsamında yeni hizmet anlayışının ve yenilikçiliğin personelle ilgili yeni nitelikler gerektireceği de göz ardı edilmemelidir. Bu nitelikler, üniversite eğitim sürecinden ayrılan ancak mesleki süreci devam etmekte olan personele mesleği ile ilgili farklı konularda sağlanacak sürekli hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir. Bu sayede personel niteliğinin, yenilikçilik konusundaki hizmet içi eğitim yetersizliğinin ve

yenilikçilik konusundaki yönlendirme eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kurumdaki her kütüphanecinin her birimde çalışmasını sağlayarak, iş yükü dağılımına ilişkin dengesizliğin ortadan kaldırılması, personelin mesleki farkındalığı, bilgisi, becerisi, dolayısı ile personel niteliğini artıracaktır. Birimler arası hareketliliği/rotasyonu sağlayan ve çapraz işlevsel katkı sağlayacak bir kariyer gelişim programı tasarlanarak, kurum içi ve kurumlar arası ekip çalışması ve katılımcılık artırılmalıdır. Kütüphanede görev yapan bütün personel (Bilgi ve Belge Yönetimi/ Kütüphanecilik/ Arşivcilik/ Dokümantasyon ve Enformasyon lisans eğitimi alan/almayan) hizmet geliştirme sürecinin başından itibaren sürece dâhil edilerek, çalışılan birimin, personeli hizmet geliştirme sürecinin dışına itmesi ve sürece kayıtsız kalması engellenmelidir. Bu sayede, iş yükü dağılımındaki dengesizliğin ve farklı birimlerde çalışıyor olmanın halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kütüphane personelinin üzerindeki denetim ve baskıyı azaltarak, kendilerine fikir alişverişinde bulunabilecekleri, fikirlerini hayata geçirebilecekleri, risk almaktan daha az çekinecekleri, hata yapma endişelerini en aza indirecekleri, yaptıkları işlerden memnuniyet duyabilecekleri, kolaylaştırıcı, rehberlik edici ve özgür ortamlar sağlanmalıdır. Bu sayede, aşırı baskıcı ve denetimci yaklaşımların halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir. Öte yandan, kütüphanecilerin üniversitelerde aldıkları mesleki eğitimi kurumda pratiğe dönüştürebilmeleri için diğer kütüphane personeli ve yöneticileriyle işbirliği ve karşılıklı anlayış mekanizması geliştirilmelidir. En az lisans düzeyinde (Bilgi ve Belge Yönetimi/ Kütüphanecilik/ Arşivcilik/ Dokümantasyon ve Enformasyon) kütüphanecilik eğitimi almış ve kurumda yıllardır görev yapmakta olan personelin tecrübesi ile göreve yeni başlayan kütüphanecilerin güncel bilgileri bütünleştirilmelidir. Bu sayede özellikle yeni mezunların güncel bilgilerini pratiğe dönüştürememelerinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kütüphane personelinin genel davranışlarını, kişilik özelliklerini ve kurum içi huzursuzluk ve çatışmaları analiz edecek, sistematik olarak personelin tutum, davranış ve fikirlerini düzenli şekilde izleyebilecek etkili bir personel inceleme programı geliştirilmelidir. Bu program sayesinde elde edilen verilerin arşivlenmesi, karşılaştırmalı olarak analiz edilebilmesi, personel profil değişiminin (fiziksel, sosyolojik, psikolojik vb. boyutlarda) takibinin yapılabilmesi ve gereken noktalara müdahale edilebilmesi mümkün olacaktır. Bu

davranış, tutum ve fikirlerin nelere sebep olduğu, kurumsal anlamda ne düzeyde katkı sağladığı ortaya konularak, değişim ve dönüşüme ilişkin yaklaşımların tespit edilmesi değişim/dönüşüm süreci açısından önem taşımaktadır. Örgüt kültürünün birçok farklı kültürde yetişmiş ve farklı kültürel özellikler taşıyan bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları bir yapı olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu sayede personel profilinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Yenilikçilik kavramı ile kütüphaneyi ilgilendiren tüm kavramlar arasında ilişki kurulmalıdır. Yenilikçiliğin daha sürdürülebilir olması için bu ilişki; yenilikçi yönetim, yenilikçi hizmet, yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi personel, yenilikçi ürün, yenilikçi mimari anlayış, yenilikçi bütçe yönetimi anlayışı, yenilikçi derme geliştirme anlayışı, yenilikçi kullanıcı profili, yenilikçi iletişim, yenilikçi işbirliği gibi pek çok farklı açıdan kurulmalı, benimsenmeli ve benimsetilmelidir. Bu sayede, halk kütüphanelerini ilgilendiren herhangi bir konunun yenilikçilikle yeterince ilişkilendirilmemesinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir. Personel, yenilikçilik, örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü, kurumsal dönüşüm, yenilik yönetimi, kurumsal yeniden yapılanma, örgütsel öğrenme vb. konularda sürekli araştırma, inceleme ve okumaya teşvik edilmelidir. Yenilikçiliğin bireylere (yöneticilere) bağlı kalmasını önleyerek, kurumsallaşmasını sağlamak için bu kavramlar benimsenmeli ve benimsetilmelidir. Diğer halk kütüphaneleri takip edilmeli, iyi uygulama örnekleri tespit edilmeli, diğer kurumların neleri iyi yaptığı, nelere dikkat ettiği belirlenmeli ve gerekli çıkarımlar yapılmalıdır. Bu sayede, algı ve farkındalık eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir. Bununla birlikte, kurumun hizmet anlayışı, yönetim stratejisi ve kültürünü değiştirme yaklaşımının personel tarafından anlaşılabilmesi ve benimsenebilmesi için bu değişim ve dönüşümün gereklerinin açık ve net olarak ortaya konulması ve toplantılar aracılığı ile benimsenmesi ve hayata geçirilebilmesi kolaylaştırılmalıdır. Bu sürece liderlik edilmeli ve yöneticiden ziyade lider özellikleri sergilenmelidir. Bu sayede, benimseme sorununun da halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

Kütüphanenin fiziki şartları hizmetler için yeterli ve uygun hale getirilmeli ya da geliştirilecek/sunulacak hizmetler kütüphanenin fiziki şartlarına göre formüle edilmelidir. Fiziki şartlara göre formüle edilmiş hizmetler sunmanın fiziki yetersizliği bahane ederek, hiç hizmet sunamamaktan daha iyi bir fikir olduğu göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte, kütüphanelerin fiziki alanlarının yetersiz olduğu durumlarda hizmetlerin daha uygun bir fiziki alanda sergilenbilmesi için farklı kurumlarla işbirliği yapılmalıdır. Bu

sayede, fiziki şartların yetersizliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir. Yenilikçilik odaklı fiziki düzenlemelerin sadece mimari yapı ile değil aynı zamanda dekor ve kıyafetle de ilgili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Doğrudan kütüphane hizmetlerine yönelik ayrı bir bütçe oluşturulmalı ve gereksinimler doğrultusunda hizmet niteliği ve niceliği artırılmalıdır. Yenilikçi hizmet ve girişimlerin yeni bütçe gereksinimlerini ortaya çıkaracağı göz ardı edilmemeli bu bağlamda yenilikçilik-bütçe ilişkisi kurulmalı ve bu ilişki iyi anlaşılmalı, iyi yönetilmelidir. Bu sayede, doğrudan hizmetlere yönelik bütçe eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir. Öte yandan, bütçe olanağı yaratma konusunda farklı kişi ve kurumların alternatif olarak değerlendirilmesinin, finansal işbirlikleri yapılmasının da yine bütçe yetersizliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olmasını önleyeceği göz ardı edilmemelidir.

Kütüphane koleksiyonunu oluşturan kaynakların çeşitliliğine ve güncelliğine özen gösterilmelidir. Koleksiyon, kullanıcıyı kütüphaneye dolayısı ile hizmetlere çeken bir araç olarak değerlendirilmelidir. Okuyucu istatistikleri takip edilerek, koleksiyon geliştirme sürecinde bölgesel ihtiyaçları göz ardı etmeyen ve koleksiyonu değişen teknolojik olanaklarla uyumlu hale getirecek bir planlama yapılmalıdır. Bu sayede, koleksiyon yetersizliği ya da güncellik sorununun halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

### **Ana Eksen 3: Kurumsal Süreklilik**

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

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde kurumsal süreklilik ana eksenine bağlı olarak **bir amaç, dört hedef** ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik **11 eylem** belirlenmiştir. Bu eylemler, kullanıcı memnuniyeti analizi, pasif kullanıcılara ve



fikirlerine erişim, yenilikçilik-kullanıcı memnuniyeti-kurumsal süreklilik ilişkisi, hizmet anlayışının geliştirilmesi, hizmet etkisinin ölçüm araçları, kısa ve uzun vadeli gelişim planları, tanıtım faaliyetleri, sosyal medya yönetim becerisi, uygun hizmet geliştirme anlayışının belirlenmesi ve farklı kişi ve kurumlarla işbirliği konularına yönelik eylemlerdir.

Yenilikçi davranışları ve girişimleri kişisel ve kurumsal boyutta ölçecek, bununla birlikte, sunulan hizmetlerin kullanıcıda yarattığı memnuniyet düzeyini ortaya çıkaracak araçlar ve sistemler geliştirilmelidir. Ölçüm araçlarının ve sistemlerinin sürdürülebilir ve uygulanabilir olmasına özen gösterilmelidir. Bu araç ve sistemlerin personel, hizmet, yönetim, örgüt kültürü ve kurumsal boyutlarda olumlu yansımalar yaratacağı göz ardı edilmemelidir. Bu sayede, hem hizmet niteliği hem kullanıcı memnuniyet düzeyindeki dalgalanmalar kontrol altına alınabilir hem de gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin değerlendirme eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenir.

Halk kütüphanesi tarafından geliştirilen hizmetlerin tanıtılması ve yaygınlaştırılmasına ortam hazırlamak için halkla ilişkiler ve pazarlama araçları sürekli ve etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Kullanılacak araçların çeşitliliği göz ardı edilmemeli ve olabildiğince fazla araç kullanıcıya ulaşabilmek için bir alternatif olarak değerlendirilmelidir. Medya ve özellikle sosyal medya yönetimi, halk kütüphaneleri açısından dikkate alınmalı, bu süreç profesyonelce yürütülmeli, sürecin sağlıklı yürütülebilmesi için kütüphane personeline medya/sosyal medya yönetimi becerisi kazandırılmalıdır. Bu yaklaşımın, toplumdaki halk kütüphanesi ve kütüphaneci algısı üzerinde olumlu bir etki bırakacağı buna bağlı olarak kütüphane personelinin motivasyonunu olumlu yönde artıracacağı göz ardı edilmemelidir. Bu sayede tanıtım olanaklarının yetersizliğinin ve toplumda oluşan olumsuz kütüphaneci algısının halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenir.

Hizmet geliştirme sürecinde pasif kullanıcıların, farklı uzmanlık alanından kişilerin, farklı kurumların sürece dâhil edilmesiyle pazar alanı, hizmet niteliği ve etki oranı artırılmalı ve bu yaklaşım bir strateji olarak algılanmalıdır. Sağlanacak işbirliğini istekle yerine getirebilecek kişi ve kurumlara öncelik tanınarak, iş gören ve işbirlikçi çeşitliliği ile ilgili süreçler değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir. Bu sayede kurumsal tanınırlık artırılmalı, personel eksikliğinin hizmet geliştirme sürecine olumsuz etkisi azaltılmalıdır. Bu yolla,

personel sayısı yetersizliğinin, işbirliği ve koordinasyon eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Hizmetlere ve kullanıcı memnuniyet düzeyine ilişkin istatistiksel veriler ve sonuçlar rapor edilerek, tüm personelin sonuçlardan, raporlardan ve istatistiklerden haberdar olması, bu rapor, sonuç ve istatistiklere ilişkin değerlendirme yaparak, görüş bildirmesi sağlanmalıdır. Bu raporlama süreçleri altı aylık, yıllık, iki yıllık, beş yıllık şeklinde planlanarak, gelişim ve değişim süreci kontrol edilmeli ve etkili bir başarı planı uyguladığından emin olunmalıdır. Bu sayede, kısa, orta ve uzun vadede gelişim ve değişim planlaması eksikliğinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

Değişen kullanıcı taleplerini karşılayabilmek için kurumsal hizmet anlayışı yenilikçi, dışarıya açık ve esnek bir yapıya dönüştürülmeli, yenilikçilik-kullanıcı memnuniyeti-kurumsal süreklilik ilişkisi kurulmalıdır. Hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların yanında yenilikçi girişimleri denemekten çekinilmemeli ve yenilikçi fikirler iş yükü ya da risk faktörü olarak değerlendirilmek yerine dikkate alınmalı ve bu fikirleri hayata geçirmenin yollarına odaklanılmalıdır. Bu sayede, yenilikçiliğin önemsenmemesinin ve hata yapma endişesinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenabilir.

#### **Ana Eksen 4: Örgüt Kültürünün Değişimi**

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

Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturma sürecinde örgüt kültürünün değişimi ana eksenine bağlı olarak **bir amaç, iki hedef** ve bu hedefleri gerçekleştirmeye

yönelik **altı eylem** belirlenmiştir. Bu eylemler, baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem, başarı kriterleri kapsamında mevcut ve hedeflenen durum analizi, öğrenen örgüt ve sürdürülebilir örgüt kültürü yapısı, yenilikçi model, ilke ve strateji analizi ve yenilikçilik odaklı işbirliği, değişen rol ve sorumluluklar konularına yönelik eylemlerdir.

Kütüphanenin sahip olduğu mevcut örgüt kültürü baskın özellikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel bağ, stratejik önem, başarı kriterleri yönleriyle analiz edilmeli, ortaya çıkan temel sorunlar tanımlanarak, çözüm odaklı düşünülmeli, değişimi başlatma ve uygulama sürecine ilişkin okuma programları gerçekleştirilmeli ve örgüt kültürünü yenilikçilik çerçevesinde değiştirecek çözümlere odaklanılmalıdır. Bu süreçte çalışanlar yenilikçilik odaklı okumalara teşvik edilmeli, yenilikçilik kültürü ile ilgili alan yazına kazandırılmış farklı kaynaklardan yararlanarak kendi kurumları adına ileriye dönük çıkarımlar yapabilmeleri teşvik edilmeli, çalışanların kavramsal algı ve farkındalık düzeyi artırılmalıdır. Hizmet geliştirme anlayışı ve girişimleri örgüt kültürünün bir parçası olarak görülmelidir. Bu sayede, halk kütüphanelerinin öğrenen birer örgüt yapısına kavuşması, geliştirilecek örgüt kültürünün de sürdürülebilir kılınması sağlanmalıdır. Geliştirilecek öğrenen örgüt yapısının halk kütüphanelerine sistematik, sürdürülebilir ve daha kalıcı bir nitelik kazandıracağı göz ardı edilmemelidir. Bu süreçte KYGM ve halk kütüphanelerine ayrı ayrı sorumluluklar düşmektedir. Yaşanan çevresel değişimler kurumsal değişimi, kurumsal değişim ise beraberinde rol ve sorumluluk değişimini getirmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin/liderlerin zaman zaman kendi rol ve sorumluluklarını da gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda atılacak adımlar ve girişimler sayesinde, mevcut örgüt kültürünün yenilikçiliği desteklememesinin halk kütüphanelerinde yenilikçiliğe engel olması önlenebilir.

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

## KAYNAKÇA

- 2017 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu. (2016, 24 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 29928).  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/12/20161224M1-1-33.pdf> adresinden erişildi.
- 2018 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu. (2017, 31 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 30287).  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/12/20171231M1-B31.pdf> adresinden erişildi.
- 2019 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu. (2018, 31 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 30642).  
<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/12/20181231M1-B30.pdf> adresinden erişildi.
- Abbott, C. (1994). *Performance measurement in library and information services*. London: ASLIB.
- Abdullah, N. H., Wahab, E. ve Shamsuddin, A. (2015). Organizational culture, creativity climate and organizational innovativeness: Are they linked? *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 3(4), 106-110.
- Açıkgöz, O. ve Yılmaz, B. (2013). Türkiye’de halk kütüphanesi hizmetlerinin özel idarelere devri konusunda özel idare yöneticilerinin görüşleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 27(1), 136-153.
- Ada, N. (2001). Halkla ilişkiler faaliyetleri ve örgütlerde kültür kavramı ilişkisi. [https://www.academia.edu/6082252/Halkla\\_Iliskiler\\_Faaliyetleri\\_ve\\_%C3%96rg%C3%BCtlerde\\_K%C3%BClt%C3%BCr\\_Kavrami\\_Iliskisi](https://www.academia.edu/6082252/Halkla_Iliskiler_Faaliyetleri_ve_%C3%96rg%C3%BCtlerde_K%C3%BClt%C3%BCr_Kavrami_Iliskisi) adresinden erişildi.
- Adair, J. (2015). *Yenilikçi liderlik: Takım üretkenliğinin organizasyonu ve fikirlerin hasadı* (3. bs.). S. Uyan (Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Adler, N. J. (1983). A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 29-47.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi* (4. bs.). İzmir: İzmir Barış Yayınları.
- Akcaoğlu, M. Z. (2018). Geleceğin kütüphaneleri ve kütüphanecileri için farklı bir bakış açısı. D. Işık ve diğerleri (Yay. haz.). *Bilgi Merkezlerinde Değişim ve Dönüşüm*

- Süreci: III. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi, 10-12 Mayıs 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde (s. 79-87). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.*
- Akın, A. (2003). Bilgi çağı işletmelerinde yeni örgütsel yapılanma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(3-4), 221-238.
- Akkaya, M. A., Binici, K. ve Yıldırım, Z. (2016). Bilgi ve Belge Yönetimi alan yazınında yerel yönetimler ve bilgi hizmetleri: Bir tema analizi. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı içinde (s. 103-120). Bursa: Nilüfer Belediyesi.*
- Akman, İ. (2004). Halk kütüphanelerinin yerel yönetimlere devri. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 73-75.
- Akman, İ. (2010). Halk kütüphanelerinde hizmet sunumu. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(1), 101-105.
- Akman, İ. ve Akman, N. (2016). Türkiye’de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri: Uygulama(cılar) açısından bir yaklaşım. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı içinde (s. 449-461). Bursa: Nilüfer Belediyesi.*
- Aksakal, A. (1997). Halk kütüphaneleri yasası ve yeniden yapılanma. *IFLA 1995’e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde (s. 113-118). Ankara: TKD.*
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisi: Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde bir uygulama (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.*
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde inovasyon ve inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün belirleyicileri ve bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.*
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2006). Kurum kültürü türleri. [http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm#\\_ftnref1](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm#_ftnref1) adresinden erişildi.

