

**ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE
YÖNETİME KATILMA: ANKARA ÜNİVERSİTE
KÜTÜPHANELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

144548

Duygu BİLGİN

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı için öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak hazırlanmıştır.

Ankara
Haziran, 2003

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan M. Tuncer
Prof. Dr. Nilüfer Tuncer (Danışman)

Üye N. Uçak
Doç. Dr. Nazan Uçak

Üye İnci Önal
Doç. Dr. H. İnci Önal

Üye Fatoş Subaşıoğlu
Doç. Dr. Fatoş Subaşıoğlu

Üye M. Emin Küçük
Yrd. Doç. Dr. M. Emin Küçük

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

18.7.2003

N. Özyer
Prof. Dr. Nuran ÖZYER
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Öncelikle gerek lisans gerekse yüksek lisans eğitimim süresince ve özellikle tez çalışmam sırasında, değerli bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak yol gösteren değerli hocam ve danışmanım Sn. Prof. Dr. Nilüfer TUNCER başta olmak üzere; Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi öğretim üyesi olan tüm hocalarıma, desteklerinden ve katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İkinci olarak tüm yaşamım boyunca beni yalnız bırakmayarak, her aşamadaki eğitimimde maddi-manevi destekleriyle bugünlere gelmemi sağlayan en değerli varlıklarım annem, babam ve kardeşime sevgilerimi ve teşekkürlerimi gönderiyorum. Ayrıca, iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış yaşamın her anını paylaştığım, hayatımın en özel insanı Feyim KAYALIK'a yaptığım her şeyde yanımda olduğu, en sıkıntılı zamanlarıma katlandığı, yüksek lisans eğitimime başlamamdan bitirmeme kadar verdiği tüm destek için teşekkür ederim.

Gerek bilgi paylaşımları, gerekse manevi destekleriyle, yardımlarını esirgemeyen tüm Bilkent Üniversitesi Kütüphanesi meslektaşlarım ile Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyeleri ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletiyorum.

Son olarak, Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Referans Birimi Şefi Güzide Ülker ÖZEN'e, İGEME Kütüphanesi Müdürü Dr. M. Tayfun GÜLLE'ye, Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Sekreteri Pervin ÇETİNER'e, sınıf arkadaşlarım Emel MANTAR ve Ebru AKÇEKEN'e desteklerinden dolayı teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca tez çalışmam esnasında, hocalarım, yöneticilerim, meslektaşlarım ve dostlarımin her türlü yardım ve desteği ile bu noktaya gelmiş bulunduğumdan burada adını anmadığım herkese ve anket çalışmasına katılarak araştırmamın yürütülmesinde emeği geçen tüm meslektaşlarıma katkılarından dolayı teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Duygu BILGIN

ÖZET

“Kişilerin çalıştıkları kurumu ve işlerini etkileyen sorunların çözümüne fikir katkısında bulunmaları” anlamında ele alınan “yönetime katılma”, günümüz çağdaş yönetim anlayışlarının temelini oluşturmaktadır.

Bireyin fikrinin sorulması, kişide, danışan tarafından saygı gördüğü, kendisine değer verildiği izlenimini uyandırarak, manevi bir doyum yaratmaktadır. Bu nedenle de personelin işiyle, kuruluşun başarısı ya da başarısızlığıyla daha yakından ilgilenmesini sağlamak; kararlarda onların fikir ve önerilerini almak gerekmektedir.

Bu bağlamda, çalışmanın hipotezi “Kütüphane personelinin fikrinin alınarak, kararlara katılımının sağlanması ile kütüphanecilerin işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” olarak saptanmıştır. Bu hipoteze dayalı olarak, üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş tatmininde yönetime katılma, önemli bir faktör olarak görülmekte olup, araştırma bu doğrultuda yürütülmüştür.

Üniversite kütüphanelerinde, yönetime katılma anlayışına dayalı yönetim biçimlerinin uygulanması durumu, üniversite kütüphanecilerinin görüşleri ve konuya yaklaşımları ele alınarak değerlendirilmiştir. Ankara’daki 6 üniversite kütüphanesi örneklem olarak seçilerek; 71 kütüphanecinin anket sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular SPSS istatistik paket programında değerlendirilmiştir.

Sonuçta kütüphanecilerin işleriyle ilgili alınacak kararlarda yöneticileri tarafından fikrinin alınması ile işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanarak; Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde yönetime katılma anlayışının yöneticilerin çoğunluğu tarafından uygulandığı belirlenmiştir.

SUMMARY

“Participative management”, which is defined as personnel’s participation in terms of expressing his or her opinion to the solution of problems which effect their jobs and the institution where they work, constitutes the basis of today’s modern management approaches.

Being consulted as an advisor will create the feeling of being respected and being perceived as an important person and thus results self-satisfaction on behalf of the employee. Therefore, it is necessary to maintain the personnel to be deeply involved with his or her job, with the success or failure of the institution, and to ask for their opinions during the decision-making process.

In this regard, the hypothesis of this paper is claimed as “ There is a positive correlation between the librarians’ enjoying their jobs and providing them to participate in the decision-making process by taking their opinions”. Relying on this hypothesis, participative management is supposed to be an important (major) factor of the job satisfaction of university librarians and the research is conducted in this direction.

The application of management approaches, especially on participative management at the university libraries, was evaluated by undertaking the opinions of the university librarians and their approaches to the subject. 6 university library in Ankara were selected as sample for this research and inquires were made to 71 librarians; answers were evaluated with the SPSS statistical package program.

As a conclusion, it is determined that there is a positive relationship between librarians’ enjoying their jobs and participative management applied by their managers, and most of the managers of university libraries in Ankara execute participative management.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix

GİRİŞ.....	1
------------	---

BÖLÜM 1

1.1. Konunun Önemi ve Amaçlar.....	1
1.2. Araştırmanın Problem ve Hipotezi.....	2
1.3. Kapsam.....	3
1.4. Yöntem.....	7
1.5. Düzen.....	7
1.6. Kaynaklar.....	8

YÖNETİM.....	12
--------------	----

BÖLÜM 2

2.1. YÖNETİM BİLİMİ.....	12
2.1.1. Yönetimle İlgili Kavramlar.....	12
2.1.2. Yönetimin Tanımı.....	13
2.1.3. Yönetimin Önemi.....	15
2.1.4. Yönetim Biliminin Unsurları.....	15
2.1.5. Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.1.5.1. İlk Etkiler Evresi.....	19
2.1.5.2 Klasik Yönetim Akımı.....	20
2.1.5.3. Neo-Klasik Yönetim Akımı.....	21
2.1.5.4. Modern Yönetim Akımı.....	22
2.1.5.5. Post-Modern Yönetim Akımı.....	23

2.2. YÖNETİCİLİK.....	24
2.2.1. Yöneticilik Kavramı.....	25
2.2.2. Liderlik Kavramı.....	25
2.2.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	25
YÖNETİME KATILMA.....	27
BÖLÜM 3	
3.1. Yönetime Katılma Kavramı.....	27
3.2. Yönetime Katılma Kavramının Anlamı ve Tanımları.....	28
3.3. Yönetime Katılmanın Önemi.....	29
3.4. Yönetime Katılma Açısından Tarihsel Gelişim.....	30
3.5. Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları.....	33
3.6. Yönetime Katılmanın Personel Davranışları Üzerine Etkileri.....	34
3.7. Yönetime Katılmanın Yöntemleri ve Uygulama Şekilleri.....	35
3.7.1. Yönetime Katılmanın Yöntemleri.....	37
3.7.1.1. Danışmalı Yönetim.....	37
3.7.1.2. Katılımlı Yönetim.....	38
3.7.1.3. Özyönetim.....	38
3.7.2. Yönetime Katılmanın Uygulamada Katılma Şekilleri.....	39
3.7.2.1. Gönüllü Katılım.....	39
3.7.2.2. Temsilci Yoluyla (Temsili) Katılım.....	40
3.7.2.3. Birlikte (Eşit Sayıda) Katılım.....	40
3.7.2.4. Sendikal Katılım.....	41
3.7.3. Yönetime Katılma Düzeyleri.....	41
3.7.3.1. Atölye Düzeyinde Yönetime Katılma.....	42
3.7.3.2. İşyeri Düzeyinde Yönetime Katılma.....	42
3.7.3.3. İşletme Düzeyinde Yönetime Katılma.....	42
3.7.3.4. Endüstri ya da İşkolu (Holding) Düzeyinde Yönetime Katılma.....	42
3.8. Türkiye’de Yönetime Katılma.....	43
3.9. Yönetime Katılma Esasına Dayalı Yönetim Anlayışları.....	44
3.10. Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim ve Yönetime Katılma.....	47
3.10.1. Yönetim Anlayışını Değiştiren Nedenler.....	49
3.10.2. Türkiye’de Durum.....	52

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON.....	54
--------------------------------------	-----------

BÖLÜM 4

4.1. GÜDÜ VE GÜDÜLENME KAVRAMI.....	55
4.2. BAŞLICA MOTİVASYON KURAMLARI.....	57
4.2.1. Kapsam Kuramları.....	58
4.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı.....	58
4.2.1.2. Çift Faktör Kuramı.....	60
4.2.1.3. Başarma İhtiyaçları Teorisi.....	61
4.2.1.4. ERG (VİG) Yaklaşımı.....	61
4.2.2. Süreç Kuramları.....	62
4.2.2.1. Davranış Şartlandırılması (Sonuçsal Şartlandırma).....	62
4.2.2.2. Beklenti Kuramları.....	63
4.2.2.3. Eşitlik Kuramı.....	63
4.2.2.4. Amaç Kuramı.....	64
4.3. Özendirme Araçları.....	64
4.4. Yönetime Katılma Açısından Motivasyon.....	66
4.4.1. Yönetime Katılma Araştırmaları ve Motivasyon.....	66
4.4.2. Kararlara Katılım ve Motivasyon İlişkisi.....	67
4.5. Motivasyon ve Liderlik.....	67
4.5.1. Liderlik Tipleri.....	68

ANKARA'DA BULUNAN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİME KATILMAYA İLİŞKİN ARAŞTIRMANIN BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ.....	71
--	-----------

BÖLÜM 5

5.1. Araştırmaya Katılan Kütüphanecilerin Çalıştıkları Birimlere Yönelik Özellikleri.....	74
5.2. Çalışılan Kurumdaki Deneyim.....	74
5.3. Mesleki Anlamda Deneyim.....	75
5.4. Araştırmaya Katılan Kütüphanecilerin Eğitim Durumları.....	75
5.5. Kütüphanecilerin Statü Durumları.....	76
5.6. Karar Alma ve Uygulayabilme Olanağı.....	77