- Aktan, E. ve Aydınlan, B. (2016). Cameron-Freeman örgüt kültürü türleri ekseninde örgüt kültürü ve bilgi güvenliği algısı ilişkisi: Devlet üniversitelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Akyos, M. (2007). Kamuda inovasyon.  
<https://www.inovasyon.org/images/makaleler/pdf/MA.Kamuda.Inovasyon.pdf> adresinden erişildi.
- Alaca, E. (2015). *Halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet geliştirme süreci: Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Alaca, E. (2017a). *Halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet: Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi örneği*. İstanbul: Hiperyayın.
- Alaca, E. (2017b). Ankara'daki 6 halk kütüphanesinde yenilikçi hizmet anlayışı: Kütüphane personelinin yaklaşımı üzerine bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 31(2), 211-222.
- Alaca, E. (2020). Türkiye'de halk kütüphaneleri: Yedi adımda kullanıcı merkezli yenilikçilik yaklaşımı. T. Çakmak ve B. Yılmaz (Yay. haz.). 8. *Uluslararası Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Gerçek Ötesi ve Bilgi Yönetimi, 1-3 Kasım 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 96-106). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Alaca, E. ve Yılmaz, B. (2016). Belediyelerde yenilikçilik (inovasyon) kültürü. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 338-359). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Alaca, E. ve Yılmaz, B. (2017). Yenilikçilik ve yenilikçi hizmet: Halk kütüphaneleri açısından kavramsal bir yaklaşım. Ö. Külcü, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Kamusal alan olarak bilgi merkezleri ve yenilikçi yaklaşımlar* içinde (s. 155-178). İstanbul: Hiperyayın.
- Alexander, O. D. (2008). Public library services to underrepresented groups: Poor & unemployed, emphasizing Danville, Virginia. *Public Library Quarterly*, 27(2), 111-133.
- Ali, J. A. (1995). Cultural discontinuity and Arab management thought. *International Studies of Management and Organization*, 25(3), 7-30.

- Alkan, N. (1996). Bilgi merkezlerinin yönetiminde değerlendirmenin önemi. D. Atılgan ve S. Arslantekin (Yay. haz.). *Türkiye’de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 22-27). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Alm, C. J. J. ve Jönsson, E. (2014). Innovation culture in five dimensions: Identifying cultural success factors and barriers for innovation. <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/199661/199661.pdf> adresinden erişildi.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). *Örgüt kültürü ve inovasyon*. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Altay, A. (2018). Halk kütüphanelerinde yönetim ve yönetsel işlevler. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 123-153). İstanbul: Hiperyayın.
- Altay, A. ve Todorova, T. (2016). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde Türkiye’de ve Bulgaristan’da halk kütüphaneleri: Karşılaştırmalı bir araştırma. *Turkish Studies*, 11(2), 1-28.
- Altay, A., Todorova, T. ve Dursun, B. (2013). Halk kütüphanelerinde çocuklara ve gençlere yönelik yenilikçi bilgi hizmetleri: Türkiye’de durum. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 186-201.
- Altun, Ş. (2008). *Arçelik’ten Hüsnü Özyeğin’e Boyner’den Zeki Triko’ya: A’dan z’ye Türkiye’den inovasyon manzaraları*. İstanbul: Doğu Grubu İletişim Yayıncılık ve Ticaret.
- Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 361-370.
- Anameriç, H. (2005). Bilgi merkezlerinin yönetiminde bilgi sistemlerinin rolü. *Bilgi Dünyası*, 6(1), 15-35.
- Anthony, C. A. (2014). Innovation in public libraries. <http://publiclibrariesonline.org/2014/02/innovation-in-public-libraries/> adresinden erişildi.
- Argüden, Y. (2004). *Değişim yönetimi*. İstanbul: ARGE Danışmanlık A. Ş. <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf> adresinden erişildi.

- Arogyaswamy, B. ve Byles, C. M. (1987). Organizational culture: Internal and external fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-658.
- Ashkenas, R. (1999). Creating the boundaryless organization. *Business Horizons*, 42(5), 5-10.
- Aslan, S. (1997). Nitelikli hizmet için çağdaş yönetim: Çekişmenin yerini ekip çalışması, buyurganlığın yerini liderlik alabilir mi? *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 161-167). Ankara: TKD.
- Aslan, S. A. (Çev. ed.). (2004). Pulman ilkeleri el kitabı: (Halk kütüphaneleri için kılavuz). T. Akbaytürk ve diğerleri (Çev.). İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Ateş, M. R. (2007). *İnovasyon hayatı kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Atılğan, D. ve Arslantekin, S. (Yay. haz.). (1996). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve ulusal rekabet gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Atmaca, H. (1996). Halk kütüphanelerinde insan gücü planlaması. D. Atılğan ve S. Arslantekin (Yay. haz.). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 73-77). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetim*. A. Kayapalı (Çev.). İstanbul: Koç Üniversitesi.
- Aydın, E. D. (1991). *Bilgi Bilimi: İnfomatik, genel sistemler, sibernetik ve kitle iletişimi*. İstanbul: Has Matbaacılık.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde yenilik yönetimi sürecinde örgüt yapılarında ve hizmet tasarımlarında yaşanan dönüşümler: Bir ampririk araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.



- Bakhtari, H. (1995). Cultural effects on management style: A comparative study of American and Middle Eastern management style. *International Studies of Management and Organization*, 25(3), 97-118.
- Bakoğlu, R., Aşkun, O. B. ve Yıldırım H. (2016). *Türkiye 'de kamu kurum kültürü*. İstanbul: Beta.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Balcı, Y. (2006). *Kütüphane organizasyonları ve kütüphane personelinin motivasyon kaynakları - Bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisan tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Başer, B. C., Yılmaz, A. ve İyiler, Z. (2013). *Kümeler için inovasyon ve ar-ge yönetim kılavuzu*. Ankara: T. C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Müdürlüğü.
- Baysal, J. (1970). Yeni Üniversiteler Kanunu'nda kütüphanecilik mesleği. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 19(4), 296-303.
- Baysal, J. (1973). *Cumhuriyetin 50. yılına armağan: Cumhuriyet döneminde Türk kütüphaneciliğinin gelişmesi* (ayrı basım). İstanbul: Edebiyat Fakültesi.
- Baysal, J. (1991). *Kitap ve kütüphane tarihine giriş*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Bayter, M. (2008). Kütüphanelerin örgütsel davranışının gelişimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(1), 3-24.
- Bayter, M. (2012). Halk kütüphanelerinde yaratıcı faaliyetlere örnekler. B. Yılmaz (Ed.). *2. Halk Kütüphaneciliği Sempozyumu: Değişen Dünyada Halk Kütüphaneleri, Bodrum, Türkiye, Bildiriler, Posterler ve Çalıştay Raporları* içinde (s. 69-79). Ankara: KTB.
- Bayter, M. (2018). Halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının geliştirilmesi. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 503-518). İstanbul: Hiperyayın.
- Bayter, M. (2020). Bilgi hizmetlerinde yenilikçi yönetim. T. Çakmak, B. Yılmaz (Yay. haz.). *8. Uluslararası Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Gerçek Ötesi ve Bilgi Yönetimi, 1-3 Kasım 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 92-96). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Berelson, B. R. (1939). Library unionization. *The Library Quarterly*, 9(4), 477-510.

- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1-2), 75-86.
- Birdal, İ. ve Aydemir, N. (1992). *Yönetim teorileri*. İstanbul: Sistem.
- Bixler, H. R. (1945). Supervisory relations and employee efficiency. *Library Journal*, 70, 202-205.
- Boaden, S. ve Clement, C. (2009). Beyond co-location to convergence: Designing and managing new model public library spaces and services. <http://sueboaden.com.au/wp-content/uploads/2018/04/IFLA-Turin-Boaden-Clement.pdf> adresinden erişildi.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay.
- Boone, M. D. (2001). Steering the cybrary into the twenty-first century: Who is the leader? *Library Hi Tech*, 19(3), 286-289.
- Born, C., Henkel, M. ve Mainka, A. (2018). How public libraries are keeping pace with the times: Core services of libraries in informational world cities. *Libri*, 68(3), 181-203.
- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). KOBİ'lerde inovasyon çalışmaları ve örnekleri üzerine bir inceleme. *Akademik Bakış: Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-12.
- Brown, A. (1988). *Organisational culture*. London: Financial Times.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bundy, M. L. (1966). Conflict in libraries. *College & Research Libraries*, 27(4), 253-262.
- Bundy, M. L. ve Wasserman, P. (1968). Professionalism reconsidered. *College & Research Libraries*, 29(1), 5-26.
- Büyükyıldız, F. (2014). Sınır tanımayan kütüphaneciler. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(1), 69-71.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. (Göz. geç. bs.). USA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli* (3. bs). M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu (Çev. ed.). Ankara: Pegem Akademi.

- Campbell, H. C. (1988). *Halk kütüphanesi sistem ve hizmetlerinin geliştirilmesi*. B. Çapar (Çev.). Ankara: T. C. Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü.
- Canata, F. (2016). Belediye kütüphaneleri gerekli mi?: Bilgi toplumu bağlamında bir değerlendirme. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 213-241). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Chikudate, N. (1991). Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: A comparison between Japanese and American organizations. *Management International Review*, 31(3), 219-231.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). Behavior norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Coşkun, S. (2016). Kurum olarak geleceğe ne kadar hazırsınız? <http://semrin.org/gelecege-ne-kadar-hazirsiniz/> adresinden erişildi.
- Creswell, J. W. ve Garrett, A. L. (2008). The “movement” of mixed methods research and the role of educators. *South African Journal of Education*, 28, 321-333.
- Çağlayan, P. (2011). Halk kütüphanesi hizmetlerine ilişkin kullanıcı memnuniyeti. *Bilgi Dünyası*, 12(2), 379-398.
- Çakır, R. ve Yükseltürk, E. (2010). Bilgi toplumu olma yolunda öğrenen organizasyonlar, bilgi yönetimi ve e-öğrenme üzerine teorik bir çözümleme. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18(2), 501-512.
- Çalış, E. (2019). *Türkiye’de halk kütüphanelerinin sosyal yenilikçi girişimlerinde ileri adım: İşbirliğinin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çapar, B. (1987). Halk kütüphanesi hizmetinin yaygınlaştırılması ve planlanması. *Türk Kütüphaneciliği*, 1(2), 55-61.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çeçen, A. (1985). Kültür yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 18(2), 113-140.
- Çelik, A. (1997). Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (3): İş doyumunu ve kişilik yapısı. *IFLA 1995’e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 171-177). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.

- Çelik, A. ve Küçük, M. E. (2015). Kültürlerarası diyalog ve halk kütüphaneleri. *Prof. Dr. İrfan Çakın'a armağan* içinde (s. 62-68). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Çelik, N. (2016). Yenilikçilik konusunda yapılan doktora tezlerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(1), 29-42.
- Çelik, S. (2000). Üniversite kütüphaneleri: Amaç, görev, işlev, yönetim ve örgüt yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 52-62.
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 457-473.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Davis, S. M. ve Moe, K. (1997). Bringing innovation to life. *Journal of Consumer Marketing*, 14(5), 338-361.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and ritual of corporate life*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.
- Demir, G. ve Güneş, A. (2016). Yerel yönetimlere bağlı kütüphanelerin hizmetleri: Kastamonu Belediyesi örneği. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* içinde (s. 134-151). Bursa: Nilüfer Belediyesi.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, örgüt yapısı ve performans arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.
- Demircioğlu, Ö. (2007). *Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. C. L. Cooper ve diğerleri (Ed.). *The international handbook of organizational culture and climate* içinde (s. 347-377). New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
- Didero, M., Gareis, K., Marques, P. ve Ratzke, M. (2008). Differences in innovation culture across Europe.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/84f8/3279282705e1341546a83b3d564c62565b2a.pdf> adresinden erişildi.
- Dinçer, Ö. (t.y.). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma.  
[http://www.omerdincer.com/document/samsun\\_konusmasi.pdf](http://www.omerdincer.com/document/samsun_konusmasi.pdf) adresinden erişildi.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma 1: Değişim yönetimi için yönetimde değişim. Ankara: T. C. Başbakanlık.  
[http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ewRtI+Degisimin\\_Yonetimi\\_icin\\_Yonetimde\\_Degisim\\_2003\\_.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/ewRtI+Degisimin_Yonetimi_icin_Yonetimde_Degisim_2003_.pdf) adresinden erişildi.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Doğan, B. ve Altunoğlu, E. (2014). Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 41-52.
- Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini artırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. ve Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14(3), 193-202.
- Duman, H. (1988). Halk kütüphanelerinin kütüphaneci ihtiyaçları ve standartlar. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye’de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* içinde (s. 43-57). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Duman, H. (2004). Halk kütüphanelerinde yeniden yapılanma. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(4), 418-445.

- Duncan, W. J. (1989). Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, 11(3), 229-236.
- Duran, C. ve Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Durna, U. (2005). Bilgiye dayalı örgütlerin temel örgütsel nitelikleri ve yetenekleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(2), 71-96.
- Düren, A. Z. (2000). *2000'li yıllarda yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Edquist, C. ve Hommen, L. (1999). Systems of innovation: Theory and policy for the demand side. *Technology in Society*, 21(1), 63-79.
- Edwards, R. M. (1989). Kütüphanelerin yönetimi ve kütüphanecilerin profesyonel işlevleri. S. Tuğsel (Çev.). *Kütüphanecilikle ilgili seçme metinler içinde* (s. 17-32). İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Elçi, Ş. (2006). İnovasyon: Kalkınma ve rekabetin anahtarı. <http://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf> adresinden erişildi.
- Electronic Information for Libraries. (1999). [http://www.eifl.net/eifl-action-gallery?combine=&field\\_topic\\_tid\\_1=276&field\\_country\\_tid\\_1=All](http://www.eifl.net/eifl-action-gallery?combine=&field_topic_tid_1=276&field_country_tid_1=All) adresinden erişildi.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38.
- Er-Koçoğlu, N. (2018). Yakın geleceğin kütüphaneleri. D. Işık ve diğerleri (Yay. haz.). *Bilgi Merkezlerinde Değişim ve Dönüşüm Süreci: III. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi, 12 Mayıs 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 71-77). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Erbay, H. (1993). *Üniversite kütüphanelerinin yönetim ve organizasyon yapıları ve bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 36, 73-88.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

- Ergun, D. (2004). *Türk bireyi kuramına giriş* (2. bs.). Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.
- Erkan, E. (1997). Bilgi toplumuna doğru kütüphane ve kütüphanecilik. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 63-67). Ankara: TKD.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, E. B. (2018). Halk kütüphanelerinde web hizmetleri, sosyal medya ve mobil uygulamalar. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 467-481). İstanbul: Hiperyayın.
- Ersoy, O. (1966). *Halk kütüphanelerimiz üzerine bir araştırma*. Ankara: Güven Matbaası.
- Ersoy, O. (1972). Merkeziyetçi ve merkeziyetçi olmayan ülkelerde kütüphane. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 21(1), 14-20.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. ve O'Keefe, R. D. (1984). Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation. *Management Science*, 30(6), 682-695.
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management*, 7(2), 3-10.
- Faydalıgöl, Ö. D. ve Yılmaz, B. (2007). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(4), 414-439.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35(özel sayı), 127-164.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (2. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (3. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gordon, G. ve DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from contemporary management research organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.

- Göker, Ş. (2009). *Şirketlerde inovasyon stratejisinin önemi ve Türkiye'nin inovasyon kapasitesinin analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gülova, A. A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gümüşsuyu, Ç. (2005). *Yaratıcı örgüt kültürü: Kuram ve bir örnek olay çalışması*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği. (2012, 11 Ocak). *Resmi Gazete* (Sayı: 28170). <http://www.kygm.gov.tr/Eklenti/5,halkkutuphaneleriyonetmeliği-11-01-2012-resmi-gazetepdf.pdf?0> adresinden erişildi.
- Hamby, P. ve Najowitz, I. (1998). The public libraries act of 1850: Utilitarian pragmatism and idealist humanitarianism in action. *Public & Access Services Quarterly*, 2(4), 73-88.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). *Değişim mühendisliği - İş idaresinde devrim için manifesto*. S. Gül (Çev.). İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hampton, D. R. (1977). *Contemporary management*. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159-172.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Herbert, C. B. (1939). *Personnel administration in public libraries*. Chicago: American Library Association.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.



- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Houston, A. (2004). *Anket hazırlama kılavuzu*. <http://www.asyat.com.tr/odev/dosyalar/Anket-Hazirlama-Klavuzu.pdf> adresinden erişildi.
- Ignatow, G. (2011). What has globalization done to developing countries' public libraries? *International Sociology*, 26(6), 746-768.
- The International Federation of Library Associations and Institutions. (2007). *Halk kütüphanesi hizmeti: Gelişim için IFLA/UNESCO ilkeleri*. P. Gill ve diğerleri (Yay. haz.). B. Yılmaz (Çev.). İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- The International Federation of Library Associations and Institutions. (2014). Riding the waves or caught in the tide? Navigating the evolving information environment. [https://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report\\_v3.pdf](https://trends.ifla.org/files/trends/assets/insights-from-the-ifla-trend-report_v3.pdf) adresinden erişildi.
- The International Federation of Library Associations and Institutions. (2019). IFLA Strategy 2019-2024. <https://www.ifla.org/strategy> adresinden erişildi.
- Işık, S. A. N. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi: (Eğitim Fakültesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İstanbul Ticaret Odası. (2004). *Sorularla yenilikçilik (inovasyon)*. N. Korkmaz (Haz.). İstanbul: İstanbul Ticaret Odası. <http://docplayer.biz.tr/6608795-Sorularla-yenilikcilik-inovasyon.html> adresinden erişildi.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İzğören, A. Ş. (2008). *Geleceğin organizasyonunu yaratmak: Şirketler için bir değişim ve yeniden yapılanma kılavuzu* (8. bs.). Ankara: Elma Yayınevi.

- Jaffe, M. (1990). The road less traveled: An alternative to the bureaucratic model of librarianship. *Wilson Library Bulletin*, 65(4), 49-51.
- Jarrar, Y. F. ve Zairi, M. (2002). Employee empowerment – A UK survey of trends and best practices. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 266-271.
- Johannessen, J. A., Olsen, B. ve Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: What is new, how new and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Johannsen, C. G. V. (2014). Innovative public library services – staff-less or staff-intensive? *Library Management*, 35(6/7), 469-480.
- Johns, E. A. (1973). The sociology of organizational change. [https://books.google.com.tr/books?id=4FVtBQAAQBAJ&pg=PA33&hl=tr&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=4FVtBQAAQBAJ&pg=PA33&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false) adresinden erişildi.
- Jucevičius, G. (2007). Innovation culture: The contestable universality of the concept. *Social Sciences/Socialiniai Mokslai*, 4(58), 7-19.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve gözlem teknikleri*. Ankara: Tekışık Matbaası.
- Karadeniz, Ş. (2019). *Türkiye'deki halk kütüphanesi sisteminin değerlendirilmesi ve bir ulusal halk kütüphanesi stratejisi önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karadeniz, Ş. ve Yılmaz, B. (2015). Sosyal sermaye bağlamında kütüphane kurumu. *Bilgi Dünyası*, 16(2), 180-203.
- Karadere, E. (t.y.). Örgüt yapısı, kültürü ve geliştirme. <https://slideplayer.biz.tr/slide/10937739/> adresinden erişildi.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 467-478.
- Karakaş, S. (1990). İşleri çekici kılma stratejileri ve güdüleme. *Prof. Dr. Osman Ersoy'a armağan içinde* (s. 75-89). Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Karakılıç, N. Y. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *KOCATEPE İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi* (25. bs.). Ankara: Nobel.
- Karcioğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 77-91.

- Kavak, Ç. (2009). Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri. [http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak\\_inovasyon\\_AB09.pdf](http://ab.org.tr/ab09/kitap/kavak_inovasyon_AB09.pdf) adresinden erişildi.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155, 119-143.
- Kemper, R. E. (1970). Library planning: The challenge of change. M. J. Voight (Yay. haz.). *Advances in librarianship* içinde (s. 207-239). New York: Academic Press.
- Keseroğlu, H. S. (1989). *Halk kütüphanesi politikası ve Türkiye Cumhuriyeti'nde durum*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.
- Kobi Vadisi. (2017). İnovasyon (yenilik) modelleri. <https://www.kobivadisi.com/inovasyon-yenilik-modelleri/> adresinden erişildi.
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği* (3. bs.). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.
- Konya, Ü. (2007). Örgütlerde yaratıcı düşünceyi geliştirme çalışmalarında iletişimin rolü. A. Üstün ve Ü. Konya (Yay. haz.). *I. Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim, 25-26 Mayıs 2006, İstanbul: Bildiriler* içinde (s. 108-114). İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi.
- Kozlu, C. M. (1986). *Kurumsal kültür*. İstanbul: Defne Yayıncılık.
- Kök, S. B. ve Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalınma Dergisi*, 7(2), 113-131.
- Köksal, B. (2013). *Yaratıcı ve yenilikçi yönetim*. Ankara: Sinemis Yayınları.
- Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler örgüt yapıları liderlik davranışları*. İzmir: Güven Kitabevi.
- Köse, Y. (1970). *Halk kütüphaneleri Türkiye'de neden yavaş geliyor* (Yayımlanmamış bitirme tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kösem, E. B. (2015). *Kurum kültürünün çalışanların iş tatminine etkileri: Gıda sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Krug, R. E. (1942). Staff participation in library administration. *Library Journal*, 67, 715-717.

- Kurbanoglu, S. S. (1993). Sistem yaklaşımları ve Kütüphanecilik Bilimi. *Türk Kütüphaneciliği*, 7(1), 33-40.
- Kurulgan, M. (2004). *Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerinde yönetim işlevleri üzerine etkileri ve Türkiye'deki uygulamaya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kurulgan, M. (2005a). Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerindeki planlama ve örgütlenme işlevleri üzerine etkileri ve Türkiye'deki uygulamaya ilişkin araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(1), 41-55.
- Kurulgan, M. (2005b). Bilgi teknolojisinin yapısal ve yönetsel açılardan bilgi-belge merkezlerine getirdiği yenilikler. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 171-192.
- Kurulgan, M. (2015). *Çağdaş bilgi-belge merkezlerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Kurulgan, M. ve İspir, B. (2009). Bilgi-belge merkezlerinin yönetimi: Türkiye'deki literatüre yönelik içerik analizi. *Bilgi Dünyası*, 10(2), 205-230.
- Kuzucuoğlu, A. H. ve Şeşen, Y. (2020). *Bilgi merkezlerinde risk ve kriz yönetimi*. A. H. Kuzucuoğlu ve Y. Şeşen (Ed.). İstanbul: Hiperyayın.
- Kütüphane Hizmet Esasları. (2012). <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/4857,ek-kutuphane-hizmet-esaslari.pdf?1> adresinden erişildi.
- Lacy, D. (1969). Social change and the library: 1945-1960. D. M. Knight ve S. E. Nourse (Yay. haz.). *Libraries at large: Tradition, innovation, and the national interest* içinde (s. 3-21). New York: Bowker.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, 13(1/2), 75-69.
- Lemon, M. ve Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7(5), 251-260.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human Systems Management*, 2(4), 246-258.
- Luecke, R. (2011). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* (2. bs.). T. Parlak (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lynch, B. P. (1974). The academic library and its environment. *College & Research Libraries*, 35(2), 126-132.
- Mainka, A., Hartmann, S., Orszullok, L., Peters, I., Stallmann, A. ve Stock, W. G. (2013). Public libraries in the knowledge society: Core services of libraries in informational world cities. *Libri*, 4(63), 295-319.
- Mantar, S. (2018). Kütüphanelerde dönüşüm sürecinin yeni değişkenleri: Yeni nesil kütüphaneciler. D. Işık ve diğerleri (Yay. haz.). *Bilgi Merkezlerinde Değişim ve Dönüşüm Süreci: III. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi, 10-12 Mayıs 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 63-68). Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Martin, G. (2006). *Managing people and organizations in changing contexts*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann Publications.
- Martin, J. ve Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Martins, E. C. ve Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 543-473.
- Memduhoğlu, H. B. (2017). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz. (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. bs.) içinde (s. 2-39). Ankara: Pegem Akademi.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Mortimer, E. F. (1995). Conceptual change or conceptual profile change? *Science & Education*, 4(3), 267-285.
- Murat, G. ve Açıkgöz B. (2007). Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Neuman, W. L. (2013). *Toplumsal araştırma yöntemleri: Nitel ve nicel yaklaşımlar* (6. bs). Ankara: Yayınodası.

- The New Media Consortium. (2017). *Horizon report 2017 library edition*.  
<https://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2017-library-edition/>  
adresinden erişildi.
- Newman, W. (2008). *Third generation public libraries: Visionary thinking and service development in public libraries (to 2020) and potential application in Ontario*.  
[http://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/third\\_gen\\_libraries.pdf](http://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/third_gen_libraries.pdf) adresinden  
erişildi.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*,  
13(25), 257-294.
- Novak, J. ve Day, A. (2015). The libraries they are a-changin': How libraries reorganize.  
*College & Undergraduate Libraries*, 22(3-4), 358-373.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. ve Sims, M. A. (2006). Fast tracking innovation in  
manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control  
in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C., Chatman, J. A. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture:  
A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of  
Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Odabaş, H. (2018). Günümüz halk kütüphaneleri ve kütüphanecilerinin yeterlilikleri. H.  
Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe  
yönelimler ve yeni roller içinde* (s. 75-94). İstanbul: Hiperyayın.
- Odabaş, H. ve Akkaya, M. A. (2020). *Bilgi merkezlerinde mekân: Değişen beklentiler ve  
mimari anlayış ışığında yönelimler*. İstanbul: Hiperyayın.
- Odabaş, Z. Y. (2018). Halk kütüphanelerinin sosyal sorunlar ve dezavantajlı gruplara karşı  
sorumlulukları. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri:  
Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller içinde* (s. 327-347). İstanbul:  
Hiperyayın.
- Oden, H. W. (1997). *Managing corporate culture, innovation and intrapreneurship*. USA:  
Praeger Publishers.
- Oh, T. K. (1966). New dimensions of management theory. *College & Research Libraries*,  
27(6), 431-438.

- Ok, T., Üstünyer, K., Akkahve, E. ve Kale, E. (2006). Örgüt kültürü. <https://docplayer.biz.tr/20304680-Orgut-kulturu-hazirlayanlar-turkay-ok-kenan-ustunyer-enes-akkahve-emrullah-kale.html> adresinden erişildi.
- Okmeydan, C. K. (2016). Kurum kültürü ve çalışan ilişkileri. B. Öksüz ve Z. B. A. Vural (Ed.). *Kurumsal başarıya giden yolda kurum kültürü* içinde (s. 131-168). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler* (3. bs.). Ankara: TÜBİTAK.
- Oylumlu, H. (2006). *Bir şirketin yenilikçiliğine etki eden koşulların belirlenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Önal, İ. (2015). Yaratıcı kütüphanelerde yenilikçi bilgi hizmetleri. U. Al ve Z. Taşkın (Yay. haz.). *Prof. Dr. İrfan Çakın'a armağan* içinde (s. 162-174). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Ören, K., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel kültürün iş gücü verimliliğine etkisi. *Kamu-İş*, 8(2), 1-21.
- Örgütsel yapı ve çalışanların işle ilgili davranışları. (t.y.). <https://www.kisa.link/OkID> adresinden erişildi.
- Öz, Z. O. (1997). *Toplumsal değişme sürecinde halk kütüphanelerinin yeri ve yeniden organizasyonu için bir model önerisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özdemirci, F. (2014). e-BEYAS 2014 Sempozyumu ve BEYAS binası açış konuşması. F. Özdemirci ve diğerleri (Yay. haz.). *e-BEYAS 2014 Elektronik Belge Yönetimi ve Arşiv Uygulamaları Sempozyumu ve Ankara Üniversitesi BEYAS Koordinatörlüğü/Kurum Belge Merkezi ve Arşivi Hizmet Binasının Açılışı, 20-21 Mart 2014, Gölbaşı-ANKARA, Bildiriler* içinde (s. 21-31). Ankara: Ankara Üniversitesi BEYAS Koordinatörlüğü.
- Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon kültürü, stratejik yönetim ve liderlik* (2. bs.). İstanbul: İz Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütler arası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 112-131.

- Özel, E. K. (2016). Okurun beynine giden yol: Yazılı basında okur odaklı kurum kültürü. B. Öksüz ve Z. B. A. Vural (Ed.). *Kurumsal başarıya giden yolda kurum kültürü içinde* (s. 263-292). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür I: Yönetsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Özgözgü, S. ve Atılğan, H. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(4), 1301-1318.
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt: Örgüt ve yönetim kuramları* (4. bs.). İstanbul: Otorite Yayınları.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Öztop, S. (2014). *Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve yükselme sanatı: Mükemmeli arayış*. S. Sargut (Çev.). İstanbul: Altın Kitapları.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pheysy, D. C. (1993). *Organizational culture: Types and transformations*. London: Routledge.
- Prescott, K. (1946). Personnel relations: The staff viewpoint. *Library Journal*, 71, 1289-1293.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 1(5), 115-142.
- Rao, J. ve Weintraub, J. (2013). How innovative is your company's culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29-37.
- Raosoft. (2004). Sample size calculator. <http://www.raosoft.com/samplesize.html> adresinden erişildi.
- Reeder, J. (2011). Are maker spaces the future of public libraries? <https://www.shareable.net/blog/are-maker-spaces-the-future-of-public-libraries> adresinden erişildi.
- Reyhanoğlu, M. (2009). Mintzberg'in örgütlenme boyutları ve örgüt yapıları. <http://www.mku.edu.tr/files/347-42762f43-c95d-47d6-a003-ecbb77ae3286.pdf> adresinden erişildi.



- Ries, E. (2019). *Startup: Modern Çağ'da kazanan bir girişim yaratmak*. D. Yazıcıoğlu (Çev.). İstanbul: Sola Unitas.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15. bs.). New York: Pearson Education.
- Rosenfeldt, D. (2009). Great public libraries of the world: A tour summary. *Australasian Public Libraries and Information Services (APLIS)*, 22(1), 26-40.
- Roßnagel, C. S. (2017). Leadership and motivation. J. Marques ve S. Dhiman (Ed.). *Leadership today: Practices for personal and professional performance* içinde (s. 217-228). İsviçre: Springer.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *Research and Development Management*, 22(3), 221-240.
- Roughen, P. ve Solomon, P. (2012). Knowledge and design in the development of public library brand identity and innovation. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/meet.2011.14504801348/epdf> adresinden erişildi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlamtunç, T. (1987). Halk kütüphaneciliğinde gelişmeler ve Türkiye. *Türk Kütüphaneciliği*, 1(3), 110-124.
- Sargut, S. (1985). Kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim ve örgüt yapıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 389-413.
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: Verso Yayıncılık.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organization Dynamics*, 12(2), 5-23.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.

- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246.
- Sevgisunar, K. (1997). Yeni bir döneme girerken yerel yönetimlerde kütüphane olgusu. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler içinde* (s. 119). Ankara: TKD.
- Sevgisunar, K. (2009). *Türkiye'de siyasetin bilgi ve belge yönetimi alanına etkileri*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Shaw, R. R. (1954). Scientific management in the library. *Library Trends*, 2(3), 359-483.
- Singh, J. P. (1990). Managerial culture and work-related values in India. *Organization Studies*, 11(1), 75-101.
- Smircich, L. (1983). Concept of organizational culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- The Society of Chief Librarians and The Chartered Institute of Library and Information Professionals. (2017). Public library skills strategy 2017-2030. [https://cdn.ymaws.com/www.cilip.org.uk/resource/resmgr/cilip\\_new\\_website/plss/plss\\_july\\_2017\\_final.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.cilip.org.uk/resource/resmgr/cilip_new_website/plss/plss_july_2017_final.pdf) adresinden erişildi.
- Stanford, N. (2014). *Organizasyon kültürü*. Ü. Şensoy (Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Strange, H. (2008). Public libraries told to innovate or die out. Timesonline. [http://web.archive.org/web/20080513085237/http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts\\_and\\_entertainment/books/article3496617.ece](http://web.archive.org/web/20080513085237/http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/books/article3496617.ece) adresinden erişildi.
- Stueart, R. D. ve Moran, B. B. (2007). *Library and information center management* (7. bs.). Westport, Conn.: Libraries Unlimited.
- Sucu, Y. (1988). *Durumsallık yaklaşımı açısından örgüt yapıları* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sum, V. (2009). Strategic integration of training and innovation: Significantly connected. *Journal of Global Information Technology*, 7(1-2), 7-20.
- Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159, 21-35.
- Şen, S. (2016). Korelasyon. <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/7-sunum.pdf> adresinden erişildi.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7.bs.). Konya: Günay Ofset.

- Şişman, M. (1996). Yönetim kuramı ve kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim uygulamaları. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 295-308.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler* (4. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2010). Kültür ve Turizm Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı. <https://sgb.ktb.gov.tr/Eklenti/3968,stratejikplanpdf.pdf?0> adresinden erişildi.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2015). Kültür ve Turizm Bakanlığı 2015-2019 Dönemi Stratejik Planı. <https://sgb.ktb.gov.tr/Eklenti/39219,stratejik-plan-2015-2019v3pdf.pdf?0> adresinden erişildi.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2019). Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. <https://www.ktb.gov.tr/Eklenti/67667,ktb20192023stratejikplani23mbpdf.pdf?0> adresinden erişildi.
- Tezcan, S. (1988). Uygulamada başarılı olmanın koşulları. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye'de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* içinde (s. 149-190). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (3. bs.). London: John Wiley & Sons.
- Tonta, Y. (2012). Kütüphanecilik ve Bilgibilim eğitiminde gelişmeler ve program değişiklikleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 26(2), 227-261.
- Topçu, Ö. Ş. ve Yılmaz, B. (2012). Ankara'daki halk kütüphanesi hizmet niteliğinin değerlendirilmesi. *Türk Kütüphaneciliği*, 26(1), 53-77.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. Ankara: S Yayınları.
- Torun, O. (2018). Halk kütüphanelerinde yenilikçi yaklaşımlar. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 223-260). İstanbul: Hiperyayın.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *The Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Trott, P. (2002). *Innovation management and new product development* (2. bs.). London: Financial Times Prentice Hall.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies (JASSS)*, 6(2), 891-915.