5.7. Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Alınması.....	78
5.8. Yönetici Tarafından Sunulan Fikirlerin Değerlendirilmesi.....	79
5.9. Örgüt İçerisindeki Bilgi Akışı.....	80
5.10. Kütüphanecilere Yetki ve Sorumluluk Verilmesi.....	81
5.11. Yönetime Katılma ile Alınan Kararların Benimseme İlişkisi.....	82
5.12. İşe Karşı Duyulan Sorumluluk.....	83
5.13. Yönetime Katılma ve Verimlilik İlişkisi.....	84
5.14. Yapılan İşte Başarı.....	85
5.15. Yapılan İşte Yaratıcılığın Kullanılması Olanğı.....	86
5.16. Bilgi ve Deneyimlerin Yapılan İşe Yansıtılabilmesi.....	87
5.17. Personelin Eğitimi.....	88
5.18. Yapılan İş ile Gelişme İmkkanı.....	89
5.19. Takdir Edilme.....	90
5.20. Kütüphanecilerin Yöneticileri Hakkındaki Düşünceleri.....	90
5.21. Kurum Politikası.....	95
5.22. Personelin İş Değıştirme İsteğı.....	96
5.23. Yönetime Katılma ve Motivasyon İlişkisi.....	97
5.24. İş Sevmeye.....	98
5.25. Kütüphanecilerin İş Tatminini Etkileyen Unsurlar.....	98
5.26. Çapraz Tablo ve Hipotezin Test Edilmesi.....	102
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	104
BÖLÜM 6	
6.1. Sonuçlar.....	105
6.2. Öneriler	109
KAYNAKÇA.....	111
YARDIMCI KAYNAKÇA.....	121
EK.....	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kütüphanede Çalışılan Birim.....	74
Tablo 2: Çalışılan Kurumdaki Deneyim.....	74
Tablo 3: Mesleki Deneyim.....	75
Tablo 4: Mezuniyet Programı.....	75
Tablo 5: Statü.....	76
Tablo 6: Karar alma ve uygulama.....	77
Tablo 7: Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Alınması.....	78
Tablo 8: Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Değerlendirilmesi.....	79
Tablo 9: Bilgi Akışı.....	80
Tablo 10: Yetki ve Sorumluluk.....	81
Tablo 11: Yönetime Katılma – Alınan Kararların Benimsenmesi.....	82
Tablo 12: Sorumluluk.....	83
Tablo 13: Yönetime Katılma – Verimlilik.....	84
Tablo 14: Başarı.....	85
Tablo 15: Yaratıcılığın Kullanılması.....	86
Tablo 16: Bilgi ve Deneyimlerin Yapılan İşe Yansıtılması.....	87
Tablo 17: Eğitim.....	88
Tablo 18: Personelin Yaptığı İşle Kendini Geliştirebilmesi.....	89
Tablo 19: Takdir Edilme.....	90
Tablo 20: Yöneticinin Gelişme ve Yeniliklere Açık Olması.....	91
Tablo 21: Yönetici-İş-Çalışan İlişkisi.....	92
Tablo 22: Yönetici-İş-Sorun İlişkisi.....	93
Tablo 23: Yönetici-Çalışan İş Dışı İlişkisi.....	94
Tablo 24: Kurum Politikaları.....	95
Tablo 25: İş Değişirme.....	96
Tablo 26: Yönetime Katılma-Motivasyon İlişkisi.....	97
Tablo 27: İş Sevmeye.....	98
Tablo 28a: Yöneticinin Personelin Fikrini Alması-İş Sevmeye.....	102
Tablo 28b: Ki-Kare Değeri	102

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetmel İşlevler.....	18
Şekil 2: Yönetim Düşüncesinin Evrimi.....	32
Şekil 3: GÜdüleme Süreci.....	55
Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	59
Şekil 5: Katılımcıların Kütüphanelere Göre Oranları.....	72
Şekil 6: Çalışılan Kurumdaki Deneyim.....	75
Şekil 7: Mesleki Anlamda Deneyim.....	75
Şekil 8: Mezuniyet Programı.....	76
Şekil 9: Karar Alma ve Uygulama.....	77
Şekil 10: Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Alınması.....	79
Şekil 11: Yönetici Tarafından Sunulan Fikirlerin Değerlendirilmesi.....	80
Şekil 12: Bilgi Akışı.....	80
Şekil 13: Yetki ve Sorumluluk.....	82
Şekil 14: Yönetime Katılma-Alınan Kararların Benimsenmesi.....	83
Şekil 15: Sorumluluk.....	83
Şekil 16: Yönetime Katılma – Verimlilik.....	84
Şekil 17: Başarı.....	85
Şekil 18: Yaratıcılık.....	86
Şekil 19: Bilgi ve Deneyimlerin Yapılan İşe Yansıtılması.....	87
Şekil 20: Eğitim.....	88
Şekil 21: Personelin Yaptığı İş ile Gelişme İmkânı.....	89
Şekil 22: Takdir Edilme.....	90
Şekil 23: Yöneticinin Gelişme ve Yeniliklere Açık Olması.....	91
Şekil 24: Yönetici-İş-Çalışan İlişkisi.....	92
Şekil 25: Yönetici-İş-Sorun İlişkisi.....	93
Şekil 26: Yönetici-Çalışan İş Dışı İlişkisi.....	94
Şekil 27: Kurum Politikaları.....	95
Şekil 28: Personelin İş Değiştirme İsteği.....	96
Şekil 29: Yönetime Katılma-Motivasyon İlişkisi.....	97
Şekil 30: İş Sevmeye.....	98

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1. 1. Konunun Önemi ve Amaçlar

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında örgütü başarılı ya da başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu anlayışa bağlı olarak, çalışanların ruhsal durumu ve işle ilgili tutumları ön plana çıkmıştır.

1980'lerde ortaya çıkarak, 80'li yıllara kadar yönetim biliminin olgunlaşmasını sağlayan tüm yaklaşımların bir sentezi olan yönetime katılma, çalışanın öneri geliştirerek, kararlara katılımının sağlandığı bir yönetim biçimidir.

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, işletmelerin yönetiminde demokratik ilkeler uygulanmakta ise, personelin işine, üstlerine ve kuruluşa olan bağlılıkları güçlenir; paralelinde de verimliliği artar. Verimliliği arttırmanın en kısa yolu ise insan gücü faktörünün moral düzeyinin yüksek tutulmasıdır. İnsanla işi bütünleştiren, maksimum verimin alınabileceği en önemli olgu motivasyondur.

Endüstri Devrimi'yle birlikte yaşanan gelişmeler teknolojik yenilikler kadar, sosyal ve kültürel değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Günümüzde insanların çok büyük bir çoğunluğu günün 8 saatini işyerlerinde geçirdiğinden, işlerinden duydukları tatmin ya da tatminsizlik önemli bir konu haline almıştır. Kısaca, çalışanın işine ve örgütsel üyeliğine karşı geliştirdiği tepki olarak ifade edilen iş tatmini; ücret, fiziksel çalışma koşulları, sosyal güvenlik, terfi olanakları, toplumsal statü, bağımsız karar verme, sahip olunan yetki ve sorumluluk gibi çok çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlara mesleki formasyon almış olmayı eklemek de mümkündür.

İnsanlar fikrine ve kişiliğine saygı duyulmasını, değer verilmeyi, toplumun saygın üyesi olmayı, yaptığı işi sevmeyi, sevdiği işi yapmayı, takdir edilmeyi, mesleğinde ilerlemeyi, iş güvencesine sahip olmayı ve maddi anlamda da geçimini sağlamayı ister. İnsan sosyal bir varlık olduğundan, en önemli ihtiyaçlarının başında

saygı görmek yatar. Herhangi bir konuda kişinin fikrinin sorulması, kişide danışan tarafından saygı gördüğü, kendisine değer verildiği izlenimini uyandırır. Dolayısıyla da kişide manevi bir doyum yaratır. Bu nedenle de personelin işiyle, kuruluşun başarısı ya da başarısızlığıyla daha yakından ilgilenmesini sağlamak; kararlarda onların fikir ve önerilerini almak; işyerini yalnızca maddi gelir sağlanan bir çevre olmaktan çıkararak psikolojik ve toplumsal doyum kazandıran bir sosyal alan niteliğine kavuşturmak gerekir. Yönetime katılma yöntemi olarak ifade edilen öneri ve uygulamaların temeli de bu anlayışa dayanmaktadır.

Bilginin diğer önemli kaynaklar arasında ticari bir mal olarak değer kazanması ve sanayi kuruluşlarında da talebin artması bilgi sektörünün canlanmasına neden olmuştur.

Tüm bilgi merkezlerinin pasif ve sadece saklama ve korumaya dayalı rolü, günümüzde yerini etkin, dinamik ve aktif hizmetler veren birimlere bırakmıştır. Bilgi merkezlerinde a) Hizmeti sunan (kurum çalışanları), b) Hizmeti alan (kullanıcılar) olmak üzere iki çeşit insan ögesi bulunmaktadır (Üstün 2000:445). Bilgi merkezlerini anlamlı kılan, bilgi kaynakları ile kullanıcı arasındaki ilişkiyi sağlayan en önemli unsur personeldir.

Bu çalışmada ise, şimdiye kadar konuya ilişkin verilen bilgiler ışığında kütüphanelerde uygulanan yönetim biçimleri arasında yönetime katılmanın uygulanıp uygulanmadığı ve kütüphanecilerin iş tatminlerinin yönetim faktöründen etkilenip etkilenmediği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1. 2. Araştırmanın Problem ve Hipotezi

Tarih boyunca işletmelerde en az değer verilen kaynak insan gücü olmuştur. Zaman içerisinde insanın, örgütün en değerli kaynağı olduğu yaygın kabul görmüş; beşeri kaynaklar olmadan fiziksel kaynakların kullanılamayacağı, örgütte başarıyı sağlayan en temel etmenin insan olduğu anlaşılmıştır.

Bilgi merkezlerini oluşturan en önemli unsurların başında kütüphaneciler gelmektedir. Ülkemizde, kütüphanecilerin çalıştıkları bilgi merkezlerinde, beşeri

kaynak olarak görülüp görülmediği; bu anlamda iş tatmini düzeylerinin ne durumda olduğu bilinmemektedir. Bilgi merkezlerinde yönetim sürecinin uygulanma biçimleri ve kütüphanecilerin bu konudaki düşüncelerini içeren çalışmaların, özellikle ülkemizdeki kütüphanecilik literatürü incelendiğinde, yok denecek kadar az olduğu görülmüştür. Literatürde yer olan birçok çalışmanın teorik verilerle hazırlanmış olması ve uygulamaya dayalı olarak yapılan çalışmalarda da sadece yöneticilerin ele alınmış olması; bilgi merkezlerinde çalışan kütüphanecilerin yöneticiler tarafından önemsenip önemsenmediği, iş doyumunu bu anlamda sağlayıp sağlayamadıkları konusuna yorum getirilememesine neden olmaktadır.

Yönetime katılma anlayışının çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği gerçeğinden yola çıkılarak, üniversite kütüphanelerinde yönetime katılma anlayışının uygulama alanı bulup bulmadığı, kütüphanecilerin kütüphane yönetimine ne oranda katıldığı, bu anlamda iş tatminlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılarak; Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yönetime katılımları ile buna bağlı olarak iş tatminlerine olan etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda, çalışmada, "Kütüphane personelinin fikrinin alınarak, kararlara katılımının sağlanması ile kütüphanecilerin işlerini seyerek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." hipotezi ile; ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde, yönetime katılma anlayışının olup olmadığı; kütüphanecilerin çalıştıkları kurumda, beşeri kaynak olarak değerlendirilip değerlendirilmediği ve kütüphanecilerin kütüphane yönetimine katılmayı ne oranda arzu ettikleri araştırılacak ve bir yargıya varmak mümkün olacaktır.