- Tunçkanat, H. (1987). *Üniversite kütüphanesinin yönetiminde planlama, kontrol ve karar verme sürecinde bilgi sistemi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Turan, A. (2012). Metropollerde kalk kütüphanesi uygulamaları ve toplumda farkındalık yaratacak yenilikçi fikirler. B. Yılmaz (Ed.). 2. *Halk Kütüphaneciliği Sempozyumu: Değişen Dünyada Halk Kütüphaneleri, Bodrum, Türkiye, Bildiriler, Posterler ve Çalıştay Raporları* içinde (s. 80-84). Ankara: KTB.
- Tushman, M. L. ve O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal* (3. bs.). Boston: Harvard Business School Press.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2003). Ulusal inovasyon sistemi. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/1904-ulusal-inovasyon-sistemi> adresinden erişildi.
- Tütüncü, A. T. (1996). Halk kütüphaneleri ve yerel yönetimler. D. Atılğan ve S. Arslantekin (Yay. haz.). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler* içinde (s. 28-36). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, D. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim sürecinin işgörenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel.
- Uzkurt, C. (2010). İnovasyon yönetimi: İnovasyon nedir, nasıl yapılır ve nasıl pazarlanır? <https://docplayer.biz.tr/242552-Dosya-inovasyon-yonetimi-inovasyon-nedir-nasil-yapilir-ve-nasil-pazarlanir.html> adresinden erişildi.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (inovasyon) yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü: (Kültürel, yönetsel ve makro yaklaşım)* (Gnşl. göz. geç. 2. bs.). İstanbul: Beta.
- Ülgener, S. F. (1981). *İktisadi çözümlenin ahlak ve zihniyet dünyası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Varol, M. (1993). *Örgüt sosyolojisine giriş*. Ankara: A. Ü. Yayınları.
- Vural, Z. B. A. (2018). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim* (6. bs.). İstanbul: İletişim Yayınlar.

- Wallach, E. J. (1983). Individual and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wanasika, I. ve Krahnke, K. (2017). Leadership and vision. J. Marques ve S. Dhiman (Ed.). *Leadership today: Practices for personal and professional performance* içinde (s. 75-88). İsviçre: Springer.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wenborn, C. (2018). How technology is changing the future of libraries. <https://www.wiley.com/network/librarians/library-impact/how-technology-is-changing-the-future-of-libraries> adresinden erişildi.
- Winslow, A. (1953). Staff participation in management. *Wilson Library Bulletin*, 27, 624-628.
- Wolff, M. F. (1995). Managing change-who does it best? *Research-Technology Management*, 38(4), 10-11.
- Xiaoming, C. ve Junchen, H. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.
- Xing, F. (1995). The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14-20.
- Yalvaç, M. (1996). *Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sistem analizinin önemi, uygulanabilirliği ve bir örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bağlı Birimler Bölümü'nde bir sistem analizi uygulaması* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yavuz, C. ve Biz, N. (2015). *Yeniden yapılanma*. <https://silo.tips/download/bartinnverstes-cansel-yavuz-nurgl-bz> adresinden erişildi.
- Yener, M. P. (1991). *Çağdaş kütüphane anlayışı ve İstanbul'daki halk kütüphaneleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. ve Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-81.

- Yıldırım, Z. (2018). Yerel yönetimlerde halk kütüphanesi hizmetleri. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* içinde (s. 369-386). İstanbul: Hiperyayın.
- Yıldız, A. K. (2011). *Bilgi hizmetlerinde değişim yönetimi: Süreç ve haritalar*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Yılmaz, B. (1990). *Okuma alışkanlığı ve Yenimahalle İlçe Halk Kütüphanesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, B. (1995). *Ankara'da halk kütüphanesi kullanımı: Sosyo-ekonomik çözümleme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, B. (1997). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 11(2), 113-133.
- Yılmaz, B. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması süreci ve halk kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(1), 56-77.
- Yılmaz, B. (2007). Hedef gruplara yönelik yaratıcı kütüphane hizmetleri ve proje geliştirme: Halk kütüphaneleri Gaziantep, Bartın ve Antalya bölge seminerleri değerlendirme raporu. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(1), 75-87.
- Yılmaz, B. (2013a). *Halk kütüphaneleri: Araştırmalar ve görüşler*. Ankara: TKD Ankara Şubesi.
- Yılmaz, B. (2013b). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Halk kütüphaneleri: Araştırmalar ve görüşler* içinde (s. 289-305). Ankara: TKD.
- Yılmaz, B. (2015). Halk kütüphanelerinin geleceği: IFLA 2013 eğilim raporu bağlamında bir değerlendirme. U. Al ve Z. Taşkın (Yay. haz.). *Prof. Dr. İrfan Çakan'a armağan* içinde (s. 265-272). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Yılmaz, B. ve Bayır, D. (2004). PULMAN-XT Projesi ve Türk kütüphaneciliğine etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 79-84.
- Yılmaz, B. ve Cevher, N. (2015). Future of public libraries: Opinions of public librarians in Turkey. *IFLA Journal*, 41(4), 336-352.
- Yılmaz, E. (2010). Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(1), 33-62.

- Yılmaz, M. (2004). Bir örgüt olarak bilgi merkezlerinde yönetim ve yönetici. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(2), 163-184.
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Yurdadoğ, B. U. (1972). Eğitim ve kütüphane. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 21(2), 21-30.
- Yurtseven, H. R. (2001). *Yaratıcı yönetim*. Çanakkale: Çanakkale Üniversitesi Yayınları.
- Zammuto, R. F. ve Krakower, J. C. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- Zangwill, W. I. (1993). *Lightning strategies for innovation: How the world's best firms create new products*. New York: Lexington Books.

## Ek 1: DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN ORTANCALARIN KARŞILAŞTIRILDIĞI TABLOLAR

Tablo 35

Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Yaklaşımına İlişkin Maddeler

1-Kütüphanemde hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkılmaz.
2-Kütüphane personeli hizmet geliştirme konusunda isteklidir.
3-Kütüphane personeli hizmet sunma konusunda isteklidir.
4-İş yükünün fazlalığı hizmet gerçekleştirme sürecimi olumsuz etkilemektedir.
5-Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınmamaktadır.
6-Kütüphanenin fiziki şartları hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda yeterlidir/uygundur.
7-KYGM'den kütüphaneye ayrılan bütçe sunulan hizmetler için yeterlidir.
8-Kütüphane hizmetleri için özel kişi ve kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.
9-Kullanıcı profili kütüphaneyi sürekli hizmet geliştirme konusunda teşvik etmektedir.
10-Teknolojik olanaklar hizmetler açısından yeterlidir (bilgisayar sayısı, e-posta ile bilgilendirme vb.).
11-Hizmetler kullanıcı odaklı tasarlanmaktadır.
12-Hizmetlere ilişkin kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak alınmaktadır.
13-Hizmet tasarlama ve sunma kapsamında emeği geçen personel ödüllendirilmektedir.
14-Toplumdaki kütüphaneci algısı hizmet geliştirme sürecimi olumlu etkilemektedir.
15-Kurumumda hizmet geliştirme isteklendirilmekte/özendirilmektedir.
16-Kurumumda, sunulan hizmetlerin sonuçları raporlanmaktadır.
17-Hizmet geliştirme faaliyetleri örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.
18-Hizmetlere ilişkin istatistikler kayıt altına alınmaktadır.
19-Hizmetlere yönelik tanıtım faaliyetleri (sosyal medya, gazete, tv vb.) gerçekleştirilmektedir.
20-Hizmetlere ilişkin sonuçlar kurum personeli ile paylaşılmaktadır.
21-Çalıştığım birim hizmet geliştirme sürecinin dışında kalmama neden olmaktadır.
22-Kurum çalışanlarına, hizmet geliştirme konusunda sürekli hizmet içi eğitim verilmektedir.
23-Farklı kişi ve kurumlarla işbirliği yapılarak da hizmet geliştirilmektedir.
24-Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınır ancak son kararı bağlı olduğum yönetim vermektedir.
25-Kütüphanedeki teknolojik altyapı yönetsel uygulama/faaliyetler için yeterlidir.
26-Kurumum yönetim açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.
27-Kurumum hizmetler açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.
28-Üniversitede aldığım eğitimi kurumumda uygulama olanağı bulmaktayım.
29-Mevcut hizmet politikası/anlayışı, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yeterlidir.
30-Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunum.
31-Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.
32-Kütüphanemin sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunum.
33-Mevcut örgüt/kurum kültürü kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.
34-Kurumumun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, hizmetleri olumlu etkilemektedir.
35-Kurumumun içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı kütüphane hizmetlerini olumlu etkilemektedir.
36-Kurumda özlük haklarım (görevde yükselme, görev dağılımı, maaş, yetki, sorumluluk vb.) adaletli bir şekilde sağlanmaktadır.



Tablo 36  
Katılımcıların Statülerine Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Maddeler	Statü		Test sonucu <sup>&amp;</sup>	
	Yönetici (n=56) Ortanca (min; max)/ $\bar{X} \pm SS$ *	Kütüphaneci (n=126) Ortanca (min; max)/ $\bar{X} \pm SS$ *	Z	p
1	4 (1; 5)/ 4,18±1,09	4 (1; 5) / 3,47±1,27	-3,886	<b>0,000</b>
2	2 (1; 5)/ 2,23±1,20	2 (1; 5)/ 2,62±1,13	-2,304	<b>0,021</b>
3	2 (1; 5)/ 2,09±1,10	2 (1; 5)/ 2,52±1,08	-2,772	<b>0,006</b>
4	4 (1; 5)/ 3,13±1,34	3 (1; 5)/ 2,75±1,33	-1,761	0,078
5	4 (1; 5)/ 4,11±1,17	4 (1; 5)/ 3,68±1,23	-2,617	<b>0,009</b>
6	4 (1; 5)/ 3,63±1,40	4 (1; 5)/ 3,43±1,53	-0,728	0,467
7	4 (1; 5)/ 3,73±1,19	4 (1; 5)/ 3,70±1,09	-0,406	0,685
8	3 (1; 5)/ 3,02±1,24	4 (1; 5)/ 3,48±1,26	-2,285	<b>0,022</b>
9	2 (1; 5)/ 2,50±1,17	2 (1; 5)/ 2,68±1,12	-1,062	0,288
10	2 (1; 5)/ 2,50±1,16	2 (1; 5)/ 2,89±1,36	-1,765	0,078
11	2 (1; 5)/ 2,05±1,11	2 (1; 5)/ 2,34±1,05	-2,188	<b>0,029</b>
12	2 (1; 5)/ 2,55±1,02	3 (1; 5)/ 2,86±1,13	-1,651	0,099
13	3 (1; 5)/ 3,18±1,22	4 (1; 5)/ 3,94±1,05	-3,939	<b>0,000</b>
14	3 (1; 5)/ 2,75±1,31	3 (1; 5)/ 3,10±1,25	-1,786	0,074
15	2 (1; 5)/ 2,34±1,16	3 (1; 5)/ 3,10±1,19	-4,071	<b>0,000</b>
16	2 (1; 5)/ 2,25±1,08	2 (1; 5)/ 2,74±1,19	-2,686	<b>0,007</b>
17	2 (1; 5)/ 2,25±0,95	3 (1; 5)/ 2,73±1,06	-2,968	<b>0,003</b>
18	2 (1; 5)/ 1,75±0,95	2 (1; 5)/ 2,07±1,13	-1,992	<b>0,046</b>
19	2 (1; 5)/ 2,00±0,99	2 (1; 5)/ 2,10±1,05	-0,492	0,623
20	2 (1; 5)/ 2,02±1,08	2 (1; 5)/ 2,63±1,17	-3,661	<b>0,000</b>
21	4 (1; 5)/ 4,09±1,13	4 (1; 5)/ 3,48±1,22	-3,489	<b>0,000</b>
22	4 (1; 5)/ 3,34±1,29	4 (1; 5)/ 3,63±1,21	-1,386	0,166
23	2 (1; 5)/ 2,13±0,97	2 (1; 5)/ 2,67±1,22	-2,769	<b>0,006</b>
24	2 (1; 5)/ 2,41±1,21	2 (1; 5)/ 2,42±1,27	-0,039	0,969
25	3 (1; 5)/ 2,93±1,15	3 (1; 5)/ 3,13±1,26	-1,036	0,300
26	2 (1; 5)/ 2,21±1,20	3 (1; 5)/ 2,91±1,18	-3,936	<b>0,000</b>
27	2 (1; 5)/ 2,21±1,17	3 (1; 5)/ 2,79±1,15	-3,337	<b>0,001</b>
28	2 (1; 5)/ 2,41±1,21	2 (1; 5)/ 2,61±1,13	-1,258	0,208
29	3 (1; 5)/ 2,70±1,09	3 (1; 5)/ 3,19±1,09	-2,856	<b>0,004</b>
30	2 (1; 5)/ 2,27±1,12	2 (1; 5)/ 2,73±1,14	-2,620	<b>0,009</b>
31	2 (1; 5)/ 2,20±1,16	3 (1; 5)/ 2,79±1,13	-3,497	<b>0,000</b>
32	2 (1; 5)/ 2,43±1,17	3 (1; 5)/ 2,83±1,13	-2,226	<b>0,026</b>
33	2 (1; 5)/ 2,55±1,06	3 (1; 5)/ 2,87±1,08	-1,854	0,064
34	3 (1; 5)/ 2,82±1,23	3 (1; 5)/ 3,24±1,24	-2,061	<b>0,039</b>
35	2 (1; 5)/ 2,48±1,07	3 (1; 5)/ 2,92±1,02	-2,722	<b>0,006</b>
36	3 (1; 5)/ 2,88±1,30	3 (1; 5)/ 3,05±1,35	-0,804	0,422

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ &: Mann-Whitney U testi sonucu

Tablo 37

## Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Maddeler	Örgüt kültürü anlayışı				Test sonucu <sup>§</sup>	
	Klan-İşbirliği Kültürü (n=113) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$ *	Adokrasi-Yaratıcı Kültür (n=15) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$ *	Pazar-Rekabet Kültürü (n=17) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$ *	Hiyerarşi-Kontrol Kültürü (n=37) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$ *	$\chi^2$	p
1	4 (1; 5)/ 3,80±1,16	5 (1; 5)/ 4,47±1,06	4 (1; 5)/ 3,59±1,41	4 (1; 5)/ 3,08±1,34	16,846	<b>0,001</b>
2	2 (1; 5)/ 2,41±1,13	2 (1; 5)/ 2,13±1,25	2 (1; 5)/ 2,59±1,37	3 (1; 5)/ 2,89±1,12	7,723	0,052
3	2 (1; 5)/ 2,30±1,09	2 (1; 5)/ 2,20±1,08	2 (1; 5)/ 2,76±1,14	2 (1; 5)/ 2,54±1,12	4,638	0,200
4	3 (1; 5)/ 2,88±1,35	2 (1; 5)/ 2,67±1,34	3 (1; 5)/ 2,94±1,39	3 (1; 5)/ 2,86±1,35	0,372	0,946
5	4 (1; 5)/ 3,95±1,12	5 (1; 5)/ 4,27±1,10	4 (1; 5)/ 3,53±1,32	4 (1; 5)/ 3,35±1,39	9,200	<b>0,027</b>
6	4 (1; 5)/ 3,74±1,43	3 (1; 5)/ 2,67±1,29	3 (1; 5)/ 2,94±1,67	4 (1; 5)/ 3,30±1,50	10,380	<b>0,016</b>
7	4 (1; 5)/ 3,73±1,13	4 (2; 5)/ 3,73±1,22	4 (1; 5)/ 3,82±1,13	4 (2; 5)/ 3,57±1,09	1,076	0,783
8	3 (1; 5)/ 3,15±1,31	3 (2; 5)/ 3,20±1,20	3 (1; 5)/ 3,47±1,23	4 (2; 5)/ 3,89±1,04	9,658	<b>0,022</b>
9	2 (1; 5)/ 2,44±1,06	2 (1; 5)/ 2,33±1,34	2 (1; 5)/ 2,88±1,16	3 (1; 5)/ 3,19±1,10	14,163	<b>0,003</b>
10	2 (1; 5)/ 2,77±1,26	2 (1; 5)/ 2,13±1,40	3 (1; 5)/ 2,71±1,21	2 (1; 5)/ 3,05±1,41	5,996	0,112
11	2 (1; 5)/ 2,12±1,01	1 (1; 3)/ 1,53±0,74	3 (1; 5)/ 3,00±1,32	2 (1; 5)/ 2,59±1,01	20,695	<b>0,000</b>
12	2 (1; 5)/ 2,59±0,99	2 (1; 5)/ 2,47±1,35	4 (2; 5)/ 3,47±1,06	3 (1; 5)/ 3,08±1,18	12,452	<b>0,006</b>
13	4 (1; 5)/ 3,62±1,16	4 (1; 5)/ 3,73±1,33	4 (1; 5)/ 3,76±1,20	4 (2; 5)/ 3,95±1,05	2,209	0,530
14	3 (1; 5)/ 2,96±1,26	3 (1; 5)/ 3,13±1,45	3 (1; 5)/ 2,88±1,40	3 (1; 5)/ 3,08±1,25	0,593	0,898
15	2 (1; 5)/ 2,73±1,17	2 (1; 5)/ 2,13±1,30	3 (1; 5)/ 3,47±1,17	3 (1; 5)/ 3,32±1,20	17,260	<b>0,001</b>
16	2 (1; 5)/ 2,50±1,11	1 (1; 5)/ 2,07±1,48	3 (1; 5)/ 3,00±1,27	3 (1; 5)/ 2,86±1,11	9,953	<b>0,019</b>
17	2 (1; 5)/ 2,47±0,98	2 (1; 4)/ 2,00±1,06	3 (1; 4)/ 2,88±0,99	3 (1; 5)/ 3,03±1,14	13,688	<b>0,003</b>
18	2 (1; 5)/ 1,84±0,97	1 (1; 5)/ 1,93±1,48	2 (1; 5)/ 2,59±1,46	2 (1; 5)/ 2,11±0,96	8,190	<b>0,042</b>
19	2 (1; 5)/ 1,97±1,06	2 (1; 4)/ 2,00±0,84	2 (1; 5)/ 2,35±1,16	2 (1; 4)/ 2,24±0,92	5,158	0,161
20	2 (1; 5)/ 2,27±1,12	2 (1; 4)/ 2,20±1,14	3 (2; 5)/ 3,29±1,21	2 (1; 5)/ 2,70±1,17	13,675	<b>0,003</b>
21	4 (1; 5)/ 3,75±1,20	5 (1; 5)/ 4,00±1,30	4 (1; 5)/ 3,47±1,28	4 (1; 5)/ 3,35±1,20	5,856	0,119
22	4 (1; 5)/ 3,57±1,15	4 (1; 5)/ 3,33±1,49	4 (1; 5)/ 3,47±1,41	4 (1; 5)/ 3,57±1,34	0,303	0,959
23	2 (1; 5)/ 2,37±1,08	2 (1; 5)/ 2,07±1,22	3 (1; 5)/ 2,82±1,51	3 (1; 5)/ 2,92±1,14	9,960	<b>0,019</b>
24	2 (1; 5)/ 2,27±1,13	2 (1; 5)/ 2,93±1,53	3 (1; 5)/ 3,12±1,36	2 (1; 5)/ 2,32±1,31	8,001	<b>0,046</b>
25	3 (1; 5)/ 3,08±1,17	2 (1; 4)/ 2,00±0,92	3 (1; 5)/ 3,29±1,35	4 (1; 5)/ 3,38±1,25	13,857	<b>0,003</b>
26	2 (1; 5)/ 2,54±1,08	2 (1; 5)/ 2,60±1,54	3 (1; 5)/ 2,76±1,43	3 (1; 5)/ 3,19±1,30	6,835	0,077
27	2 (1; 5)/ 2,39±1,06	2 (1; 5)/ 2,40±1,35	3 (1; 5)/ 3,24±1,30	3 (1; 5)/ 3,08±1,23	13,986	<b>0,003</b>
28	2 (1; 5)/ 2,49±1,12	3 (1; 5)/ 2,53±1,24	2 (1; 5)/ 2,59±1,12	2 (1; 5)/ 2,73±1,26	1,052	0,789
29	3 (1; 5)/ 2,96±1,08	3 (1; 5)/ 2,60±1,12	3 (1; 5)/ 3,24±1,25	4 (2; 5)/ 3,38±1,08	6,452	0,092
30	2 (1; 5)/ 2,42±1,05	2 (1; 5)/ 2,27±1,28	3 (1; 5)/ 2,94±1,24	3 (1; 5)/ 3,05±1,22	10,346	<b>0,016</b>
31	2 (1; 5)/ 2,48±1,09	2 (1; 5)/ 2,13±1,30	3 (1; 5)/ 2,94±1,24	3 (1; 5)/ 3,05±1,20	10,743	<b>0,013</b>
32	2 (1; 5)/ 2,58±1,06	2 (1; 5)/ 2,53±1,35	3 (1; 5)/ 3,24±1,25	3 (1; 5)/ 2,89±1,24	5,008	0,171
33	3 (1; 5)/ 2,67±1,03	2 (1; 5)/ 2,33±1,11	3 (1; 5)/ 3,12±1,11	3 (1; 5)/ 3,11±1,12	7,584	0,055
34	3 (1; 5)/ 2,85±1,23	3 (1; 5)/ 3,47±1,24	3 (2; 5)/ 3,47±1,12	4 (1; 5)/ 3,59±1,18	12,728	<b>0,005</b>
35	3 (1; 5)/ 2,63±0,98	2 (1; 5)/ 2,60±1,35	3 (1; 5)/ 3,18±1,07	3 (1; 5)/ 3,16±1,04	9,936	<b>0,019</b>
36	3 (1; 5)/ 2,86±1,28	4 (1; 5)/ 3,27±1,62	2 (1; 5)/ 2,94±1,56	3 (1; 5)/ 3,32±1,24	4,162	0,245