1. 3. Kapsam

Yönetime katılma olgusu çok farklı açılardan ele alınabilecek, kapsamlı bir konudur. Buna bağlı olarak da bir çok değişik tanımları mevcuttur. Konunun yönetsel, toplumsal, psikolojik, siyasal ve hukuki yönlerinin bulunması çok çeşitli şekillerde tanımlanmasına ve farklı boyutlarıyla ele alınmasına neden olmuştur.

Yönetime katılmanın, iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan biri olması nedeniyle araştırmanın teorik kısmında “İş Tatmini” konusuna da yer verilerek, kısaca değinilmesi uygun görülmüştür.

Çalışmamızda, yönetime katılma “kişilerin çalıştıkları kurumu ve işlerini etkileyen sorunların çözümüne fikir katkısında bulunmaları” (Tosun 1990:532) anlamında ele alındığından, veri değerlendirmeleri ve araştırmanın alanı bu tanıma bağlı olarak oluşturulmuştur. Çalışmanın uygulama aşamasında ise, içeriğe bağlı olarak, yönetime katılmanın, Ankara’daki üniversite kütüphanelerindeki uygulama durumu ele alınarak incelenmiş; bulgular da bu doğrultuda değerlendirilmiştir.

Yönetime katılma konusunda önemli olan faktörler yetki ve sorumluluk paylaşımı, verimlilik, yaratıcılık, eğitim imkanı, takdir edilme, anlayış, iyi iletişim kurma, yardım ve destek alma, karşılıklı güven ve yapılan işten duyulan memnuniyettir. Yönetime katılma personelin gerek çalıştığı kurumda, gerekse bir birey olarak saygı görmesi esasına dayandığından, beraberinde iş tatmini oranını arttırdığı kuramsal olarak doğrulanmakla beraber; bilgi merkezlerinde konuya ilişkin durumun saptanması, yönetime katılımın uygulanıp uygulanmadığının ve konuyla bağlantılı olarak yapılan işten memnuniyet duyulup duyulmadığının belirlenebilmesi amacıyla, bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan çalışmada, yönetime katılma, bilgi merkezlerinde yönetime katılmanın uygulama alanı bulup bulmadığı, personelin yönetime ne oranda katıldığı, yönetime katılmanın iş tatminini olumlu şekilde etkileyip etkilemediği araştırılmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yönetime katılımları ve bu bağlamdaki iş tatmini durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankara’daki, yönetim açısından, bilimsel anlamda örgütlenerek bölümlenmiş olan 6 üniversite kütüphanesi örneklem olarak seçilerek; bu kütüphanelerde çalışan Kütüphanecilik Bölümü mezunu olan kütüphanecilere, yani kütüphanecilik eğitimi almış olan personele, bağımlı anket¹ uygulanmıştır.

¹ Ankette uygulanmış olan sorular EK kısmında verilmiştir.

Örneklem olarak seçilmiş Ankara'daki üniversite kütüphaneleri alfabetik sırayla şunlardır:

1. Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
2. Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
3. Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
4. Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi
5. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi
6. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

Ankara'daki diğer üniversite kütüphaneleri, çalışan sayısının çok düşük olması, bazılarında ise personel olarak çalışan tek kütüphanecinin hem yönetici, hem çalışan rolü üstlenme zorunluluğunun olması, dolayısıyla çalışmanın kuramsal bilgilerini desteklememesi nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır.

Kapsam dışı bırakılan Ankara'daki üniversite kütüphaneleri ise şunlardır:

1. Ankara Üniversitesi Dil Tarih ve Coğrafya Fakültesi Kütüphanesi
2. A. Ü. Diş Hekimliği Fakültesi Kütüphanesi
3. A. Ü. Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi
4. A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Kütüphanesi
5. A. Ü. Fen Fakültesi Kütüphanesi
6. A. Ü. Hukuk Fakültesi Kütüphanesi
7. A. Ü. İlahiyat Fakültesi Kütüphanesi
8. A. Ü. İletişim Fakültesi Kütüphanesi
9. A. Ü. Sağlık-Eğitim Fakültesi Kütüphanesi
10. A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Kütüphanesi
11. A. Ü. Tıp Fakültesi Kütüphanesi
12. A. Ü. Veteriner Fakültesi Kütüphanesi
13. A. Ü. Ziraat Fakültesi Kütüphanesi
14. Atılım Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
15. Bilkent Üniversitesi Doğu Kampusu Kütüphanesi
16. Çankaya Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
17. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Kütüphanesi
18. G. Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Kütüphanesi
19. G. Ü. Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi

20. G. Ü. Teknik Eğitim Fakültesi Kütüphanesi

21. Hacettepe Üniversitesi Devlet Konservatuarı Kütüphanesi

22. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Kütüphanesi

Daha ayrıntılı ifade edilecek olunursa, araştırmanın teorik bilgileri incelendiğinde, yönetim biliminin çağdaş yaklaşımlarından biri olan “yönetime katılma” konusunun anlamlı bir biçimde incelenebilmesi için, örneklem seçiminde bilgi merkezlerinin aynı şehirde bulunmasına, merkezi bir yönetim uygulanmasına, anlamlı bir bölünme oluşturacak şekilde örgütlenmiş olmasına, personel sayısı açısından verileri destekleyecek yeterliliğe sahip olmasına dikkat edilerek seçim yapılmıştır. Yönetime katılma konusunun yanı sıra iş tatmini konusunun da ele alınıyor olması, sonuçların anlamlı ve uyumlu olabilmesi amaçlandığından, aynı şehir şartlarının dikkate alınmasını ve aynı tipteki bilgi merkezlerinin seçilmesini gerektirmiştir.

Yönetime katılmada, fikirlerin dikkate alınabilmesi için; eğitim düzeyi ve konuda uzmanlık önemli olduğundan, yalnızca kütüphanecilik eğitimi almış olan personel denek olarak kullanılmıştır.

Bilgi merkezleri, bilginin organizasyonu ve yayımı alanında birçok ortak noktada birleşmelerine karşın, hizmet verilen kullanıcı kitlesi, bağlı oldukları kuruluşlar, hizmetin sunulmuş biçimi gibi açılardan ele alındığında farklılıklar göstermektedir. Kullanıcı kitlesinin farklılığı ve buna paralel olarak bilgi üretimine katkıları esas alındığında, üniversite kütüphaneleri diğer bilgi merkezlerine oranla daha aktif bir rol üstlenmektedir. Bu değişimler kullanıcı beklentilerine paralel olarak teknik hizmetlerin niteliğini etkileyerek, gerek kütüphane içinde, gerekse diğer kurumlarla arasındaki ilişkilere yeni boyutlar kazandırmakta ve kütüphanecilerden daha farklı hizmetler beklenmesine yol açmaktadır (Toplu 1996:50). Bu nedenlerden, sürekli değişim süreci içerisinde bulunan, dinamik ve işlevsel özellikleri ağır basan üniversite kütüphanelerinin araştırmanın kapsamına alınarak, incelenmesine karar verilmiştir.

1. 4. Yöntem

Araştırmada yöntem olarak, sosyal bilimler araştırmalarında en çok yararlanılan betimleme yöntemi kullanılmıştır. Betimleme yöntemi:

“olayların, objelerin ‘ne’ olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olaylar ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır” (Kaptan 1995: 59).

Veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Ankette yer alan yargıların değerlendirilmesi 5’li Likert ölçeğine dayanarak hazırlanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ise SPSS¹ istatistik paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir soru için ayrı ayrı frekans dağılımları verilmiştir. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin değerlendirilmesinde Ki-Kare ve çapraz tablolardan yararlanılmış ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

1. 5. Düzen

Araştırma temel hatlarıyla altı bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölüm olan giriş kısmında, araştırmanın önemi, amaçları, hipotezi, kapsamı, yöntemi ve araştırmayla yakından ilgili kaynaklar konusunda genel bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde yönetim konusu ele alınarak, yönetim biliminin kavramları, tanımı, yönetim bilimini oluşturan temel unsurlar ve yönetim biliminin tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Ayrıca yönetici ve lider kavramları açıklanarak, bu iki kavram arasındaki farklar ortaya konulmuştur.

Üçüncü bölümde yönetime katılma konusu ele alınarak, konuyla ilgili temel kavramlar, tanımlar açıklanmış; yönetime katılmanın önemi ve amaçları irdelenmiştir. Yönetime katılmanın uygulama koşulları, biçim ve seviyesi ve yönetime katılma yöntemleri açıklanmış; yönetime katılma esasına dayalı çağdaş

¹ Statistical Package for Social Science

yönetim anlayışları ele alınarak, Türkiye'deki ve bilgi merkezlerindeki uygulanma durumu ortaya konulmuştur.

Dördüncü bölümde iş tatmini konusu incelenerek, iş tatmininin ne olduğu, kuramları, iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuş; konunun yönetime katılma ile ilişkileri ele alınmıştır. Ayrıca liderlik konusu üzerinde daha geniş şekilde durularak, lider tipleri açıklanmıştır.

Beşinci bölümde, araştırmanın bulguları incelenerek, Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilere uygulanmış olan anketlerden elde edilmiş olan veriler değerlendirilmiştir.

Altıncı ve son bölümde ise araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilmiş olan sonuçlar değerlendirilerek , konuya ilişkin öneriler oluşturulmuştur.

Altı bölüm halinde konunun incelenmesinden sonra, Kaynakça, Yardımcı Kaynakça ve anket sorularının yer aldığı Ek kısmına yer verilmiştir.

1. 6. Kaynaklar

Konuyla ilgili kuramsal verilerin belirlenebilmesi amacıyla, elektronik ve basılı kaynaklar taranarak, yerli-yabancı kütüphanecilik literatürü incelenmiştir. Alfabetik olarak listelenen kaynaklar şunlardır:

- Dissertation Abstracts
- EBSCOhost Veritabanı
- Emerald Veritabanı
- JSTOR Veritabanı
- LISA
- ProQuest Veritabanı
- Science Direct Veritabanı
- Social Science Citation Index
- Türk Kütüphaneciliği Dizini
- Türkiye Bibliyografyası
- Türkiye Makaleler Bibliyografyası

Araştırmanın özgün bir şekilde yürütülebilmesi için YÖK Tez Veritabanı ve Dissertation Abstract taranmıştır. Tarama sonucunda, Kütüphanecilik alanında yönetime katılma konusuyla ilgili bir tez çalışması olmadığı; yönetim ve iş tatmini konularında ayrı ayrı çalışmaların yapılmış olduğu saptanarak, bu çalışmanın hazırlanmasına karar verilmiştir. Kütüphanecilik ile ilgili, yönetim ve iş tatmini konularında hazırlanmış olan yüksek lisans tezleri ise şunlardır:

Yönetim konusunda hazırlanmış olan çalışmaların ilki Şaziye (Rashid) Açikel tarafından, 1992'de İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı'nda hazırlanmış olan "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi" adlı çalışmadır. Bir diğer çalışma, yine İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı'nda 1999'da Sönmez Çelik tarafından hazırlanmış olan "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye'de Durum" adındaki yüksek lisans tezidir. Yönetim konusunda yapılmış en son çalışma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı'nda 2002 yılında, Malik Yılmaz tarafından hazırlanmış olan "Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması" adlı çalışmadır.

İş tatmini konusunda ise; 1989 yılında Reyhan Demirel tarafından Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı'nda hazırlanmış olan, "Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi" adlı yüksek lisans tezi yapılmıştır. Hacettepe Üniversitesi Kütüphanecilik Anabilim Dalı'nda Dilek Bayır Toplu tarafından 1998'de hazırlanmış ikinci iş tatmini konusundaki yüksek lisans tezi, "Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini" adlı çalışmadır. Hatice Gök Bocutcu'nun 2001 yılında, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kütüphanecilik Anabilim Dalı'nda hazırlanmış olduğu bir diğer yüksek lisans tez çalışması ise "Kütüphanecilerin İş Doyumu ve Ankara Kütüphanelerindeki Durum" dur.

Bu çalışmalar bilgi merkezlerinde ya yönetim, ya da iş tatmini konusundaki yaklaşımları ve yapılan incelemeleri içeren tezlerdir. Bu çalışmada ise yönetim konusunun çağdaş biçimlerinden biri olan personelin yönetime katılmasının, personelin iş tatminine yansımaları ele alınmış; bu iki konu arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine çalışılmıştır. Yönetim konusunda, kütüphanecilik

alanında yapılmış olan tezlerin bulguları, daha çok yöneticiler üzerinde inceleme yapılarak elde edilmiş verilerdir; bu nedenle çalışmamızda üniversite kütüphanelerinde kütüphaneci olarak çalışan personelin incelenmesi; onların görüşlerinin değerlendirilerek verilerin toplanması hedeflenmiş; araştırma da bu doğrultuda yapılmıştır.

ProQuest veritabanı içinde yer alan Digital Dissertation taramasından elde edilen bilgiler, yabancı literatürde şu tezlerin hazırlanmış olduğunu göstermektedir:

- TAYLOR, William Ramsey, EDD. "TECHNOLOGICAL INNOVATION AND JOB SATISFACTION FOR LEVEL I CARNEGIE RESEARCH UNIVERSITY LIBRARY PROFESSIONALS.", Peabody College For Teachers Of Vanderbilt University, 1993.
- OLSGAARD, John Newman, PHD. "THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATIVE STYLE AND THE USE OF COMPUTER-BASED SYSTEMS: AN ATTITUDINAL STUDY OF ACADEMIC LIBRARY PROFESSIONALS.", University of Illinois at Urbana-Champaign, 1984.
- MAXIN, Jacqueline Anne, PHD. "MANAGERIAL JOB SATISFACTION, PERCEIVED-ACHIEVEMENT - JOB-CLIMATE, AND NEED FOR ACHIEVEMENT IN LIBRARIES.", University of Pittsburgh, 1981.
- STELLINGWERF, Marjorie Anne, PHD. "A STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PUBLIC LIBRARIANS' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE, AS MEASURED BY THE MODIFIED IFI, AND THEIR ABILITY TO ESTIMATE USER NEEDS.", Rutgers the State University of New Jersey – New Brunswick, 1981.
- LIMPIYASRISAKUL, Kreaovan, PHD. "A STUDY OF THE PRESENCE OR THE ABSENCE OF PARTICIPATIVE MANAGEMENT AS RELATED TO LIBRARY PERFORMANCE CHARACTERISTICS IN SELECTED PUBLIC UNIVERSITIES IN THAILAND.", University of Kansas, 1980.

- CORTEZ, Edwin-Michael, PHD. "THE EFFECTS OF LIBRARY DIRECTORS' THEORY OF MANAGEMENT BEHAVIOR IN MEDIUM-SIZE PUBLIC LIBRARIES.", University of Southern California, 1980.

Burada da açıkça görüldüğü üzere, yabancı çalışmalarda yönetime katılma konusu üzerinde 1980'li yıllarda çalışılarak, tartışılmıştır. Son yıllarda yönetime katılma esasına dayalı güncel ve çağdaş yönetim anlayışları ön planda olduğundan; günümüzde üzerinde durularak, yoğunlaşılacak konular daha çok bu boyuta ağırlık kazandırmıştır.



BÖLÜM 2

YÖNETİM

Yönetim insanlık tarihi kadar eski olup; insanların toplum halinde yaşadıkları ve toplu olarak çalıştıkları her yerde var olmuştur. Ancak yönetimin bilim olarak gelişim göstermesi, XX. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir.

Bu bölümün ilk kısmında yönetim bilimiyle ilgili terim ve kavramlar, yönetim biliminin tanımı, unsurları ve tarihsel gelişimi üzerinde durulacak; ikinci kısmında ise yöneticilik konusu ele alınarak, yönetici ve lider kavramları ile bu iki kavram arasındaki farklar açıklanacaktır.

2. 1. YÖNETİM BİLİMİ

2. 1. 1. Yönetimle İlgili Kavramlar

İlkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış bir bilim dalı olması nedeniyle, “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilen yönetim bilimiyle ilgili kavramlar konusuna, tam olarak açıklık kazandırılmış değildir (Koçel 1998: 10).

Yönetim alanında sıklıkla kullanılan değişik terimler olmakla birlikte, bu terimler birbirleri yerine de kullanılabilir. Yönetim terimi, gerek halk dilinde gerekse bilimsel yayınlarda idare, mülkiyet, sevk ve idare, başkanlık vb. “yönetim”in karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetici deyimini ise idareci, amir, müdür, başkan, sevk ve idareci vb. terimlerle ifade edilmekte; bu sözcükler eş anlamlı olarak birbirleri yerine kullanılabilir (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:5). Yönetim sürecinde ortak çaba ve çalışmalara katılan bireyler “işgören ve işgördüren”, “yönetilen ve yöneten”, “ast ve üst”, “memur ve amir” gibi çeşitli terimlerle ifade edilmektedir (Tosun 1992:161). Terminolojide rastlanan bu terim karmaşası yalnızca Türkçe’de değil; batı dillerinde de görülmektedir (Tosun 1992:162). İngilizce’de “management” ve “administration”; Fransızca’da ise

“admistration” ve “gestion” terimleri kullanılmaktadır (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:5).

2. 1. 2. Yönetimin Tanımı

Değişik anlamlara yol açabilen çok yönlü bir terim olması nedeniyle yönetim çok çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır.

Fişek'e (1977:36) göre yönetim “otorite, sorumluluk ve denetim kavramlarının uygulanmasında düğümlenen bir yönetsel eylemler dizisi”; genel anlamda ise “insan kaynaklarıyla diğ r kaynakların azami sonucu verecek şekilde örgütlenmesi” olarak tanımlanmıştır.

Tosun'a (1992:161) göre yönetim, “insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı”; yönetim süreci ise, “başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına işg rd rme faaliyetlerinin toplamı” olarak ifade edilmiştir. Bu tanıma benzer olarak sıklıkla karşılaşılan bir çok tanım söz konusudur.

Bu tanımlarda yönetim, yalnızca insansal bir süreç olarak ele alınmıştır. Halbuki, yönetimde yalnızca insanlar aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşılması söz konusu olmamaktadır. Yönetimi, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı; verimli, etkin ve uyumlu bir şekilde kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreci olarak değerlendirmek gerekmektedir (Eren 1998:3).

Tortop (1990:20-21) da yönetimin tanımını bu doğrultuda ele alarak; “ nceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması” olarak ifade etmiştir.

Daft (1994:8) ise yönetimi unsurları ile bir bütün olarak ele alıp, “planlama, örgütlenme, yönetme ve işletme kaynaklarının kontrolü doğrultusunda etkili ve elverişli bir yöntemle işletme amaçlarına ulaşma” olarak tanımlamıştır.

Eren (1998:4-6), yönetim sürecinin özelliklerini aşağıdaki şekilde ele almıştır:

1. Bir ya da birden çok amacı gerçekleştirmeye yöneliktir.
2. Bir yönetici ile en az bir yönetilen insanın olması gereklidir; bu niteliğiyle sosyal ve grupsal bir süreçtir.
3. Belirli bir takım maddi ve beşeri kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini ve bu kaynaklar arasında uyum ve işbirliğini gerektirir.
4. Yöneticinin düşündüklerini ve verdiği kararları, yönettiği kişilere uygulatabilecek kişisel otorite kurmasını zorunlu kılar.
5. Yönetici-yönetilen arasında uyumu ve etkili bir haberleşmeyi gerektirir.
6. Grup ekonomisinden¹ en üst seviyede yararlanmayı gerekli kılar.
7. Zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanımını gerektirir.
8. Eldeki kaynakları, olanakları ve zamanı birbirleriyle uyumlu olarak, en ekonomik ve en fazla yarar sağlanacak biçimde kullanılmasını zorunlu kılar.
9. Ekonomik nitelikli örgütler için kar, sosyal veya politik nitelikli olan kuruluşlarda sosyal fayda sağlanmalıdır.

Ortaya atılmış olan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması ya da ne olmaması konusunda çok genel bir fikir birliği görülmekte, ancak ayrıntılara inildikçe, görüşlerin farklılaştığı saptanmaktadır.

Konunun disiplinler arası olmasının da etkisiyle, yönetim konusuyla ilgilenenler kendi ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda tanımlar geliştirmektedirler. Bunun sonucu olarak da yönetim bazen bir süreç, bazen bu sürecin unsurları olan organları oluşturan kişi veya gruplar, bazen de belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınıp; bunların yöneticilerinin karar verme ve önderlik faaliyetlerinde ne şekilde kullanılacağı üzerinde durmaktadır (Koçel 1998:10).

Bu çalışmada ise yönetime katılma konusuna alt yapı oluşturmak amacıyla yönetimin işletme alanındaki tanımları esas alınarak, açıklanmaya çalışılmıştır.

¹ Grup ekonomisi, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyiyi yapması ve bu işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşması anlamı taşımaktadır (Eren 1998: 4)

2. 1. 3. Yönetimin Önemi

Yönetim, önceden planlanmış bir amacın gerçekleştirilmesi için emek, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli ve ekonomik bir biçimde kullanılması anlamı taşıdığından; kalkınmanın da daha ekonomik ve hızlı gerçekleşmesinde önemli bir role sahiptir (Tortop, İşbir ve Aykaç 1993:20-21).

Amacı ne olursa olsun tüm kuruluşların faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için yönetim ilke ve kurallarının en iyi biçimde uygulanması gerekmektedir (Tosun 1992:163).

2. 1. 4. Yönetim Biliminin Unsurları

Yönetimin unsurları¹ yöneticilerin örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için dış çevre tarafından belirlenen sınırlar içerisinde yerine getirmek zorunda oldukları işlevlerdir (Can, Tuncer ve Ayhan 1994:108). Bu işlevlerin neler oldukları konusunda yönetim bilimciler arasında çok çeşitli görüş ayrılıkları bulunmaktadır.