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ §: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 38

## Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgelere Göre Mevcut Yönetim ve Hizmet Geliştirme Anlayışlarının Karşılaştırılması

Maddeler	Coğrafi bölgeler							Test sonucu <sup>5</sup>	
	Karadeniz B. (n=32) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	Akdeniz B. (n=23) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	Ege B. (n=19) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	Marmara B. (n=26) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	İç Anadolu B. (n=46) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	Doğu Anadolu B. (n=19) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	Güneydoğu Anadolu B. (n=17) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS^*$	$\chi^2$	p
1	4 (2; 5)/3,94±1,01	4 (1; 5)/3,26±1,68	4 (1; 5)/3,63±1,11	4 (1; 5)/3,15±1,37	4 (1; 5)/3,87±1,14	4 (1; 5)/3,89±1,28	4 (2; 5)/3,94±1,08	8,256	0,220
2	2 (1; 5)/2,50±1,01	2 (1; 5)/2,13±1,29	3 (1; 5)/2,89±1,37	2 (1; 5)/2,42±1,13	2 (1; 5)/2,48±1,00	2 (1; 5)/2,53±1,30	3 (1; 5)/2,71±1,35	5,462	0,486
3	2 (1; 4)/2,25±0,91	2 (1; 4)/2,04±1,02	3 (1; 5)/3,00±1,33	2 (1; 5)/2,27±1,07	2 (1; 5)/2,35±0,90	2 (1; 5)/2,42±1,34	2 (1; 5)/2,65±1,36	7,922	0,244
4	3 (1; 5)/2,81±1,33	4 (1; 5)/3,26±1,35	4 (1; 5)/3,21±1,22	2 (1; 5)/2,65±1,29	3 (1; 5)/3,13±1,25	1 (1; 5)/1,95±1,26	3 (1; 5)/2,65±1,49	15,056	<b>0,020</b>
5	4 (1; 5)/4,03±0,89	4 (1; 5)/3,57±1,56	4 (1; 5)/3,74±1,14	4 (1; 5)/3,81±1,16	4,5 (1; 5)/3,96±1,31	4 (1; 5)/3,74±1,09	4 (1; 5)/3,53±1,37	3,722	0,714
6	3,5 (1; 5)/3,31±1,51	2 (1; 5)/2,83±1,58	5 (1; 5)/3,89±1,59	5 (1; 5)/4,04±1,31	4 (1; 5)/3,50±1,36	4 (1; 5)/3,26±1,72	4 (1; 5)/3,65±1,32	11,386	0,077
7	4 (2; 5)/3,72±0,88	3 (2; 5)/3,39±1,03	4 (1; 5)/3,89±1,24	4 (1; 5)/3,88±1,24	4 (2; 5)/3,89±1,08	4 (1; 5)/3,53±1,30	4 (1; 5)/3,35±1,22	7,258	0,298
8	4 (2; 5)/3,59±1,13	3 (2; 5)/3,35±1,02	3 (1; 5)/3,11±1,32	4 (1; 5)/3,54±1,39	3 (1; 5)/3,43±1,32	3 (1; 5)/3,32±1,37	3 (1; 5)/2,53±1,17	9,201	0,163
9	2,5 (1; 5)/2,78±1,03	2 (1; 5)/2,39±1,40	2 (1; 5)/2,63±1,01	3 (1; 5)/2,73±1,15	2 (1; 5)/2,52±1,18	2 (1; 5)/2,74±1,04	3 (1; 5)/2,65±1,16	2,951	0,815
10	2 (1; 5)/2,72±1,08	2 (1; 5)/2,78±1,44	2 (1; 5)/2,58±1,42	2 (1; 5)/2,92±1,32	2 (1; 5)/2,63±1,30	2 (1; 5)/2,79±1,18	4 (1; 5)/3,18±1,62	2,559	0,862
11	2 (1; 5)/2,38±0,90	2 (1; 5)/2,30±1,32	2 (1; 5)/2,42±1,17	2 (1; 5)/2,19±1,02	2 (1; 5)/2,04±0,94	2 (1; 4)/2,26±0,93	2 (1; 5)/2,41±1,50	3,180	0,786
12	2 (1; 5)/2,59±1,13	3 (1; 5)/2,87±1,42	3 (1; 5)/3,00±1,05	3 (1; 5)/2,96±0,95	2,5 (1; 5)/2,54±1,00	2 (2; 5)/2,84±1,11	3 (1; 5)/2,88±1,16	5,261	0,511
13	4 (2; 5)/3,81±0,89	4 (2; 5)/3,74±1,21	4 (1; 5)/3,68±1,41	4 (1; 5)/3,73±1,25	4 (1; 5)/3,74±1,16	4 (2; 5)/3,74±1,09	4 (1; 5)/3,35±1,27	1,541	0,957
14	3 (1; 4)/2,94±1,04	3 (1; 5)/2,74±1,42	4 (1; 5)/3,53±1,12	3 (1; 5)/3,38±1,29	3 (1; 5)/2,91±1,20	2 (1; 5)/2,47±1,42	3 (1; 5)/3,06±1,47	9,580	0,143
15	2 (1; 5)/2,75±1,01	4 (1; 5)/3,26±1,54	3 (2; 5)/3,00±1,15	3 (1; 5)/2,81±1,23	2 (1; 5)/2,57±1,18	3 (1; 5)/3,05±1,35	3 (1; 5)/3,12±1,21	5,999	0,423
16	2 (1; 5)/2,34±0,82	2 (1; 5)/2,65±1,26	3 (1; 5)/2,68±1,20	2 (1; 5)/2,85±1,19	2 (1; 5)/2,48±1,31	2 (1; 5)/2,68±1,10	2 (1; 5)/2,65±1,36	3,272	0,774
17	2 (1; 5)/2,53±0,95	3 (1; 5)/2,70±1,18	3 (2; 4)/2,79±0,78	2 (1; 5)/2,46±0,94	2 (1; 5)/2,35±1,05	2 (1; 4)/2,47±0,96	3 (1; 5)/3,24±1,39	9,375	0,154
18	2 (1; 5)/1,97±0,96	2 (1; 5)/2,17±1,26	2 (1; 5)/2,16±1,38	2 (1; 4)/1,73±0,77	2 (1; 5)/1,87±0,88	2 (1; 3)/1,58±0,60	2 (1; 5)/2,59±1,69	4,633	0,592
19	2 (1; 5)/2,22±1,09	2 (1; 4)/1,78±0,79	2 (1; 4)/1,95±0,91	2 (1; 4)/2,00±0,89	2 (1; 5)/1,89±1,01	2 (1; 4)/2,00±0,88	3 (1; 5)/2,94±1,34	12,484	0,052
20	2 (1; 5)/2,06±0,84	3 (1; 5)/2,96±1,55	2 (1; 5)/2,42±1,21	2 (1; 3)/2,04±0,82	2 (1; 5)/2,59±1,24	2 (1; 5)/2,21±0,97	3 (1; 5)/3,00±1,27	11,984	0,062
21	4 (1; 5)/3,41±1,26	4 (1; 5)/3,70±1,10	4 (1; 5)/3,58±1,21	4 (1; 5)/3,81±1,23	4 (1; 5)/3,89±1,14	4 (1; 5)/3,68±1,33	4 (1; 5)/3,35±1,45	4,628	0,592
22	4 (1; 5)/3,44±1,39	4 (2; 5)/4,00±0,90	4 (1; 5)/3,58±1,07	4 (1; 5)/3,46±1,42	3,5 (1; 5)/3,35±1,17	4 (2; 5)/3,58±1,34	4 (1; 5)/3,65±1,32	4,447	0,616
23	2 (1; 5)/2,69±0,99	2 (1; 5)/2,87±1,48	2 (1; 5)/2,42±1,12	2 (1; 4)/2,08±0,84	2 (1; 5)/2,57±1,25	2 (1; 4)/2,21±0,85	2 (1; 5)/2,53±1,46	6,195	0,402
24	2 (1; 5)/2,16±1,01	2 (1; 5)/2,43±1,37	2 (1; 5)/2,95±1,26	2 (1; 5)/2,12±1,30	2 (1; 5)/2,43±1,14	2 (1; 5)/1,89±0,93	4 (1; 5)/3,29±1,49	16,409	<b>0,012</b>
25	3 (1; 5)/3,19±1,20	3 (1; 5)/3,22±1,16	4 (1; 5)/3,47±1,34	3 (1; 5)/3,19±1,20	3 (1; 5)/2,91±1,26	2 (1; 5)/2,63±1,21	3 (1; 5)/2,94±1,19	6,391	0,381
26	2,5 (2; 5)/2,84±0,98	3 (1; 5)/3,09±1,53	2 (1; 5)/2,37±1,01	2,5 (1; 5)/2,62±1,35	2 (1; 5)/2,48±1,09	2 (1; 5)/2,63±1,25	3 (1; 5)/3,06±1,43	6,073	0,415
27	2 (2; 5)/2,75±0,98	3 (1; 5)/3,09±1,53	3 (1; 5)/2,79±1,08	2,5 (1; 5)/2,54±1,24	2 (1; 5)/2,30±1,03	2 (1; 5)/2,26±1,19	3 (1; 5)/2,82±1,28	9,491	0,148
28	2 (1; 5)/2,72±1,11	2 (1; 5)/2,48±1,31	2 (1; 4)/2,63±0,95	2 (1; 5)/2,38±1,02	2 (1; 5)/2,43±1,16	2 (1; 5)/2,58±1,38	3 (1; 5)/2,76±1,25	2,633	0,853
29	3 (1; 5)/2,88±1,07	3 (1; 5)/3,22±1,50	3 (1; 5)/3,21±1,13	3 (2; 5)/3,19±0,93	3 (1; 5)/2,93±1,06	3 (1; 5)/3,05±1,12	3 (1; 5)/2,94±1,02	2,776	0,836
30	2 (1; 5)/2,53±0,76	3 (1; 5)/2,83±1,37	2 (2; 5)/2,84±1,06	2 (1; 5)/2,50±1,24	2 (1; 5)/2,37±1,14	2 (1; 5)/2,74±1,24	2 (1; 5)/2,65±1,36	4,342	0,630
31	2 (1; 4)/2,53±0,84	3 (1; 5)/2,87±1,39	2 (1; 5)/2,63±1,11	2,5 (1; 5)/2,65±1,35	2 (1; 5)/2,37±1,12	2 (1; 5)/2,79±1,13	3 (1; 5)/2,76±1,39	3,748	0,711
32	2,5 (1; 4)/2,53±0,84	3 (1; 5)/2,83±1,46	4 (2; 5)/3,37±1,01	2 (1; 5)/2,46±1,10	2 (1; 5)/2,41±1,08	2 (1; 5)/2,68±1,29	3 (1; 5)/3,29±1,10	15,735	<b>0,015</b>
33	2 (1; 4)/2,47±0,80	3 (1; 5)/3,00±1,41	3 (2; 5)/3,21±0,85	3 (1; 5)/2,73±1,04	2 (1; 5)/2,54±1,04	3 (1; 5)/2,89±1,15	3 (1; 5)/3,12±1,21	10,020	0,124
34	2 (1; 5)/2,50±0,91	4 (1; 5)/3,43±1,40	3 (1; 5)/3,32±1,33	3 (1; 5)/3,12±1,27	3 (1; 5)/3,20±1,16	3 (1; 5)/3,16±1,25	3 (1; 5)/3,29±1,49	10,863	0,093
35	2 (1; 4)/2,41±0,71	3 (1; 5)/2,91±1,31	3 (2; 5)/3,00±0,94	2 (1; 5)/2,73±1,28	3 (1; 5)/2,74±1,06	3 (1; 5)/2,89±0,99	3 (1; 5)/3,18±0,95	8,715	0,190
36	2 (1; 5)/2,69±1,12	3 (1; 5)/1,43±	2 (1; 5)/2,74±1,36	3 (1; 5)/2,92±1,38	3 (1; 5)/3,13±1,34	3 (1; 5)/3,00±1,37	4 (1; 5)/3,35±1,45	4,370	0,627

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>5</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 39  
Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlere İlişkin Maddeler

1-Personel sayısının yetersizliği
2-Personel niteliğinin yetersizliği
3-Personelin isteksizliği
4-Fiziki şartların (Bina) yetersizliği
5-Bütçe olanaklarının yetersizliği
6-Teknolojik olanakların yetersizliği
7-Toplumda oluşan olumsuz kütüphaneci algısı
8-Kullanıcıların yeni hizmetler kapsamındaki isteksizliği
9-Kurumun, içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının yenilikçiliğe teşvik etmemesi
10-Kütüphanenin yönetim anlayışının yeni olandan ziyade geleneksel olana yatkın olması
11-Kütüphanenin sahip olduğu örgüt/kurum kültürünün yenilikçiliği desteklememesi
12-Bağlı olunan yönetimin/yöneticinin olumsuz tutum ve yaklaşımı
13-Hizmetlere ilişkin reklam/pazarlama/tanıtım olanaklarının yetersizliği
14-Kurum içi iletişimin yetersizliği
15-İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği
16-Yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliği
17-İş yükü dağılımındaki dengesizlik
18-Hiyerarşik yapının engelleyiciliği/zorlayıcılığı
19-Yenilikçiliğin önemsenmemesi
20-Hata yapma endişesi
21-Özlük haklarıyla ilgili yaklaşım ve uygulamalardaki adaletsizlik
22-Yenilikçilikle ilgili algı ve farkındalık artırıcı bir rehberlik/yönlendirme yapılmaması
23-Ödüllendirme vb. teşvik sistemlerinin olmayışı
24-Halk kütüphanelerinin merkezi idare ile yönetilmesinin getirdiği zorluklar

Tablo 40  
Katılımcıların Statülerine Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması

Maddeler	Statü		Test sonucu <sup>&amp;</sup>	
	Yönetici (n=56)		Kütüphaneci (n=126)	
	Ortanca (min; max)/ $\bar{X} \pm SS$ *	Ortanca (min; max)/ $\bar{X} \pm SS$ *	Z	p
1	2 (1; 4)/ 1,75±0,81	1 (1; 4)/ 1,78±0,97	-0,388	0,698
2	1 (1; 4)/ 1,5±0,73	1 (1; 4)/ 1,58±0,99	-0,306	0,759
3	2 (1; 4)/ 1,86±0,88	2 (1; 4)/ 1,81±0,91	-0,498	0,619
4	1 (1; 4)/ 1,54±0,78	1 (1; 4)/ 1,68±0,93	-0,709	0,478
5	1 (1; 3)/ 1,55±0,65	1 (1; 4)/ 1,65±0,87	-0,143	0,886
6	2 (1; 4)/ 2,36±0,79	2 (1; 4)/ 2,08±1,00	-2,209	<b>0,027</b>
7	3 (1; 4)/ 2,95±0,90	3 (1; 4)/ 2,69±1,03	-1,471	0,141
8	3 (1; 4)/ 2,80±0,94	3 (1; 4)/ 2,96±0,88	-1,056	0,291
9	3 (1; 4)/ 2,77±0,99	2 (1; 4)/ 2,31±0,96	-2,782	<b>0,005</b>
10	4 (1; 4)/ 3,04±1,09	2 (1; 4)/ 2,37±1,00	-3,793	<b>0,000</b>
11	4 (1; 4)/ 3,11±1,12	2 (1; 4)/ 2,48±1,08	-3,580	<b>0,000</b>
12	3 (1; 4)/ 2,71±1,26	3 (1; 4)/ 2,60±1,18	-0,590	0,555
13	2 (1; 4)/ 2,13±0,89	2 (1; 4)/ 2,28±0,91	-1,083	0,279
14	3 (1; 4)/ 2,80±0,96	2 (1; 4)/ 2,35±1,01	-2,684	<b>0,007</b>
15	3 (1; 4)/ 2,61±0,98	2 (1; 4)/ 2,14±0,93	-3,006	<b>0,003</b>
16	2 (1; 4)/ 2,13±1,01	2 (1; 4)/ 1,76±0,87	-2,336	<b>0,019</b>
17	3 (1; 4)/ 2,64±0,92	2 (1; 4)/ 1,90±0,90	-4,864	<b>0,000</b>
18	2 (1; 4)/ 2,27±1,07	2 (1; 4)/ 2,31±1,09	-0,226	0,821
19	2,5 (1; 4)/ 2,66±1,16	2 (1; 4)/ 2,26±1,06	-2,159	<b>0,031</b>
20	3 (1; 4)/ 2,82±0,93	3 (1; 4)/ 2,69±0,95	-0,852	0,394
21	3 (1; 4)/ 2,88±0,99	3 (1; 4)/ 2,59±1,14	-1,519	0,129
22	2 (1; 4)/ 2,43±0,91	2 (1; 4)/ 2,03±0,87	-2,853	<b>0,004</b>
23	2 (1; 4)/ 2,13±1,02	2 (1; 4)/ 2,01±0,98	-0,692	0,489
24	2 (1; 4)/ 2,48±1,00	2 (1; 4)/ 2,21±1,09	-1,722	0,085

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ &: Mann-Whitney U testi sonucu

Tablo 41  
Katılımcıların Örgüt Kültürü Anlayışlarına Göre Yenilikçiliği Engellenen Etkenlerin Karşılaştırılması

Maddeler	Örgüt kültürü anlayışı				Test sonucu <sup>s</sup>	
	Klan-İşbirliği Kültürü (n=113) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS$	Adokrasi-Yaratıcı Kültür (n=15) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS$	Pazar-Rekabet Kültürü (n=17) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS$	Hiyerarşi-Kontrol Kültürü (n=37) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS$	$\chi^2$	p
1	1 (1; 4) 1,70±0,87	2 (1; 3) 1,87±0,74	2 (1; 4) 1,94±1,02	1 (1; 4) 1,86±1,11	1,855	0,603
2	1 (1; 4) 1,63±0,93	1 (1; 2) 1,13±0,35	1 (1; 4) 1,76±1,20	1 (1; 4) 1,41±0,83	5,904	0,116
3	2 (1; 4) 1,87±0,92	2 (1; 4) 2,00±0,92	1 (1; 4) 1,65±0,86	1(1; 4) 1,70±0,87	2,447	0,485
4	1 (1; 4) 1,56±0,83	3 (1; 4) 2,33±0,97	1 (1; 4) 1,82±1,13	1 (1; 4) 1,51±0,80	10,552	<b>0,014</b>
5	1 (1; 4) 1,63±0,81	1 (1; 3) 1,53±0,74	1 (1; 4) 1,59±1,00	1 (1; 4) 1,65±0,78	0,787	0,853
6	2 (1; 4) 2,19±0,92	3 (1; 4) 2,60±1,05	2 (1; 4) 2,00±1,17	2 (1; 4) 2,00±0,85	4,861	0,182
7	3 (1; 4) 2,83±0,95	3 (1; 4) 2,87±1,12	3 (1; 4) 2,76±1,14	2 (1; 4) 2,54±1,01	2,600	0,458
8	3 (1; 4) 3,02±0,90	2 (1; 4) 2,53±1,12	3 (1; 4) 2,71±0,92	3 (1; 4) 2,84±0,76	5,055	0,168
9	2 (1; 4) 2,55±0,97	3 (1; 4) 2,87±1,12	2 (1; 4) 1,88±0,92	2 (1; 4) 2,24±0,92	10,607	<b>0,014</b>
10	3 (1; 4) 2,68±1,03	3 (1; 4) 3,13±0,99	2 (1; 4) 2,35±1,05	2 (1; 4) 2,11±1,07	13,013	<b>0,005</b>
11	3 (1; 4) 2,79±1,10	4 (1; 4) 3,33±0,97	2 (1; 4) 2,06±1,08	2 (1; 4) 2,32±1,10	14,889	<b>0,002</b>
12	3 (1; 4) 2,71±1,17	4 (1; 4) 2,93±1,28	3 (1; 4) 2,59±1,37	2 (1; 4) 2,32±1,20	3,945	0,267
13	2 (1; 4) 2,25±0,931	2 (1; 4) 2,27±0,96	2 (1; 4) 2,06±1,08	2 (1; 4) 2,24±0,76	0,870	0,833
14	3 (1; 4) 2,67±0,97	2 (1; 4) 2,40±0,82	1 (1; 4) 1,47±0,87	2 (1; 4) 2,43±1,01	20,930	<b>0,000</b>
15	2 (1; 4) 2,46±0,99	2 (1; 4) 2,33±0,90	1 (1; 3) 1,59±0,71	2 (1; 4) 2,05±0,88	14,734	<b>0,002</b>
16	2 (1; 4) 2,03±0,96	1 (1; 4) 1,67±1,04	1 (1; 3) 1,35±0,60	2 (1; 3) 1,73±0,76	10,908	<b>0,012</b>
17	2 (1; 4) 2,22±0,95	2 (1; 4) 2,33±1,04	1 (1; 3) 1,59±0,71	2 (1; 4) 2,00±1,02	8,089	<b>0,044</b>
18	2 (1; 4) 2,35±1,06	2 (1; 4) 1,93±0,96	2 (1; 4) 2,35±1,27	2 (1; 4) 2,24±1,09	2,157	0,540
19	2 (1; 4) 2,47±1,08	2 (1; 4) 2,73±1,16	2 (1; 4) 2,00±1,17	2 (1; 4) 2,16±1,09	5,926	0,115
20	3 (1; 4) 2,81±0,91	3 (1; 4) 2,67±1,11	3 (1; 4) 2,65±0,93	3 (1; 4) 2,57±0,98	1,746	0,627
21	3 (1; 4) 2,75±1,10	3 (1; 4) 2,53±1,12	3 (1; 4) 2,82±1,23	2 (1; 4) 2,43±1,01	3,347	0,341
22	2 (1; 4) 2,32±0,919	2 (1; 4) 2,20±0,94	1 (1; 4) 1,59±0,87	2 (1; 4) 1,89±0,69	14,606	<b>0,002</b>
23	2 (1; 4) 2,15±1,01	1 (1; 4) 1,73±1,03	1 (1; 4) 1,65±0,86	2 (1; 4) 2,03±0,95	6,221	0,101
24	2 (1; 4) 2,36±1,07	2 (1; 4) 2,13±1,30	2(1; 4) 1,88±0,92	2 (1; 4) 2,32±1,02	3,507	0,320

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>s</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

Tablo 42

Katılımcıların Hizmet Verdikleri Coğrafi Bölgeye Göre Yenilikçiliği Engelleyen Etkenlerin Karşılaştırılması

Maddeler	Coğrafi bölgeler							Test sonucu <sup>§</sup>	
	Karadeniz Bölgesi (n=32) Ortanca (min; max) $\bar{X}\pm SS$	Akdeniz Bölgesi (n=23) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	Marmara Bölgesi (n=26) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	Ege Bölgesi (n=19) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	İç Anadolu Bölgesi (n=46) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	Doğu Anadolu Bölgesi (n=19) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	Güneydoğu Anadolu Bölgesi (n=17) Ortanca (min; max)/ $\bar{X}\pm SS$	$\chi^2$	p
1	1 (1; 4)/ 1,75±1,01	2 (1; 4)/ 2,04±1,02	2 (1; 4)/ 1,74±0,87	1 (1; 4)/ 1,85±1,12	2 (1; 4)/ 1,98±0,90	1 (1; 2)/ 1,26±0,45	1 (1; 2)/ 1,35±0,49	14,629	<b>0,023</b>
2	1 (1; 4)/ 1,69±1,09	1 (1; 4) 1,70±0,92	1 (1; 4)/ 1,47±0,90	1 (1; 4)/ 1,46±0,85	1 (1; 4)/ 1,48±0,88	1 (1; 4)/ 1,47±0,84	1 (1; 4)/ 1,65±0,93	3,016	0,807
3	2 (1; 4)/ 1,88±0,94	2 (1; 4)/ 1,70±0,87	1 (1; 4)/ 1,58±0,96	2 (1; 4)/ 2,12±1,07	1,5 (1; 4)/ ,70±0,81	2 (1; 4)/ 2,00±0,81	2 (1; 3)/ 1,88±0,85	7,010	0,320
4	2 (1; 4)/ 1,81±0,93	1 (1; 4)/ 1,83±1,23	1 (1; 4)/ 1,68±0,88	1 (1; 3)/ 1,42±0,64	1 (1; 4)/ 1,67±0,84	1 (1; 4)/ 1,63±0,95	1(1; 3)/ 1,24±0,56	6,931	0,327
5	2 (1; 4)/ 1,69±0,78	1 (1; 4)/ 1,70±0,87	1 (1; 4)/ 1,74±0,99	1 (1; 3)/ 1,27±0,53	1 (1; 4)/ 1,54±0,75	2 (1; 4)/ 2,05±1,02	1 (1; 3)/ 1,53±0,71	10,883	0,092
6	2 (1; 4)/ 2,31±0,85	2 (1; 4)/ 2,39±1,07	2 (1; 4)/ 2,00±1,05	2 (1; 4)/ 1,96±0,95	2 (1; 4)/ 2,07±0,80	3 (1; 4)/ 2,42±1,17	2 (1; 4)/ 2,06±0,89	5,503	0,481
7	3,5 (1; 4)/ ,25±0,91	3 (1; 4)/ 2,74±1,13	3 (1; 4)/ 2,63±1,11	3 (1; 4)/ 2,77±1,03	2 (1; 4)/ 2,54±0,86	3 (1; 4)/ 2,68±0,94	3 (1; 4)/ 2,76±1,03	11,470	0,075
8	3 (1; 4)/ 3,09±0,89	3 (1; 4)/ 2,87±0,92	4 (2; 4)/ 3,42±0,69	3 (1; 4)/ 3,00±1,02	3 (1; 4)/ 2,63±0,79	3 (1; 4)/ 2,89±0,99	3 (1; 4)/ 2,71±0,92	14,510	<b>0,024</b>
9	2 (1; 4)/ 2,59±1,01	2 (1; 4)/ 2,13±1,14	2 (1; 4)/ 2,47±1,12	2 (1; 4)/ 2,38±1,09	2 (1; 4)/ 2,54±0,91	3 (1; 4)/ 2,74±0,87	2 (1; 3)/ 2,12±0,69	6,854	0,335
10	2,5 (1; 4)/ ,53±1,10	2 (1; 4)/ 2,35±1,36	3 (1; 4)/ 2,89±1,10	2 (1; 4)/ 2,58±1,06	3 (1; 4)/ 2,70±1,07	2 (1; 4)/ 2,32±0,82	2 (2; 4)/ 2,53±0,80	4,616	0,594
11	2,5 (1; 4)/ ,50±1,19	2 (1; 4)/ 2,61±1,27	3 (1; 4)/ 2,79±1,27	2,5 (1; 4)/ ,62±1,06	3 (1; 4)/ 2,80±1,24	3 (1; 4)/ 2,58±0,38	3 (2; 4)/ 2,76±0,83	2,141	0,906
12	2,5 (1; 4)/ 2,53±1,21	1 (1; 4)/ 2,13±1,29	4 (1; 4)/ 2,95±1,26	2,5 (1; 4)/ 2,65±1,09	3 (1; 4)/ 2,74±1,23	2 (1; 4)/ 2,74±1,19	3 (1; 4)/ 2,76±1,09	6,509	0,369
13	2 (1; 4)/ 2,13±0,97	2 (1; 4)/ 2,48±1,12	2 (1; 4)/ 2,21±0,91	2 (1; 4)/ 1,96±0,87	2 (1; 4)/ 2,24±0,82	2 (1; 4)/ 2,53±0,77	2 (1; 4)/ 2,18±0,88	6,618	0,358
14	2 (1; 4)/ 2,50±1,01	3 (1; 4)/ 2,48±1,20	2 (1; 4)/ 2,16±1,16	3 (1; 4)/ 2,54±1,02	2 (1; 4)/ 2,37±0,90	3 (1; 4)/ 2,89±1,04	2 (2; 4)/ 2,65±0,78	6,237	0,397
15	2 (1; 4)/ 2,19±0,99	2 (1; 4)/ 2,35±1,22	2 (1; 4)/ 2,16±1,06	2 (1; 4)/ 2,38±0,98	2 (1; 4)/ 2,26±0,92	3 (1; 4)/ 2,58±0,76	2 (1; 4)/ 2,12±0,78	3,903	0,690
16	1 (1; 4)/ 1,63±0,87	2 (1; 4)/ 2,04±1,06	1 (1; 4)/ 1,74±1,09	2 (1; 4)/ 1,88±0,95	2 (1; 4)/ 2,07±0,87	2 (1; 3)/ 1,84±0,76	2 (1; 4)/ 1,76±0,90	7,697	0,261
17	2 (1; 4)/ 2,06±0,98	2 (1; 4)/ 2,26±1,09	2 (1; 4)/ 2,05±1,12	2 (1; 4)/ 2,23±1,07	2 (1; 4)/ 2,07±0,87	2 (1; 4)/ 2,00±0,88	2 (1; 4)/ 2,29±0,84	1,924	0,927
18	2 (1; 4)/ 2,38±1,15	2 (1; 4)/ 2,09±0,99	3 (1; 4)/ 2,74±1,19	2 (1; 4)/ 2,27±1,15	2 (1; 4)/ 2,24±1,03	2 (1; 4)/ 2,05±1,07	2 (1; 4)/ 2,41±0,93	5,165	0,523
19	2 (1; 4)/ 2,34±1,15	2 (1; 4)/ 2,26±1,21	2 (1; 4)/ 2,42±1,30	2 (1; 4)/ 2,19±1,02	3 (1; 4)/ 2,61±1,10	2 (1; 4)/ 2,26±0,99	2 (1; 4)/ 2,41±1,00	3,215	0,781
20	3 (1; 4)/ 2,81±0,93	3 (1; 4)/ 2,61±1,23	3 (1; 4)/ 2,63±1,01	3 (1; 4)/ 2,54±0,94	3 (1; 4)/ 2,85±0,72	3 (1; 4)/ 2,79±1,08	3 (1; 4)/ 2,76±0,90	1,857	0,932
21	3 (1; 4)/ 2,75±1,13	2 (1; 4)/ 2,57±1,23	3 (1; 4)/ 2,89±1,10	3 (1; 4)/ 2,65±1,09	3 (1; 4)/ 2,65±0,94	3 (1; 4)/ 2,58±1,30	3 (1; 4)/ 2,65±1,16	1,289	0,972
22	2 (1; 4)/ 2,09±0,85	2 (1; 4)/ 2,26±1,05	2 (1; 4)/ 2,21±1,08	2 (1; 4)/ 1,96±0,87	2 (1; 4)/ 2,28±0,80	2 (1; 4)/ 2,05±1,12	2 (1; 3)/ 2,12±0,60	3,448	0,751
23	2 (1; 4)/ 1,97±0,96	2 (1; 4)/ 2,17±1,11	2 (1; 4)/ 2,00±1,10	1,5 (1; 4)/ ,81±1,02	2 (1; 4)/ 2,13±0,85	2 (1; 4)/ 2,16±1,06	2 (1; 4)/ 2,06±1,08	3,590	0,732
24	2 (1; 4)/ 2,22±0,90	3 (1; 4)/ 2,57±1,03	2 (1; 4)/ 2,32±1,00	2 (1; 4)/ 2,23±1,10	2 (1; 4)/ 2,33±1,19	1 (1; 4)/ 2,11±1,28	2 (1; 4)/ 2,24±0,97	2,694	0,846

\* Ort±SS: Ortalama±Standart Sapma/ <sup>§</sup>: Kruskal-Wallis testi sonucu

## EK 2: ANKET ve GÖRÜŞME SORULARI

### Anket Soruları

#### Halk Kütüphanelerinde Yenilikçi Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin Yönetici-Kütüphaneci Yaklaşımı Anketi

Değerli Katılımcılar,

Bu araştırma, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nde Prof. Dr. Bülent YILMAZ ile yürütmekte olduğumuz “Türkiye’deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı doktora tez çalışması için yapılmaktadır. Bir kurumdaki davranış, değer, tutum ve alışkanlıkların tamamı olarak nitelendirilen örgüt kültürü kavramının halk kütüphaneleri açısından yenilikçilik ile ilişkilendirildiği bu çalışma, halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürünün geliştirilmesi kapsamında kütüphane yönetimi ve personelinin algısı ve yaklaşımını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Yanıtlar sadece ilgili bilimsel araştırma kapsamında kullanılacak olup kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir bilgi istenmemektedir. Anketi yanıtlamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Çalışmamıza vereceğiniz katkından ötürü şimdiden teşekkür ederiz.

Erdoğan ALACA

Hacettepe Üniversitesi

Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi

- 1) Cinsiyetiniz? 1 ( ) Kadın 2 ( ) Erkek
- 2) Yaşınız? (.....)
- 3) Statünüz? 1 ( ) Yönetici 2 ( ) Kütüphaneci
- 4) Hangi şehirde görev yapıyorsunuz? (.....)
- 5) Kütüphanede çalıştığınız birim? (.....)
- 6) Mezun olduğunuz üniversite? (.....)
- 7) Bu kütüphanede kaç yıldır çalışıyorsunuz? (.....)
- 8) Genel olarak kütüphanecilik alanında kaç yıldır çalışıyorsunuz? (.....)
- 9) Kütüphanenizin yönetim anlayışını en iyi tanımlayan seçenek aşağıdakilerden hangisidir?  
( ) Geleneksel yönetim anlayışı ( ) Modern yönetim anlayışı
- 10) Kütüphanenizin örgüt/kurum kültürünü en iyi tanımlayan seçenek/seçenekler aşağıdakilerden hangisidir? (Lütfen öncelik sırasına göre 1’den 4’e kadar numaralandırınız.)  
( ) Ekip çalışması-uzlaşma-katılım ( ) Risk alma-yenilikçilik-özgürlük  
( ) Rekabet-talep-başarı ( ) İş güvenliği-öngörülebilirlik-denge
- 11) Kütüphanenizin MEVCUT yönetim anlayışı ve hizmet politikası ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katıldığınızı belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılıyorum	(2) Katılıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılmıyorum	(5) Kesinlikle Katılmıyorum	
Kütüphanemde hizmet geliştirme konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphane personeli hizmet geliştirme konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphane personeli hizmet sunma konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İş yükümün fazlalığı hizmet gerçekleştirme sürecimi olumsuz etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınmamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphanenin fiziki şartları hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda yeterlidir/uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
KYGM’den kütüphaneye ayrılan bütçe sunulan hizmetler için yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphane hizmetleri için özel kişi ve kuruluşlardan finansal destek sağlanmaya çalışılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kullanıcı profili kütüphaneyi sürekli hizmet geliştirme konusunda teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Teknolojik olanaklar hizmetler açısından yeterlidir (bilgisayar sayısı, e-posta ile bilgilendirme vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmetler kullanıcı odaklı tasarlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmetlere ilişkin kullanıcı geri bildirimleri düzenli olarak alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmet tasarlama ve sunma kapsamında emeği geçen personel ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Toplumdaki kütüphaneci algısı hizmet geliştirme sürecimi olumlu etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda hizmet geliştirme isteklendirilmekte/özendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumda, sunulan hizmetlerin sonuçları raporlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmet geliştirme faaliyetleri örgüt kültürümüzün bir parçasıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmetlere ilişkin istatistikler kayıt altına alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmetlere yönelik tanıtım faaliyetleri (sosyal medya, gazete, tv vb.) gerçekleştirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmetlere ilişkin sonuçlar kurum personeli ile paylaşılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Çalıştığım birim hizmet geliştirme sürecinin dışında kalmama neden olmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurum çalışanlarına, hizmet geliştirme konusunda sürekli hizmet içi eğitim verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Farklı kişi ve kurumlarla işbirliği yapılarak da hizmet geliştirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınır ancak son kararı bağlı olduğum yönetim vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphanedeki teknolojik altyapı yönetsel uygulama/faaliyetler için yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumum yönetim açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumum hizmetler açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üniversitede aldığım eğitimi kurumumda uygulama olanağı bulmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut hizmet politikası/anlayışı, değişen kullanıcı gereksinimlerini karşılamak için yeterlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kütüphanemin sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunuz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mevcut örgüt/kurum kültürü kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, hizmetleri olumlu etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumumun içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapı kütüphane hizmetlerini olumlu etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kurumda özlük haklarım (görevde yükselme, görev dağılımı, maaş, yetki, sorumluluk vb.) adaletli bir şekilde sağlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- 12) Size göre aşağıdaki yaklaşımlardan hangisi/hangileri halk kütüphaneleri açısından “Yenilikçi Hizmet” kavramına karşılık gelebilir? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- Tamamıyla yeni bir hizmet,  
 Var olan bir hizmetin yeni bir yöntemle sunulması ile ortaya çıkan yeni bir hizmet,  
 Yerel bölgenin ihtiyacına yönelik geliştirilen yeni bir hizmet,  
 Var olan bir hizmetin geliştirilmesi/genişletilmesi ile ortaya çıkan yeni bir hizmet,
- 13) Yenilikçilik yaklaşımlarından hangisi/hangilerinin kütüphanenizde hayata geçirilmesinin daha kolay/gerekli olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)
- Tamamıyla yeni bir hizmet ortaya çıkarmak,  
 Var olan bir hizmeti yeni bir yöntemle sunmak,  
 Yerel bölgenin ihtiyacına yönelik yeni hizmet geliştirmek,  
 Var olan bir hizmeti geliştirerek/genişleterek ortaya yeni bir hizmet çıkarmak,
- 14) Sizce “Yenilikçi Hizmetler” halk kütüphaneleri açısından neden önemlidir? (Lütfen öncelik sırasına göre 1’den 5’e kadar numaralandırınız.)
- Kullanıcıların değişen gereksinimlerine karşılık verebilmek için,  
 Kurumsal varlığın devam ettirilebilmesi için,  
 Kullanıcı sayısının artırılması için,  
 Yenilikçiliğin kurum kültürüne dönüştürülebilmesi için,  
 Değişime ayak uydurabilmek için,
- 15) Aşağıdaki etkenlerden hangilerinin, kütüphanenizdeki YENİLİKÇİ HİZMET ve FAALİYETLERİ ne düzeyde engellediğini belirtiniz? (Not: Bu soru, kurumunuzdaki mevcut durumdan ziyade yenilikçi hizmetlere yönelik durumu saptamak için sorulmaktadır).

	(1) Aşırı derecede	(2) Kısmen	(3) Çok az	(4) Hiç
Personel sayısının yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Personel niteliğinin yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Personelin isteksizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Fiziki şartların (Bina) yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Bütçe olanaklarının yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Teknolojik olanakların yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Toplumda oluşan olumsuz kütüphaneci algısı	(1)	(2)	(3)	(4)
Kullanıcıların yeni hizmetler kapsamındaki isteksizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Kurumun, içerisinde bulunduğu sosyo-kültürel yapının yenilikçiliğe teşvik etmemesi	(1)	(2)	(3)	(4)
Kütüphanenin yönetim anlayışının yeni olandan ziyade geleneksel olana yatkın olması	(1)	(2)	(3)	(4)
Kütüphanenin sahip olduğu örgüt/kurum kültürünün yenilikçiliği desteklememesi	(1)	(2)	(3)	(4)
Bağlı olunan yönetimin/yöneticinin olumsuz tutum ve yaklaşımı	(1)	(2)	(3)	(4)
Hizmetlere ilişkin reklam/pazarlama/tanıtım olanaklarının yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Kurum içi iletişimin yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
İşbirliği ve koordinasyonun yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
Yenilikçilikle ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersizliği	(1)	(2)	(3)	(4)
İş yükü dağılımındaki dengesizlik	(1)	(2)	(3)	(4)
Hiyerarşik yapının engelleyiciliği/zorlayıcılığı	(1)	(2)	(3)	(4)
Yenilikçiliğin önemsenmemesi	(1)	(2)	(3)	(4)
Hata yapma endişesi	(1)	(2)	(3)	(4)
Özlük haklarıyla ilgili yaklaşım ve uygulamalardaki adaletsizlik	(1)	(2)	(3)	(4)
Yenilikçilikle ilgili algı ve farkındalık artırıcı bir rehberlik/yönlendirme yapılmaması	(1)	(2)	(3)	(4)
Ödüllendirme vb. teşvik sistemlerinin olmayışı	(1)	(2)	(3)	(4)
Halk kütüphanelerinin merkezi idare ile yönetilmesinin getirdiği zorluklar	(1)	(2)	(3)	(4)

- 16) Ne düzeyde yenilikçi bir kütüphaneci olduğunuzu düşünüyorsunuz? (Lütfen bu şekilde düşünmenizin nedenini kısaca açıklayınız).
- Üst düzey       Orta düzey       Düşük düzey       Yenilikçi olduğumu düşünmüyorum

- 17) Sizce Türkiye’de yenilikçi hizmet geliştirme konusunda örnek halk kütüphaneleri var mıdır?
- Hayır       Evet (Cevabınız “Evet” ise lütfen bu kütüphanelerin isimlerini belirtiniz).



### 18) Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Aşağıdaki ölçekte 100 puanı, her maddenin kurumunuzla ne ölçüde benzerlik gösterdiğine dayalı olarak bölüştürünüz. Kurumunuzla en fazla benzerlik gösteren maddeye diğer maddelerden daha yüksek puan veriniz. Kalan puanı diğer üç madde arasında eşit ya da azaltarak bölüştürünüz. Ölçekte “*Mevcut Durum*” ve “*Olması Gereken/Hedeflenen Durum*” şeklinde iki sütün bulunmaktadır. Her iki sütün için 100 puan üzerinden aşağıdaki örnekte de olduğu gibi ayrı ayrı bölüştürme işlemi gerçekleştiriniz.

#### ÖRNEK

1. XXXXXXXX XXXXXXXX	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	20	45
B) XXXXXXXXXXXXXXXX	10	20
C) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	40	15
D) XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	30	20
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1. Baskın Özellikler	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgüt, oldukça kişisel/bireysel bir yerdir. Geniş bir aile gibidir. İnsanlar kendilerinden çok şey paylaşırlar.		
B) Örgüt, dinamizm ve girişimciliğin olduğu bir yerdir. İnsanlar kararlı davranma ve risk alma konusunda isteklidirler.		
C) Örgüt, sonuç odaklıdır. İş yaptırmak temel sorundur. İnsanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.		
D) Örgüt, oldukça kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Yapılacakları resmi prosedürler belirler.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

2. Örgütsel Liderlik	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgütte liderin genellikle rehberlik etme, kolaylaştırıcı olma veya yetiştirmeye örnek oluşturduğu düşünülür.		
B) Örgütte liderin genellikle girişimcilik, yenilikçilik veya risk almaya örnek oluşturduğu düşünülür.		
C) Örgütte liderin genellikle mantıklı, girişken, sonuç odaklı olmaya örnek oluşturduğu düşünülür.		
D) Örgütte liderin genellikle işbirliğine, örgütlemeye veya düzenli çalışmaya örnek oluşturduğu düşünülür.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

3. Çalışanların Yönetimi	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgüt yönetim tarzı, ekip çalışması, uzlaşma ve katılım ile tanımlanır.		
B) Örgüt yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, özgürlük ve benzersizlik ile tanımlanır.		
C) Örgüt yönetim tarzı, güçlü rekabet isteği, yüksek talepler ve başarı ile tanımlanır.		
D) Örgüt yönetim tarzı, iş güvenliği, uygunluk, öngörülebilirlik ve ilişkilerde denge ile tanımlanır.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

4. Örgütsel Bağ	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgütü bir arada tutan bağ, sadakat ve karşılıklı güvendir. Örgütte bağlılık yüksek düzeydedir.		
B) Örgütü bir arada tutan bağ, yeniliğe ve gelişime olan bağlılıktır. En iyi/ileri düzeyde olmaya vurgu yapılır.		
C) Örgütü bir arada tutan bağ, başarıya ve amaçlara ulaşmaya yapılan vurgudur.		
D) Örgütü bir arada tutan bağ, resmi kurallar ve politikalarıdır. Örgütün kurallara uygun olarak işlenmesini sağlamak önemlidir.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

5. Stratejik Önem	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgüt, insan gelişimine vurgu yapar. Yüksek güven, açıklık ve katılım sağlanır.		
B) Örgüt, yeni kaynaklar edinmeye ve yeni zor işler üretmeye vurgu yapar. Yeni şeylerin denenmesine ve fırsatların peşinden koşulmasına değer verilir.		
C) Örgüt, rekabetçi eylemlere ve başarıya vurgu yapar. Hedefi doğru tutturma, sahada/pazarda kazanma baskındır.		
D) Örgüt, kalıcılığa ve istikrara vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve düzgün işleyen kurallar önemlidir.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

6. Başarı Kriterleri	Mevcut Durum	Olması Gereken /Hedeflenen Durum
A) Örgütte başarı, insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan bağlılığı ve insana karşı duyarlılık olarak tanımlanır.		
B) Örgütte başarı, en eşsiz ya da en yeni ürünlere sahip olma olarak tanımlanır. Başarı, ürüne/hizmete yönelik bir öncü ve kılavuzdur.		
C) Örgütte başarı, iş piyasasında/pazarda kazanma ve yarışta rakiplerini geride bırakma olarak tanımlanır. Rekabetçi piyasa liderliği önemlidir.		
D) Örgütte başarı, etkinlik/verimlilik olarak tanımlanır. Güvenilir ürün/hizmet sunumu, kusursuz planlama ve düşük maliyetli ürünler/hizmetler önemlidir.		
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

19) Yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphaneleri kapsamında örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesinin önemi hakkındaki düşüncelerinizi lütfen arka sayfaya yazınız.

## Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Genel Müdür Yardımcısı	Kütüphaneler Daire Başkanı-Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürü	Personel ve Mali İşler Daire Başkanı-Personel Şube Müdürü	Stratejik Yönetim Daire Başkanı-Stratejik Planlama Şube Müdürü
1)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir yönetim anlayışı hakimdir ve bu anlayışın halk kütüphanelerinin verimliliği ve kurumsal sürekliliği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorsunuz?	1)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir yönetim anlayışı hakimdir ve bu anlayışın kütüphane hizmetlerine nasıl yansıtıldığı ve hizmetleri nasıl şekillendirdiği hakkında neler düşünüyorsunuz?	1)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir yönetim anlayışı hakimdir ve bu anlayışın halk kütüphanesi bütçe ve personel olanaklarına nasıl yansıtıldığı ve bu olanakları nasıl şekillendirdiği hakkında neler düşünüyorsunuz?	1)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir yönetim anlayışı hakimdir ve bu anlayışın halk kütüphanesi stratejilerine nasıl yansıtıldığı ve stratejileri nasıl şekillendirdiği hakkında neler düşünüyorsunuz?
2)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir yönetim anlayışı sizce nasıl olmalıdır?	2)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir yönetim anlayışı sizce nasıl olmalıdır ve bu anlayışın hizmet geliştirme yaklaşımınız üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını düşünüyorsunuz?	2)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir yönetim anlayışı sizce nasıl olmalıdır ve bu anlayışın bütçe ve personel yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını düşünüyorsunuz?	2)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir yönetim anlayışı sizce nasıl olmalıdır ve bu anlayışın stratejik yaklaşımlara nasıl yön vereceğini düşünüyorsunuz?
3)Türkiye'deki halk kütüphanelerinin nasıl bir örgüt/kurum kültürüne sahip olduğunu düşünüyorsunuz ve mevcut örgüt kültürünün halk kütüphanelerinin verimliliği ve kurumsal sürekliliği açısından uygun olup olmadığı konusunda neler düşünüyorsunuz?	3)Türkiye'deki halk kütüphanelerinin nasıl bir örgüt/kurum kültürüne sahip olduğunu düşünüyorsunuz ve mevcut örgüt kültürünün halk kütüphanesi hizmetlerine nasıl yansıtıldığı hakkında neler düşünüyorsunuz?	3)Türkiye'deki halk kütüphanelerinin nasıl bir örgüt/kurum kültürüne sahip olduğunu düşünüyorsunuz ve mevcut örgüt kültürünün bütçe ve personel unsurlarına nasıl yön verdiğini düşünüyorsunuz?	3)Türkiye'deki halk kütüphanelerinin nasıl bir örgüt/kurum kültürüne sahip olduğunu düşünüyorsunuz ve mevcut örgüt kültürünün halk kütüphanelerine ait stratejilere nasıl yön verdiğini düşünüyorsunuz?
4)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir örgüt kültürü sizce nasıl olmalıdır?	4)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir örgüt kültürü sizce nasıl olmalıdır? İdeal örgüt kültürünün kütüphane hizmetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını düşünüyorsunuz?	4)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir örgüt kültürü sizce nasıl olmalıdır? İdeal örgüt kültürünün bütçe ve personel unsurları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağını düşünüyorsunuz?	4)Halk kütüphaneleri açısından ideal bir örgüt kültürü sizce nasıl olmalıdır? İdeal örgüt kültürünün halk kütüphanelerine ait stratejilere nasıl yön vereceğini düşünüyorsunuz?
5)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir hizmet geliştirme anlayışı hakimdir ve bu anlayışın önmümüzdeki süreçte halk kütüphanesi hizmet yaklaşımına nasıl yön vereceğini/etki edeceğini düşünüyorsunuz?	5)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir hizmet geliştirme anlayışı hakimdir ve var olan /mevcut kullanıcı profiline bu anlayış üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorsunuz?	5)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir hizmet geliştirme anlayışı hakimdir ve var olan/mevcut bütçe ve personel olanaklarının bu anlayış üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorsunuz?	5)Türkiye'deki halk kütüphanelerinde nasıl bir hizmet geliştirme anlayışı hakimdir ve var olan/mevcut stratejilerin bu anlayış üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu düşünüyorsunuz?
6)Halk kütüphanelerinin yönetimi kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile gelecekteki fırsat ve tehditler neler olabilir?	6) Halk kütüphanelerinin hizmet anlayışı kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditler neler olabilir?	6) Halk kütüphanelerinin bütçe ve personel olanakları kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditler neler olabilir?	6) Halk kütüphanelerinin mevcut stratejileri kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile geleceğe yönelik fırsat ve tehditler neler olabilir?
7)Yenilikçilik halk kütüphaneleri açısından hangi açılardan önem taşımaktadır?	7)Yenilikçiliğin halk kütüphanesi hizmetleri açısından önemi hakkında neler düşünüyorsunuz?	7)Yenilikçiliğin halk kütüphanesi bütçe ve personel olanakları açısından önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?	7)Yenilikçiliğin halk kütüphanesi stratejileri açısından önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?
8)Halk kütüphanelerinin vizyon, misyon ve mevzuatını yenilikçilik açısından değerlendirdiğinizde neler söyleyebilirsiniz?	8)Halk kütüphanelerinin vizyon, misyon ve mevzuatını yenilikçi hizmetler açısından değerlendirdiğinizde neler söyleyebilirsiniz?	8) Halk kütüphanelerinin vizyon, misyon ve mevzuatını personel ve bütçe kapsamında yenilikçi yaklaşımlar açısından değerlendirdiğinizde neler söyleyebilirsiniz?	8) Halk kütüphanelerinin vizyon, misyon ve mevzuatını kütüphane stratejilerinde yenilikçilik açısından değerlendirdiğinizde neler söyleyebilirsiniz?
9)Yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde kurum kültürüne ne ölçüde dönüştürülebildiğini düşünüyorsunuz ve bu dönüşümde halk kütüphanesi mevcut yönetim anlayışının nasıl bir rolü/etkisi olabileceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?	9) Yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde kurum kültürüne ne ölçüde dönüştürülebildiğini düşünüyorsunuz ve bu dönüşümde halk kütüphanesi mevcut hizmet anlayışının nasıl bir rolü/etkisi olabileceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?	9) Yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde kurum kültürüne ne ölçüde dönüştürülebildiğini düşünüyorsunuz ve bu dönüşümde halk kütüphanesi mevcut bütçe ve personel olanaklarının nasıl bir rolü/etkisi olabileceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?	9) Yenilikçiliğin Türkiye'deki halk kütüphanelerinde kurum kültürüne ne ölçüde dönüştürülebildiğini düşünüyorsunuz ve bu dönüşümde halk kütüphanesi mevcut stratejilerinin nasıl bir rolü/etkisi olabileceği hakkında neler söyleyebilirsiniz?
10)Halk kütüphanelerindeki mevcut yönetim anlayışının yenilikçiliği destekleyecek nitelikte bir yaklaşım olup olmadığı hakkında neler düşünüyorsunuz?	10) Halk kütüphanelerindeki mevcut hizmet geliştirme anlayışının yenilikçi yaklaşım ve uygulamaları destekleyecek nitelikte olup olmadığı hakkında neler düşünüyorsunuz?	10) Halk kütüphanelerindeki mevcut personel ve bütçe olanaklarının yenilikçiliği destekleyecek nitelikte olup olmadığı hakkında neler düşünüyorsunuz?	10) Halk kütüphanelerindeki mevcut stratejilerinin yenilikçiliği destekleyecek nitelikte olup olmadığı hakkında neler düşünüyorsunuz?
11)Halk kütüphanelerinin sahip olduğu bina-bütçe-personel-derme olanaklarını ve kullanıcı profiline yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yeterlilik açısından nasıl değerlendirirsiniz?	11) Halk kütüphanelerinin sahip olduğu kullanıcı profiline ve fiziki (bina) şartları yenilikçi hizmetlerin/faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yeterlilik açısından nasıl değerlendirirsiniz?	11) Halk kütüphanelerinin sahip olduğu bütçe ve personel olanaklarını yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yeterlilik açısından nasıl değerlendirirsiniz?	11) Halk kütüphaneleri kapsamında geliştirilen mevcut stratejileri yenilikçi faaliyetlerin hayata geçirilmesi kapsamında yeterlilik açısından nasıl değerlendirirsiniz?