Klasik yönetim bilimcilerden Gulick ve Urwick, yönetim unsurlarını POSDCORB kısaltmasıyla açıklamaktadır. Bu kısaltmanın anlamı;

- Planlama (Planning)
- Örgütlenme (Organizing)
- Personel Yönetimi (Staffing)
- Yürütme/Yönetme (Directing)
- Eşgüdüm (Coordinating)
- Haberleşme (Reporting)
- Bütçe ve Finansman (Budgetting) 'dir (Tortop 1990:17).

Yine klasiklerden Fayol bu işlevleri Planlama, Örgütlenme, Yürütme, Eşgüdüm ve Denetim olarak 5'e ayırmıştır (Kast ve Rosenzweig 1979:59). Mooney ve Reiley ise Eylem Birliği'ni temel unsur sayarak Emir Komuta Zinciri, İşlevsellik İlkesi, Komuta ve Uzmanlık olarak alt dallara ayırmışlardır (Can 1994:26).

¹ Yönetimin unsurları, yönetsel işlevler ve yönetim işlevleri aynı anlamda kullanılmıştır.

Literatürde rastlanan bu görüş ayrılıkları yönetimin unsurlarının çeşitli şekillerde sınıflandırılmasına neden olmakla birlikte, bu işlevlerin birbirleriyle yakından ilişkili olmaları yapılan sınıflandırmaların hangisinin temel alınacağı belirlenmesini engellemektedir (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:43). Bu çalışmada planlama, örgütlenme, yönetme (liderlik), personel yönetimi, eşgüdüm (koordinasyon), denetim (kontrol) ve haberleşme (iletişim) unsurlarına kısaca değinilerek; yönetim biliminin unsurları açıklanacaktır.

Yönetimin bilgi toplama süreci olan **planlama**, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlendiği aşamadır (Can 1994:63). Geleceğe yönelik işletme amaçlarının tanımlanması, yapılacak işlerin tasarlanması, ihtiyaç duyulan kaynakların belirlenmesi ve etkili bir şekilde kullanımlarının saptanması gibi konular bu aşamada ele alınmaktadır (Daft 1994:8).

Temeli planlama aşamasına dayanan **örgütlenme**, örgütsel başarı için gerekli öğelerin etkili ve verimli bir uyum içinde bir araya getirildiği süreci kapsar (Can, Tuncer ve Ayhan 1994:127). Bu süreç ana hatlarıyla;

- Amaçların saptanması,
- Yapılacak işlerin belirlenmesi,
- İnsan kaynaklarının ve fiziksel olanakların değerlendirilmesi,
- İşlevlerin, fiziksel olanakların ve insan kaynaklarının örgütsel bir yapı içerisinde gruplandırılması,
- Sorumluluk ve yetkilerin saptanması,
- İşin başarılı bir şekilde yapılıp yapılmadığının belirlenmesi (kontrol) 'nden oluşur (Can 1994:98).

İnsanların, usullerin ve kaynakların yönetilmesini kapsayan **yönetme**¹ işlevi, yöneticilerin astlarına görevlerini en verimli ve etkin şekilde yaptırmasına imkan sağlayan ve dolayısıyla da örgüte dinamizm kazandıran bir süreçtir (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:59; Tortop 1990:117). Daft'a (1994:10) göre, organizasyon amaçlarını gerçekleştirilebilmesi amacıyla çalışanların motivasyonunun sağlanması ön planda tutularak önderlik etme amaçlanmalıdır.

¹ "Yürütme" , "kumanda etme" ve "önderlik" kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

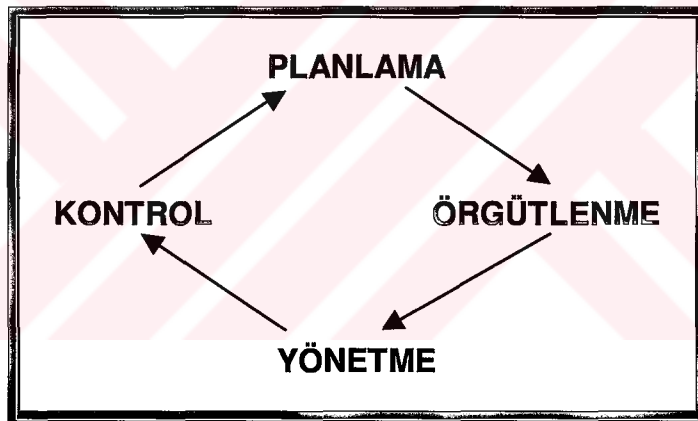
Yönetimin en önemli etkinliklerinden biri de örgütün insan ögesini oluşturan personelin, örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanmasıdır. Personelin seçilmesi ve işe yerleştirilmesinden başlayarak, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, örgütle bütünleştirilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsayan etkinliklerin gerçekleştirilmesi **personel yönetimi** kapsamında yer almaktadır (Bingöl 1996:2-3).

Daha çok üst düzey yöneticileri ilgilendiren **eşgüdüm**, yönetsel birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kuruluş ve birimlerle işbirliği içinde olmaları anlamına gelmektedir (Tortop 1990:148). Aynı zamanda bölümler arasındaki işbirliği kalitesinin göstergesidir; en önemli iki ögesi de haberleşmede bilgi akışı ve işbirliğidir. Koordinasyonun sağlanması organizasyon yapısıyla yakından ilişkilidir ve her ne şekilde olursa olsun sağlanması zorunlu unsurlardan birini oluşturmaktadır (Eren 1998:228). Yeni fikirlerin gelişimine ortam hazırlaması; problem kime ait olursa olsun birlikte çözümlenmesi; karışıklık ve sorunların tekrarının önlenmesi; politika, plan ve prensiplerin benimsenmesi; işlerin düzenli bir şekilde ilerlemesiyle çalışma şevkinin artması ve planların daha iyi uygulanması, eşgüdümün yararları arasındadır (Ertürk 1995:170).

Denetleme, en temel anlamda, amaçlanan hedef ile elde edilmiş olan sonucun karşılaştırıldığı süreç olarak ifade edilebilir (Tosun 1992:279-280). Denetleme, yönetim faaliyetlerinin önemli ve vazgeçilmez bir fonksiyonudur. Ancak üst yöneticiler tarafından yapılan sıkı bir denetim, astlara güvensizliği ve yetki aktarmadaki isteksizliği göstermesi bakımından iletişim ve güdülemeyi olumsuz etkileyebilmektedir (Dilber 1981:90).

Yönetimin önemli unsurlarından olan **haberleşme**, “bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Eren 1998:325). Hiçbir grup iletişim olmadan varolamaz. Bilgiler ve fikirler ancak karşılıklı aktarım sayesinde gerçekleşebilmektedir. Bu noktada mesajların hem aktarılması hem de anlaşılır olması iletişimi anlamlı kılan en önemli iki unsuru oluşturmaktadır. Bir fikir ne kadar önem ifade ederse etsin, mesajı alan kişiye iletilemedikçe bir anlam ifade edemez (Robbins 1994:141).

Özetle yönetim biliminde genel olarak planlama, örgütlenme, yönetme ve kontrol olmak üzere, 4 ana işlev üzerinde durulmaktadır. Bu işlevlerin kapsamlarına ve ne ifade ettiklerine kısaca değinecek olursak; amaçların tanımlanması, stratejilerin kurulması, planların geliştirilmesi ve yapılacak işlerin koordinasyonu planlama işlevinde; hangi işlerin kimler tarafından yapılacağıının belirlenmesi (bölümlendirme, görev dağılımı), kadro ve yetki dağılımı örgütlenme işlevinde; personelin eğitimi, motivasyonu (güdüleme), örgüt içi iletişim kanallarının etkili şekilde kullanılması ve personele önderlik etme yönetme işlevinde; standartların oluşturulması, performans değerlendirme, standartlar karşısında performansın karşılaştırmasının yapılması ve doğru işin yapılıp yapılmadığının kontrolü ise kontrol işlevinde gerçekleşen yönetsel aktivitelerdir. Şekil 1'de bu işlevlerin döngüsü gösterilmiştir (Cherrington 1983:8; Robbins 1991:7).



Şekil 1: Yönetsel İşlevler

2.1.5. Yönetim Biliminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim, tarihin başlangıcından beri var olduğu halde, bilim olarak ilk kez 1897'de ABD'de doğmuş; kaynakların azalmaya başlaması ve ihtiyaçların hızla artması sonucunda önem kazanmış ve gelişmeye başlamıştır (Aytürk 1990:1).

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinde, Ure ve Babbage'nin 1830'lardaki çalışmaları yönetim biliminin başlangıcı sayılmakla birlikte, sistemli gelişmenin başlangıcının 20. yüzyıl başlarında gerçekleştirilen Klasik Okul çalışmaları olduğu kabul edilmektedir (Can 1994:29). Taylor'un 1911 yılında yazmış

olduğu “Bilimsel Yönetim” adlı kitapla birlikte yönetim, sosyal bilimlerin bir dalı haline gelmiştir (Eren 1998:14).

Yönetim bilimi, en genel kapsamıyla Klasik, Neo-Klasik ve Modern (Çağdaş) akımlar olmak üzere 3 temel evrede gelişim göstermekle birlikte; daha ayrıntılı olarak ele alındığında kronolojik sırayla sistematik gelişiminin şu evrelerle gerçekleştiği kabul edilmektedir:

1. İlk Etkiler Evresi (Bilimsel Çalışmalar Öncesi Devri)
2. Klasik Yönetim Akımı
 - a. Bilimsel Yönetim Akımı
 - b. Genel Yönetim Akımı
 - c. Bürokrasi Modeli (Sosyolojik Yaklaşımlar)
3. Neo-Klasik Yönetim Akımı
 - a. Davranışsal Yaklaşım
 - b. Çevresel-Davranışsal Yaklaşım
4. Modern Yönetim Akımı
 - a. Sistem Yaklaşımı
 - b. Durumsallık (Koşulsallık) Yaklaşımı
5. Post-Modern Yönetim Akımı

2.1.5.1. İlk Etkiler Evresi

Yönetim insanların bir araya gelerek, birlikte yaşamaya başladığı zamanlardan beri varolmuştur. Eski uygarlıklarda (Sümer, Babil, Mısır, Roma, vb.) devlet idaresinde ve Piramitler, Çin Seddi gibi etkili bir örgüt yönetimi gerektiren yapıların inşasında uygulandığı bilinmektedir. Bu dönemdeki yönetim anlayışında sanat yönünün ağır bastığı görülmektedir (Mutlu 1998:65). Yönetim konusunda Orta Çağ'ın başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 13. ve 14. yüzyıllarda İtalya'da Haçlı Seferleri'yle hareketlenen ticari faaliyetler, muhasebe alanında gelişmelere neden olmuş ve 15. yüzyılın sonlarına gelindiğinde, Niccolo Machiavelli adlı bir İtalyan düşünürünün yönetim, grup dayanışması, önderlik gibi konularda ileri sürdüğü düşünceler, yönetim biliminin ilk adımlarından birini oluşturmuştur. Orduda kullanılan emir-komuta zinciri ilkesi, Endüstri Devrimi ile

birlikte 18. yüzyılın sonlarında iş yaşamında ve toplumsal yaşamda uygulanma alanı bulmuştur (Can 1994:29-32).