<b>12)</b> KYGM, halk kütüphanelerini ve kütüphanecilerini yenilikçiliğe teşvik etme konusunda ne tür girişimlerde bulunmaktadır?	<b>12)</b> KYGM, halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik etme konusunda hizmetlere yönelik ne tür girişimler sergilenmektedir?	<b>12)</b> KYGM, halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik etme konusunda personel ve bütçe ile ilgili ne tür girişimlerde bulunmaktadır?	<b>12)</b> KYGM halk kütüphanelerini yenilikçiliğe teşvik etme konusunda strateji geliştirme ile ilgili ne tür girişimlerde bulunmaktadır?
<b>13)</b> Sizce halk kütüphaneleri kapsamında yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?	<b>13)</b> Sizce halk kütüphaneleri kapsamında yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?	<b>13)</b> Sizce halk kütüphaneleri kapsamında yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?	<b>13)</b> Sizce halk kütüphaneleri kapsamında yenilikçiliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?
<b>14)</b> Sizce yenilikçi hizmet, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?	<b>14)</b> Sizce yenilikçi hizmet, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?	<b>14)</b> Sizce yenilikçi personel, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?	<b>14)</b> Sizce yenilikçi strateji, yenilikçi yönetim ve yenilikçi örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır?
<b>15)</b> Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için stratejiler geliştirmeye gereksinim var mıdır? Varsa bu stratejilerin halk kütüphanelerinin etkinliği ve kurumsal sürekliliği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?	<b>15)</b> Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için stratejiler geliştirmeye gereksinim var mıdır? Varsa bu stratejilerin halk kütüphanesi hizmet anlayışı ve kullanıcılar üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?	<b>15)</b> Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için stratejiler geliştirmeye gereksinim var mıdır? Varsa bu stratejilerin halk kütüphanesi personel niteliği ve bütçe yönetimi konuları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?	<b>15)</b> Halk kütüphanelerinde yenilikçi örgüt kültürü oluşturmak için stratejiler geliştirmeye gereksinim var mıdır? Varsa bu stratejilerin halk kütüphanelerinin etkinliği ve kurumsal sürekliliği üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?
<b>16)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin yönetim yaklaşımlarını geçmiş yıllar ile kıyasladığınızda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeleri nasıl değerlendirirsiniz?	<b>16)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin hizmet geliştirme yaklaşımlarını ve kullanıcı profilini geçmiş yıllar ile kıyasladığınızda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeleri nasıl değerlendirirsiniz?	<b>16)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin personel ve bütçe yönetimi yaklaşımlarını geçmiş yıllar ile kıyasladığınızda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeleri nasıl değerlendirirsiniz?	<b>16)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin strateji oluşturma/geliştirme ve stratejik davranabilme yaklaşımlarını geçmiş yıllar ile kıyasladığınızda yaşanan olumlu ve olumsuz gelişmeleri nasıl değerlendirirsiniz?
<b>17)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin yönetim yaklaşımının değişimine ve dönüşümüne ilişkin önümüzdeki süreç için bir planlanma yapılmakta mıdır? Varsa bu planlamanın olası avantaj ve dezavantajları neler olabilir?	<b>17)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin hizmet anlayışının ve fiziki (bina) olanaklarının değişimine ve dönüşümüne ilişkin önümüzdeki süreç için bir planlanma yapılmakta mıdır? Varsa bu planlamanın olası avantaj ve dezavantajları neler olabilir?	<b>17)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinin personel niteliği ve bütçe olanaklarını geliştirmeye/iyileştirmeye yönelik önümüzdeki süreç için bir planlanma yapılmakta mıdır? Varsa bu planlamanın olası avantaj ve dezavantajları neler olabilir?	<b>17)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerine ait mevcut stratejilerinin geliştirilmesine/iyileştirmesine yönelik önümüzdeki süreç için bir planlanma yapılmakta mıdır? Varsa bu planlamanın olası avantaj ve dezavantajları neler olabilir?
<b>18)</b> Sizce bugün yenilikçi hizmetler geliştirilebilmesi ve sunulabilmesi için halk kütüphanelerinin hangi şartlara ve halk kütüphanecilerinin hangi özelliklere sahip olması gerekmektedir?	<b>18)</b> Sizce bugün yenilikçi hizmetler geliştirilebilmesi ve sunulabilmesi için halk kütüphanelerinin nasıl bir kullanıcı profiline ve ne tür fiziki olanaklara (bina) sahip olması gerekir?	<b>18)</b> Sizce bugün yenilikçi hizmetler sunulabilmesi için halk kütüphanelerinin ne düzeyde bütçe olanaklarına ve halk kütüphanecilerinin hangi özelliklere sahip olması gerekir?	<b>18)</b> Sizce bugün yenilikçi hizmetler geliştirilebilmesi için halk kütüphanelerinin nasıl bir stratejiye sahip olması gerekir?
<b>19)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinde sunulan örnek yenilikçi hizmetler var mıdır? Varsa, bu hizmetlerin hayata geçirilişinde genel müdürlüğün nasıl bir rolü/etkisi vardır?	<b>19)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinde sunulan örnek yenilikçi hizmetler var mıdır? Varsa, bu hizmetlerin hayata geçirilişinde kullanıcı profilinin ve fiziki şartların nasıl bir rolü/etkisi vardır?	<b>19)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinde sunulan örnek yenilikçi hizmetler var mıdır? Varsa, bu hizmetlerin hayata geçirilişinde personelin ve bütçe olanaklarının nasıl bir rolü/etkisi vardır?	<b>19)</b> Türkiye’deki halk kütüphanelerinde sunulan örnek yenilikçi hizmetler var mıdır? Varsa, bu hizmetlerin hayata geçirilişinde halk kütüphanesi mevcut stratejilerinin nasıl bir rolü/etkisi vardır?
<b>20)</b> Halk kütüphanelerinde oluşturulabilecek olası yenilikçi örgüt kültüründe üst kademe yönetici grubunda yer alan genel müdür ve yardımcılar, daire başkanlıkları, şube müdürlüklerinin olası rol, sorumluluk ve etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?	<b>20)</b> Halk kütüphanelerinde oluşturulabilecek olası yenilikçi örgüt kültüründe Kütüphaneler Daire Başkanlığı ve Kullanıcı Hizmetleri Şube Müdürlüğü’nün rol, sorumluluk ve etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?	<b>20)</b> Halk kütüphanelerinde oluşturulabilecek olası yenilikçi örgüt kültüründe Personel ve Mali İşler Daire Başkanlığı ve Personel Şube Müdürlüğü’nün rol, sorumluluk ve etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?	<b>20)</b> Halk kütüphanelerinde oluşturulabilecek olası yenilikçi örgüt kültüründe Stratejik Yönetim Daire Başkanlığı ve Stratejik Planlama Şube Müdürlüğü’nün rol, sorumluluk ve etkileri hakkında neler düşünüyorsunuz?
<b>21)</b> Yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesinin önemi, neler yapılabileceği ve nereden başlanması gerektiği hakkındaki görüş ve düşünceleriniz nelerdir?	<b>21)</b> Yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesinin önemi, neler yapılabileceği ve nereden başlanması gerektiği hakkındaki görüş ve düşünceleriniz nelerdir?	<b>21)</b> Yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesinin önemi, neler yapılabileceği ve nereden başlanması gerektiği hakkındaki görüş ve düşünceleriniz nelerdir?	<b>21)</b> Yenilikçiliğin Türkiye’deki halk kütüphanelerinde örgüt/kurum kültürüne dönüştürülmesinin önemi, neler yapılabileceği ve nereden başlanması gerektiği hakkındaki görüş ve düşünceleriniz nelerdir?

### EK 3: ÖLÇEĞİN ORJİNAL ve TÜRKÇE VERSİYONUNUN KULLANIM İZİNİ Orijinal Versiyon Kullanım İzni

MS

Meredith Smith <meredithbusiness@gmail.com>

25.11.2019 Pzt 18:23

Siz



Dear Erdinç,

Thank you for your inquiry regarding the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Kim Cameron copyrighted the OCAI in the 1980s, but because it is published in the Diagnosing and Changing Organizational Culture book, it is also copyrighted by Jossey Bass.

The instrument may be used free of charge for research or student purposes, but a licensing fee is charged when the instrument is used by a company or by consulting firms to generate revenues. As a graduate student you may use it free of charge. Please be sure all surveys and your dissertation include the appropriate copyright information (© Kim Cameron). Professor Cameron appreciates your sharing your results with him when you finish your study.

We do have a local company (BDS, Behavioral Data Services, [734-663-2990](tel:734-663-2990), [Sherry.Slade@b-d-s.com](mailto:Sherry.Slade@b-d-s.com)) which can distribute the instrument on-line, tabulate scores, and produce feedback reports for a fee. These reports include comparison data from approximately 10,000 organizations--representing many industries and sectors, five continents, and approximately 100,000 individuals.

I hope this explanation is helpful. **Congratulations** on your program, and I wish you well on your project.

Best wishes,

On Mon, Nov 25, 2019 at 1:22 AM Erdinç ALACA <[alacaerdinc.61@hotmail.com](mailto:alacaerdinc.61@hotmail.com)> wrote:

Mrs. Smith,

I'm a Ph.D. student at Hacettepe University in Turkey. I am preparing a doctoral dissertation about the organizational culture at public libraries in Turkey. So, we (I and my advisor) are asking for your kindly permission to use the "Organizational Culture Assessment Scale" that we achieved from Prof. CAMERON's book entitled "Diagnosing and Changing Organizational Culture".

We tried to contact him last week and he told us to contact you because he was traveling. We ask that you allow us to use the scale of organizational culture in our dissertation. Is it possible to send us an e-mail showing that we are allowed?

**More information about our dissertation, university, and my advisor;** (we also shared this information with Prof. CAMERON last week).

**The title of the dissertation:** "Evaluation of the Construction of Public Library Management and Services in Turkey in Terms of Innovative Organizational Culture"

**The subject of the dissertation:** In the study, the current and targeted organizational culture of public libraries in Turkey will be determined and strategic principles will be introduced to develop innovative organizational culture in public libraries.

**Target group:** Professional public librarians

**University and the programme:** Hacettepe University, Department of Information Management

**My advisor:** Prof. Bülent YILMAZ

We look forward to hearing from you.

Best Regards

*Erdinç ALACA Ph.D. Student*

*Hacettepe University*

*Department of Information and Management*

*Address: Hacettepe University Department of Information Management, Faculty of Letters Gate B, 06800 Beytepe/ANKARA/TURKEY*

26.11.2019

Sayın Erdiñ Alaca,

PEGEM Akademi Yayıncılık tarafından 2017 yılında 978-605-318-727-1 ISBN numarası ile yayımlanan, orijinal adı *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Türkçe adı *Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli* olan çeviri kitapta 23, 24 ve 25. sayfalarda yer alan "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği"ni ticari amaçlı olmamak koşuluyla veri olarak doktora tezinizde kaynak göstererek ücretsiz kullanabilirsiniz.

*Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim, Rekabetçi Değerler Modeli* kitabının Türkçe çeviri hakları Prof. Dr. Murat Gürkan Gülcan ve Prof. Dr. Necati Cemaloğlu adına PEGEM Akademi Yayıncılık tarafından korunmaktadır.

Servet SARIKAYA  
Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı

  
 PEGEM AKADEMİ  
Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Tic. A.Ş.  
Karanfil Sokak No: 45 Kızılay / ANKARA  
Tel: (0312) 430 67 50 Belgeç: 435 44 61  
Çankaya Vergi Dairesi: 723 053 434

## EK 4: ORJİNALLİK RAPORU



### HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

#### HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BİLGİ ve BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih:11/02/2021

Tez Başlığı : Türkiye'deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi

Yukarıda başlığı gösterilen ve Danışmanlığında hazırlanan tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 264 sayfalık kısmına ilişkin, 11/02/2021 tarihinde **TurnitIn** adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %6'dır.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1-  Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2-  Kaynakça hariç
- 3-  Alıntılar hariç
- 4-  Alıntılar dâhil
- 5-  5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

TEZ DANIŞMANI:

AD/SOYAD: Bülent YILMAZ

ÜNVAN: Prof. Dr.

İMZA:

TEZİ HAZIRLAYAN ÖĞRENCİ BİLGİLERİ:

Adı Soyadı: Erdiñ ALACA

Öğrenci No: N15246434

Anabilim Dalı: Bilgi ve Belge Yönetimi

Programı: Bilgi ve Belge Yönetimi

Statüsü:  Doktora  Bütünleşik Dr.

## EK 5: ETİK KURUL ONAYI

Tarih: 27/12/2019  
Sayı: 35853172-300-E.00000919912  
  
0000919912



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172-300  
Konu : Erdiñ ALACA (Etik Komisyon İzni)

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 02.12.2019 tarihli ve 12908312-300/00000889512 sayılı yazınız.

Enstitünüz Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Erdiñ ALACA**'nın **Prof. Dr. Bülent YILMAZ** danışmanlığında hazırladığı "**Türkiye'deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi**" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **17 Aralık 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır  
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU  
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden e9699ff1-ab0a-4eb9-9572-cf6b0b6d5593 kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet  
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sevda TOPA\*



## EK 6: KYGM ARAŞTIRMA İZİNİ



T.C.  
KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI  
Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü

Sayı : 84872991-044-E.21026

08.01.2020

Konu : Anket İzni

Sayın Arş. Gör. Erdiñç ALACA  
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Merkez Külliyesi, Dumlupınar, 06760 Çubuk  
/ANKARA

İlgi : 02.01.2020 tarihli başvurunuz.

"Türkiye'deki Halk Kütüphanesi Yönetim ve Hizmet Yapısının Yenilikçi Örgüt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi" başlıklı doktora teziniz kapsamında kullanılmak üzere, Üniversitelerin Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümlerinden (Kütüphanecilik, Arşivcilik, Dokümantasyon ve Enformasyon Bölümleri) mezun olan ve halk kütüphanelerinde görev yapmakta olan personele anket uygulama talebinizi konu alan ilgi yazınız ve ekleri incelenmiştir.

Söz konusu anketin, 2012/7 sayılı Kütüphane Hizmet Esasları Genelgesi 4. Maddesi gereğince; ilgili kütüphane müdürlüklerinin denetiminde ve koordinasyonunda uygulanması uygun görülmüş olup anket sonuçları doğrultusunda hazırlanacak raporun bir kopyasının Bakanlığımıza gönderilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır

Hamdi TURŞUCU  
Bakan a.  
Genel Müdür

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bahçelievler Mahallesi, İsmet İnönü Bulvarı, No: 4, 06490 Çankaya/Ankara  
Telefon No:(0312) 470 80 00 Faks No:(0312) 309 89 96  
e-Posta: kygm@kulttur.gov.tr İnternet Adresi :www. kygm.gov.tr

Bilgi için: Özgür ÖZER  
Kütüphaneci  
Telefon No:(312) 470 53 43