1776 yılında yayınlanan "Milletlerin Refahı" adlı kitabında Adam Smith, işbölümünün toplum ve organizasyonlara sağlayacağı yararları ele almıştır. Smith, işbölümü ile her bir işçinin yetenek ve el becerisini aynı iş üzerine geliştirmesi ve görevden göreve geçişlerde harcanan zaman kaybının ortadan kalkması ile üretimin artacağı sonucunu ortaya koymuştur (Robbins 1991:32).

1800'lü yılların ortalarında ve 19. yüzyılın sonlarında klasik öncesi olarak da adlandırılabilir çalışmalar dikkat çekicidir. Bu dönemde, çalışanların çalışma ve yaşam koşullarıyla ilgilenen R. Owen (1771-1858); işlerde hem fiziksel, hem de zihinsel uzmanlaşmayı ve yaratıcı fikirlere ödül (teşvik primi) verilmesini ilk defa öneren C. Babbage (1792-1871); işletmenin bir bilim dalı olarak kabul edilmesine öncülük eden, aynı zamanda Taylor'un da hocası olan H. Towne (1844-1924) klasik akım öncesi yönetim bilimine katkıda bulunan önemli isimlerdir (Eren 1998:16-17).

2.1.5.2. Klasik Yönetim Akımı

Yönetim incelemelerinde bilimsel yönetimin başlangıç prensiplerinin geliştiricisi olarak kabul edilen F.W. Taylor, çalıştığı işyerlerindeki gözlemler sonucunda Klasik Yönetim'in ilk zeminini oluşturmuştur (Erdoğan 1994:56). Bilimsel yönetimin babası olarak sayılan Taylor'un yönetime katkıları;

1. Eski ya da geleneksel yöntem yerine bilimsel ilkeler geliştirme,
2. İşçilerin seçiminde ve gelişmelerinde bilimsel yöntemlerin uygulanması,
3. İşçilerin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitimin sağlanarak, eğitimli işçiler ile bilimselliği bir araya getirmek,
4. Çalışanların ayrı, yönetimin ayrı bölüm halinde iki eşit parçaya ayrılması ve iki bölümün işletme için ortak çalışması gerektiği şeklinde özetlenebilir (Russell 1987: 47). Taylor'un görüşleri incelendiğinde, işletmenin organik yapısı ya da çalışanların beşeri yönü ele alınmadan, sadece çalışanların etkinliğini arttıracak uygulamaların ön planda olduğu görülür (Erdoğan 1994:57).

Bu akımın önemli isimlerinden Fayol, yönetim biliminde kesin kurallar koymanın mümkün olmadığını, yönetim ilkelerinin esnek olması gerektiğini ortaya koymuştur. Ayrıca yönetimin temel ilkelerini planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak belirleyerek; bu ilkeleri oluşturan esaslar üzerinde durmuştur. Fayol'un çalışmaları Money ve Reiley tarafından ele alınarak geliştirilmiştir (Erdoğan 1994:57).

Bu akımın bir diğer önemli ismi olan Max Weber ise, geniş grupların aynı amaca etkin bir şekilde ulaşması için örgütlenmesi gerektiğini öne sürerek, bir sistem üzerinde çalışmıştır (Erdoğan 1994:57). Alman sosyolog Weber, otorite ilişkilerine dayalı organizasyonel aktiviteleri tanımlamış ve otorite yapısı teorisi geliştirmiştir. Bürokrasi olarak da adlandırılan bu "ideal organizasyon" tipinde, iş bölümü, açık bir şekilde tanımlanmış; hiyerarşi, ayrıntılı kurallar ve düzenlemeler ile kişilerarası ilişkiler sistemin ayırıcı özelliklerini oluşturmuştur (Robbins 1991:38).

Bu akım genel olarak değerlendirildiğinde temel yaklaşımın, ekonomik etkinlik olduğu görülür. İşletmenin sosyal yapısı "Klasik Akım"da dikkate alınmamıştır (Erdoğan 1994:58). Bu alanda çalışmalar yapmış olan Taylor, "Bilimsel Yönetim Akımı"nı; Fayol, "Genel Yönetim Akımı"nı; Weber ise "Bürokrasi Modeli"ni temsil etmişlerdir (Can 1994:32-38).

2.1.5.3. Neo-Klasik Yönetim Akımı

1930'lara kadar Klasik Yönetim Akımı, organizasyonların yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak varlığını sürdürmüştür. Ancak bu döneme rastlayan 1929 Dünya Ekonomik Krizi ve organizasyon sorunlarının çoğalmasıyla Klasik Akım'ın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır (Koçel 1998:146). Bu eksikleri gidermeye yönelik olarak, örgüt yapısı içinde çalışan insanın davranışları ve ilişkileri üzerine yoğunlaşan akım Neo-Klasik evreyi oluşturmuştur. Elton Mayo önderliğinde yürütülen psikolojik deneme sonuçları, insan ilişkileri yaklaşımının başlangıcını oluşturmuştur. Bu çalışmalar, yönetim anlayışında devrim yaratarak, dikkatlerin işi meydana getiren öğeler ve işin işçi açısından doyuruculuğu üzerine toplanmasına neden olmuştur. Bu sayede verimliliğin artırılmasında fiziksel etmenlerin ötesinde,

insan faktörünün büyük önemi bulunduğu ve bireyler arası ilişkilerin verimi etkileyici rolü olduğu saptanmıştır (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:39-41).

İşbölümünün kişisel tatmini azaltmadan yapılması gerektiği şeklinde sunulan öneri ile organizasyonların psiko-sosyal yönleri, yönetim teorisine girmiştir. Beşeri yapının önemi, emir-komuta ilişkisinde daha net bir şekilde açıklanmıştır. Neo-Klasik akımda ortaya atılmış olan işbölümü ve beşeri yapının vurgulandığı iki önemli yenilik, işletmelerin sosyal boyutunu öne çıkararak, ekonomik yapıyla bir bütün halinde ele alındığında, etkinliğin arttırılacağına dikkat çekmiştir (Erdoğan 1994:59).

2.1.5.4. Modern Yönetim Akımı

Klasik Yönetim Akımı teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı inceleyen bir sistem sunmaya çalışmış; Neo-Klasik Akım ise klasik anlayışta ihmal edilmiş olan insan ögesi, yani doğal sistem üzerinde durmuştur (Can 1994:43).

İşletmeyi açık bir sistem olarak değerlendiren sistem yaklaşımı kuramıyla bütünleşen Modern Yönetim Akımı'nda, işletme, davranış bilimcilerin ilgi alanına girmiş ve işletmelerin sosyal ve beşeri yapıları daha da fazla önem kazanmıştır (Erdoğan 1994:59-60). Bu akım gerek Klasik, gerekse Neo-Klasik evreyi, çevreyle ilişkisi olmayan kapalı bir sistem olarak kabul etmektedir (Can 1994:43).

Sistem fikrini yönetim bilimine ilk sunan Elton Mayo olmuştur. Sistem fikrinin ana temasını ise Barnard'ın, örgütü "iki ya da daha çok sayıda kişinin bilinçli bir şekilde eşgüdümelenen faaliyetlerinin bir sistemi" olarak tanımlayan ifadesi oluşturmaktadır (Can 1994:43). Sistem; belirli parçalardan oluşan, bu parçalar arasında ilişki bulunan, dış çevreyle ilişki içerisinde olan bir bütünü ifade eder (Koçel 1998:160-161).

Sistem yaklaşımı örgütü çeşitli parçalardan, süreçlerden ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmekte ve bunlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri incelemektedir. Organizasyon, sistemin kendisi olarak ele alındığında, onu oluşturan personel, makineler, maddi kaynaklar, vb. alt sistemlerden ibaret olup; bu parçalar

organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere haberleşme ve karar verme süreçleriyle etkileşim içerisinde bulunmaktadır (Koçel 1998:162).

Modern Yönetim Akımı'nın bir diğer yaklaşımı olan "Durumsallık Yaklaşımı" ise sistem yaklaşımının genel ve soyut düzeninin somut olarak ifade edilmesidir. Bu yaklaşıma göre "her zaman her yerde geçerli" bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlanır (Can 1994:46). Durumsallık yaklaşımı, büyük ölçüde yapılmış olan araştırma sonuçlarına dayandırılır. Bu süreçte araştırmalar liderlik, motivasyon, organizasyon yapısı konularında yoğunluk kazanmış ve bu konulara farklı bir bakış açısı getirmiştir (Mutlu 1998:75-76).

2.1.5.5. Post-Modern Yönetim Akımı

1990'lı yıllarda küreselleşme, demokratikleşme ve insan hakları, bilgi işleme ve haberleşme teknolojilerindeki gelişmeler, rekabeti ön plana çıkartmıştır (Koçel 1998:250). Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, ekonomik anlamda köklü değişimlere yol açarken yönetim anlayışı ve işletme yapısı da paralel şekilde değişime ayak uydurmuş ve geleneksel işletme anlayışı ile dış çevre ilişkileri de yeni boyutlar kazanmıştır (Saroğlu 1999:218).

Yalın Yönetim ve Organizasyon (Lean Management and Organization), İşletmelerde Süreç Yenileme (Reengineering), Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Ekip Organizasyonu (Team-Based Organization), Öğrenen Organizasyon (Learning Organization), Kademe Azaltma (Delaying), Temel Uzmanlık (Core Competence), İşletmelerarası Karşılaştırma-Kıyaslama (Benchmarking), Personel Güçlendirme (Empowerment), Küçülme (Downsizing), Yığışım Organizasyonları (Cluster Organization), Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy), vb. yönetim literatürüne bu akımla girmişlerdir (Koçel 1998:250).

Post-modern akımın yönetim alanına kazandırmış olduğu yenilikler özetlenecek olursa;

- a. Tüm akımlarda öngörülen yönetim tekniklerinin ayrı ayrı ya da gerektiğinde aynı anda uygulanmasına imkan sağlar;

- b. Seçenekler sunarak çevre şartlarına en uygun olanının kullanılmasına izin verir;
- c. Yönetimde karşılaşılan problemlere etkili çözüm yolları sunar;
- d. Yöneticilerin tüm yönetim tekniklerini kullanmasına izin verdiği için yöneticiye bilgi birikimi sağlamış olur, bu da yöneticiye karşılaştığı sorunları daha kolay aşma fırsatı verir (Saroğlu 1999:219).

2. 2. YÖNETİCİLİK

Birey, belirli amaçlara ulaşabilmek için grup halinde hareket etmeye ihtiyaç duyan sosyal nitelikli bir varlıktır. Dolayısıyla oluşturdukları grupları yönetecek, onların hedeflerine varmalarını sağlayabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Dünyada demokrasi hareketlerinin ve katılımcı yönetim biçimlerinin yaygınlaşması nedeniyle liderliğe olan ihtiyacın azaldığı düşünülse de, grupsal etkinlik ve verimlilik söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonu gerektiğinde liderliğe gereksinim duyulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:181).

Günümüzde lider/yönetici geliştirmek önemli bir konu haline gelmiştir. Yöneticilerin, değişime ve yeniliklere uyum sağlamak ve bunları işletmelerinde uygulayabilmek için yönetme yeteneği yanında liderlik yeteneklerine de sahip olmaları beklenmektedir. Artık geleneksel yönetici tipinin yerini, işletmeyi geleceğe taşıyabilecek, değişimden korkmayan, yerleşik rutinlerin dışına çıkabilen ve bunları değiştirebilen lider/yöneticilere ihtiyaç vardır (Doğan 2001:247). Bu nedenle, iyi bir yönetici olabilmenin koşulunun aynı zamanda liderlik yeteneğine sahip olunmasını gerektirmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:182).

Bu kısımda kavramsal açıdan yöneticilik ve liderlik tanımları ile bu iki kavram arasındaki farklara kısaca değinilecektir. Motivasyon açısından da, yöneticilerin önemli bir unsur oluşturması nedeniyle, IV. Bölüm'de "Motivasyon ve Liderlik" başlığı altında "Liderlik Tipleri" ile birlikte ayrıca ele alınacaktır.

2. 2. 1. Yöneticilik Kavramı

Yönetici, en kısa ve en genel tanımıyla, "emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimse" olarak tanımlanabilir (Eren 1998: 6).

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, yönetici, içeriğinde yönetme ve kontrol etme anlamı taşıyan bir kelimedir. Yöneticilik eğitimle, deneyimle, kendini geliştirmeye elde edilebilecek bir meslektir. İyi bir yönetici insanlara değer veren, iletişim yeteneğine sahip, çalışanlarını motive edebilen, yetki ve sorumlulukları adil bir şekilde dağıtan, işlerin belirlenen hedefler ve süreler içerisinde gerçekleşmesini sağlayan kişidir (Doğan 2001:248).

Sistem ve durumsallık yaklaşımlarında yönetici, belirli bir süre içerisinde ve değişken çevre koşullarında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren kimse olarak tanımlanmıştır (Eren 1998: 6).

2. 2. 2. Liderlik Kavramı

Lider olmak, kişisel bir yetenek gerektirmesi nedeniyle yönetici kavramının üzerinde bir anlam ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz 1995: 181). Liderlik, geniş şekilde başkalarını etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bir lider güç sahibidir ve diğerlerinin davranışlarını etkilemek için sahip olduğu gücü kullanabilir (Pride, Hughes ve Kapoor 2002:196).

Liderlik, kişilerarası etkileşimi sağlamak için sahip olunan gücü kullanma süreci olarak tanımlanırsa, bu yeteneğe sahip kişi de lider olarak adlandırılır (Erdoğan 1994: 330).

2. 2. 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici ve lider kavramları genel özellikleri açısından birbirlerine yakın olmakla birlikte kavramlar arasında önemli ve anlamlı farklar bulunmaktadır. Bu farklılıkların en belirgin olanı, yöneticiler, işletmelerdeki bir grup içerisinden çıkarak,

gruba önderlik etmesi amacıyla seçilen kişi olması; liderin ise, atama ile gruba önderlik etmek yerine bağlı olduğu gruptaki belirli özellikleri sonucunda ortaya çıkan, grup üyelerince izlenen, onların duygusal olarak kabul ettikleri kişi olmasıdır (Erdoğan 1994:331-332).

Bu fark dışında, günümüz koşulları, lider (önder) niteliği taşıyan yöneticilerin varlığını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, yönetim kısaca, "başkaları aracılığıyla iş görme" olarak ifade edildiğinde, lider niteliği taşımayan kişilerin yönetme işlevini uzun süreli olarak yürütmesi mümkün olamamaktadır (Bingöl 1996:247).

Örgüt liderliğinde başarılı olan kişilerde görülen ortak özellikler ise; yönettiği kişilerden daha zeki olma; sosyal olgunluğa sahip, soğukkanlı ve kendinden emin; katılımsal motivasyona sahip olma ve insan ilişkileri konusunda başarılı olmak (Yalçın 1994:204) olarak özetlenebilir.

BÖLÜM 3

YÖNETİME KATILMA

Yönetim teknoloji ve bilimsellikle ilgili olduğu kadar, daha da önemlisi insanların değerleri, ilerlemeleri ve gelişmeleriyle de ilgilidir. Diğer bir deyişle, yönetim, bilimsel bilginin yanı sıra pratik ve uygulama olarak, tinsel konularla, insan psikolojisi, grup psikolojisi ya da moral ve etik değerlerle, iyilik-kötülük, dürüstlük, saydamlık, empati geliştirme, sağduyu, cesaret, risk alma gibi paradigmalara da sahip bir yapıdadır (Armağan 1998:174).

Dış dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak ve örgütsel yapı ile kuramsal kültürün değişiminin sağlanması amacıyla, mevcut sistemin geliştirilmesi “Değişim Yönetimi” olarak adlandırılmaktadır. Değişim yönetimi, örgütsel değişimi gerçekleştirmek için, üst yönetimden astlara kadar tüm çalışanların geliştirilmesini kapsayan bir süreçtir ve en önemli noktası yönetim anlayışıdır (Türkmen 1996:826). Çağdaş tüm yaklaşımların temelinde de katılımcı bir yönetim anlayışı vardır; bu da yöneticilerin astlarının fikrinden haberdar olması, onları dinlemesi ve anlaması yoluyla gerçekleştirilecek personel katılımıyla sağlanabilir.

İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırarak, geleneksel yönetim yaklaşımından günümüze kadar uzanan gelişmelerin son aşamasını oluşturan yönetime katılma konusunun ele alındığı bu bölümde, yönetime katılma kavramı, tanımları, yönetime katılmanın önemi, koşulları, dereceleri, biçimleri, uygulama şekilleri konularına ayrı ayrı değinilecektir.

3. 1. Yönetime Katılma Kavramı

Çoğunlukla demokratik yönetim ile eş anlamlı olarak kullanılan yönetime katılma yerine Türkçe’de ayrıca “işçinin yönetime katılması”, “katılmalı yönetim”, “kararlara katılma” ya da “sorun çözümleyici demokratik yönetim” kavramları da kullanılabilmektedir (Dicle 1980:10).

Yönetime katılma konusunda araştırma yapılırken rastlanan “katılımcı yönetim”, “endüstriyel demokrasi” gibi kavramların da yönetime katılma anlamında kullanıldığı görülmüştür.

Ancak “endüstriyel demokrasi” kavramı Ünsal’a (2002) göre, “yönetime katılma” ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Dicle’ye (1980:18) göre ise, çoğunlukla “yönetime katılma”, “kâra katılma”, “birlikte yönetim” ve “özyönetim” gibi kavramlarla eşanlamlı olarak kullanılabilmesine ve bu kavramların her biriyle yakından ilişkili olmasına rağmen, bunların hepsinden daha geniş bir düşünceyi ifade etmektedir. Endüstriyel demokrasi kavramına kazandırılan anlamlar, zaman içerisinde değişebildiği gibi siyasal düzen ve öğretilere bağlı olarak önemli ayrımlar gösterebilmektedir. Bu nedenle de kavram üzerinde düşünce birliğine varılmış bir tanım vermek son derece zordur (Dicle 1980:18). Akçaylı’ya (1995:7) göre ise işletmelerin genişleyen ve küreselleşen zeminlerine uygun olması nedeniyle “Endüstriyel Demokrasi” kavramı daha sık kullanılmaya başlanmıştır. Genel anlamda bir üst kavram olarak “İktisadi Demokrasi” adıyla başlamış, bu terimin yerini de son yıllarda “Endüstriyel Demokrasi” almıştır . Aslında aynı amaca yönelik ve içerik bakımından da aynı şeyi ifade etmeleri gerektiği halde, “yönetime katılma” daha somut ve teknik bir anlam taşıırken, “iktisadi demokrasi” terimi daha esnek ve genel bir kavramdır (Akçaylı 1995:8). Adalı da (1986:70-164) “katılımlı yönetim” kavramını, “yönetime katılma”, “mali sonuçlara katılma”, “işçi ortaklığı”, “birlikte yönetim”, “işçi kontrolü ve işçi kooperatifleri” ve “özyönetim” kavramlarını içeren bir üst kavram olarak ele almıştır.

Yönetime katılma batı literatüründe de “participation”, “codetermination”, “codecision” ve Almanca’da “mitbestimmung” olarak kullanılmaktadır (Akçaylı 1995:8; Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:202).

3. 2. Yönetime Katılma Kavramının Anlamı ve Tanımları

Yönetime katılmanın literatürde doyurucu bir tanımını bulmak zordur. Bunun en temel nedeni konunun, yönetsel, toplumsal, psikolojik, siyasal ve hukuksal gibi çok yönlü olması ve bu alanlara yönelik olarak ayrı ayrı tanımlarının bulunmasıdır

(Tosun 1990:532). Çalışmada, yönetime katılma konusuna hukuksal ve yönetsel açıdan bakılarak, yönetim ile ilgili boyutları ele alınmıştır.

Dicle'ye (1980:11) göre yönetime katılma "bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları" olarak tanımlanmıştır. Tanımda yer alan "işgören" kavramı, işletmede çalışan herkesi kapsamına alacak kadar geniş bir ifadedir. Bu tanım çok genel anlamda ele alınmış olmakla birlikte; hem yönetsel hem de hukuksal boyutu içermektedir.

Daha geniş bir anlamda yönetime katılma, her düzeydeki yönetici ve çalışanların sorun çözme, düşünce üretme, proses geliştirme ve kendi düzeylerini ilgilendiren kararların oluşturulmasına katkıda bulunmalarına olanak sağlayan bir yönetim biçimidir (Türkmen 1996:826).

Eren'e (1998:365) göre yönetime katılma, "karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde uygulayıcıları da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemi" olarak ifade edilmektedir.

Tosun'un (1990:532) "kişilerin, çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için fikir katkısında bulunmaları süreci" olarak ifade ettiği yönetime katılma tanımı, çalışma kapsamını en iyi belirleyen tanım olarak değerlendirilmiştir.

3. 3. Yönetime Katılmanın Önemi

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve artan rekabet ortamı çalışanların önemsenmesine neden olmuştur. Kalite ve verimliliğin insan unsurlarından en iyi şekilde yararlanılarak ve insanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmekle arttırılabileceği anlayışı egemendir. İşletmelerde insana verilen değer artmasıyla işgücü verimi, hizmetin kalitesi ve işletme adına harcanan özveri de artacaktır (Görmüş 2001:84).

Günümüzde çalışanlar, basit birer işgören olarak çalışmak yerine, çalıştıkları kurumun yönetimine katılmak, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesinde ve sonuçlandırılmasında aktif bir rol oynayarak, düşüncelerini ifade etmek veya fikirlerinin sorulmasını istemektedirler (Eren 1998:365).

Çalışanların eğitim düzeylerinin artması, onları girişimciliğe, kişisel ve toplumsal sorumluluk sahibi olmaya itmektedir. Çağımızda yaşanan sosyolojik değişimler, çalışanların otoriter bir yönetim anlayışıyla yönetilmeye karşı çıkmalarına ve yönetimde söz sahibi olmayı istemelerine neden olmaktadır (Ünsal 2002:85).

Bilgi toplumu süreci içerisinde üretim süreçlerinin daha fazla bilgiye dayalı olması, bilgi işçilerinin öne çıkmasına neden olmuştur. Rekabette üstünlük sağlamak amacıyla örgütlerin ve insan kaynaklarının sürekli geliştirilmesi gündeme gelmiştir. Gerek örgüt ve yönetim, gerekse insan kaynaklarının sürekli geliştirilebilmesi ile örgüt içinde verimlilik ve kalitenin artırılabilmesi yönetime katılma uygulamalarının yaşama geçirilmesini zorunlu kılmaktadır (Türkmen 1996: 824). Bunun en önemli nedeni ise yönetime katılma ile, çalışanların başkaları tarafından kullanılan bir araç olma duygusunun silinmesi, işletmeye yalnızca emek ve bilgilerini değil, aynı zamanda gönüllerini ve sevgilerini de vermelerinin söz konusu olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:202).

3. 4. Yönetime Katılma Açısından Tarihsel Gelişim

Yönetime katılma, bilimsel yönetimin "otorite"si ile insan ilişkilerinin "demokrasi" boyutlarını birleştiren, üçbin yıllık yönetim sürecinin son evresinin ürünüdür (Fişek 1977:499).

Yönetime katılmanın doğuş nedenlerinin başında siyasal demokraside yaşanan gelişmeler gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:202). 19. yüzyılda ortaya atılan, ancak Birinci Dünya Savaşı sonrasında bir çok ülkenin çalışma hayatında uygulanmaya başlayan yönetime katılma, İkinci Dünya Savaşı yıllarında yeniden canlılık kazanmış ve hatta 1952'de Milletlerarası Çalışma Konferansı tarafından ele alınarak, uluslararası normlara dayalı olarak evrenselleştirilmeye çalışılmıştır (Turan 1979:8).

Yönetime katılma düşüncesi ile somutlaşan endüstriyel demokrasi akımı Birinci Dünya Savaşı'na rastlayan yıllarda Amerika'da ilk kez uygulanmaya başlamasına karşılık; 1890'larda Almanya'da, işçilere bir ölçüde çalıştıkları işletmeleri, yönetici ve girişimlerle birlikte yönetme olanağı sağlayarak, örgütlenen "işyeri konseyleri" nedeniyle, yönetime katılmanın anavatanının Almanya olduğu söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:202; Ünsal 2002:11-14).

1970'li yıllar işletmelerin, petrol krizleri, Uzak Doğu'dan gelen tehditler ve uluslararası serbest ticarete geçiş gibi şoklar yaşadığı bir dönem olmuştur. Bu radikal değişimlere ayak uydurmak zorunda olan işletmeler, süratle yeni yönetsel ve organizasyonel yöntemler geliştirmişlerdir. Bu çerçevede insan unsuru, işletmelerin başarısında önemli bir faktör olarak değerlendirilmeye başlanmış ve gerçek anlamda 1980'lerde ön plana çıkan yönetime katılma anlayışı benimsenmiştir (Düren 2000:10-11).

Yönetime katılmanın doğuşu Sanayi Devrimi ile başlar. Devrim sonrasında oluşan kötü çalışma koşulları ve çalışanların işverenler tarafından sömürülmeye başlanması, işçi kesiminin giderek bilinçlenmesine ve kendi haklarını örgütlü ya da örgütsüz şekilde savunmasına neden olmuştur. Örgütlü savunma, sendikaların oluşumuna yol açmış; işçi haklarını elde etmenin en geçerli yolu olarak yönetime katılma görüşü sendikalar tarafından benimsenerek, günümüze kadar geçerliliğini korumuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:203).

Yönetim teorilerinin yönetime katılmaya yaklaşımları ise yönetim teorilerinin özetiyle beraber Şekil 2'de gösterilerek kısaca açıklanmıştır.

Klasik yönetim teorisi insan unsurunu, kendisine söyleneni yapan, pasif bir unsur varsaymış; bu dönemde hep en iyi örgüt yapısının nasıl olacağı üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla da bu anlayışta, çalışanların aktif olarak yönetime katılmaları bürokratik ya da mekanik örgütler içerisinde mümkün olamamıştır (Görmüş 2001:86).

Neo-Klasik akımda, Klasiklerin eksik bıraktığı insan unsuru incelenerek, güdüleme, yönetime katılma ve tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durulmuştur

(Görmüş 2001:86). Bu dönemde yaşanan hümanist gelişmelerin de etkisiyle insancıl yaklaşımı amaçlayan araştırmalar insan unsuruna bakış açısını değiştirerek, onun toplumsal bir varlık olarak kabul edilmesine yol açmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:203). Hawthorne, Elton Mayo, Douglas McGregor ve Rensis Likert'in yapmış olduğu araştırmalar, yönetime katılma alanında yapılmış çalışmaların en önemlileridir (Eren 1998:28-37).

Geleneksel Yönetim Düşüncesi	SANAYİ DEVRİMİ		Çağdaş Yönetim Düşüncesi	
-İlk Çağlarda yönetim -Orta Çağlarda Yönetim: Düşünürlerin iş, çalışma, ticari faaliyetler ve yönetimle ilgili fikir ve görüşleri; devlet adamlarına verdikleri öğütler. Bu dönemdeki uygulamalar "felsefe" niteliği taşımaktadır.	Klasik Yönetim (1880-1940) -Bilimsel Yönetim -Yönetimsel Teori -Bürokrasi Kuramı	Neo-Klasik Yönetim (1940-1960) -Klasik Yönetim Düşüncesi -İnsan İlişkileri Yaklaşımı	Sistem Yaklaşımı (1960-1970) -Sistem teorisinin işletmelerde uygulanması	Durumsallık Yaklaşımı (1970'den günümüze) -Örgüt-Çevre İlişkileri -Örgüt-Teknoloji İlişkileri

Şekil 2: Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Mutlu 1998:69).

Modern yönetim akımının sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki ayrı biçimde ele alındığı göz önünde tutulduğunda; sistem yaklaşımında insan da bir alt sistem olarak sistemin ayrılmaz ve ihmal edilmesi imkansız bir parçası olarak kabul edilmiştir. Durumsallık yaklaşımında yönetimde başarılı olabilmek için durum ve koşulların gerektirdiği şekilde bir yaklaşım izlenerek, katılmalı bir yönetim biçimi ya da otokratik bir yönetim tarzı benimsenmektedir (Görmüş 2001:87).

İçinde bulunduğumuz küreselleşme süreci, işletmelerin yönetim felsefelerini etkileyerek, batılı ülkelerde, ABD'de ve Japonya'da işçilerin yönetime katılımının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, sürekli iyileştirme (kaizen), yalın yönetim ve kıyaslama gibi yönetim anlayışları ile çalışanların yönetime katılması sağlanarak üretim etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İşçilerin yönetime katılması yeni yönetim anlayışlarında odak noktası haline gelmiştir (Paksoy 2000:513).

3. 5. Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları

Sosyal yapının gelişmesi, bilimin ve teknolojinin çalışma hayatı üzerinde yeni ve durmadan değişim gösteren şartların etkisi altında olduğundan; yönetime katılma konusu bütünüyle bilimsel ve teknolojik gelişmelerin çalışma hayatını etkilemesi sonucunda ortaya çıkan bir sosyal politika tedbiri olarak benimsenmektedir. Bu nedenden dolayı seçilecek yönetime katılma modeli, ister istemez o toplumun sahip olduğu teknolojik ve sosyo-ekonomik koşullarla bağımlı haldedir (Turan 1979:8).

Daha açık bir ifadeyle, yönetime katılmanın uygulanmasında önemli olarak görülen üç etken söz konusudur. Bunlar:

- Toplum yapısı
- Toplumdaki kişilerin demokrasi inancı
- Eğitimli insanların varlığıdır.

Demokrasi geleneği varolmayan bir toplumda örgütsel gelişmenin varolması düşünülemez. Endüstriyel demokrasi, yani yönetime katılma ya da yönetimde söz sahibi olma, her ülkenin sahip olduğu kendi ekonomik, sosyal, hukuksal ve kültürel yapısıyla uyum gösterir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:214).

Bunların yanı sıra yönetime katılmanın örgüt içerisinde etkili bir şekilde yürütülebilmesi için bir takım koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşulların en önemlileri ise (Eren 1998:373-374);

1. Astlar (personel) yönetime katılma konusunda istekli olmalı ve yönetsel faaliyetlere karşı bağlılık hissetmelidirler.
2. Astlar, bilinçli bir şekilde hareket ederek, yönetime katılma konusunu ciddiye almalı, bu konuya değer vermelidirler.
3. Astlar, arzu ve isteklerini açıklıkla ifade edebileceklerinden emin olmalıdırlar.
4. Yönetime ve kararlara katılma süreci, yöneticinin hiyerarşik yetkesini ortadan kaldırmadan, otoritesini sarsmayacak şekilde gerçekleştirilmelidir.
5. Yönetime katılma, astların yönetici kararlarına karşı çıkmaları sonucunda, astın iş güvenliği açısından olumsuz etkiler yaratmamalıdır.

6. Haberleşme kanalları, astlara fikirlerini açıklıkla anlatabilecekleri gerekli zaman tanınarak, her türlü yazılı ve sözlü olanaklar sağlanacak şekilde kullanılmalıdır. Ayrıca, astları, kurumun işlev ve amaçlarından da haberdar etmek gereklidir.
7. Astlara, görüşlerini bildirmeleri konusunda, düşünme ve yargılama bakımından yeterli zaman tanınmalıdır.

Buradan da anlaşılacağı üzere, özetle, etkili bir yönetime katılma sürecinin yaşanabilmesi; etkin bir liderliğe, astların bilinçli olmasına ve haberleşme kanallarının örgüt içi iletişim açısından doğru ve etkili bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Ayrıca katılmanın etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, katılımcıların değerlerine uygun olan koşullar sağlanmış olmalıdır. Diğer bir deyişle, katılımcılar, katılma eylemini doğru ve uygun buldukları oranda kabul ederler. Katılma derecesi, katılanların değer ve beklentilerini aştığı zaman geçerliliğini yitirir (Hesapçioğlu 1994:267).

Bu açıklamalara ek olarak, karar verme süreci, grup üyelerinin yeteneği, araştırmaya yönelik istekleri, bilgi paylaşımları ve alınacak kararın özellikleri gibi faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerin bir tanesinin eksikliği durumunda bile alınacak karar açısından, katılarak karar vermenin hiçbir yararı olmaz (Nortcraft ve Neale 1990:371).

3. 6. Yönetime Katılmanın Personel Davranışları Üzerine Etkileri

Örgütlerde personele yönetime katılma olanağının sağlanması, personelin güven hissini artırır; yapılan faaliyetlere katkıları olduğunu düşünmelerini sağlar; yapılan işe kendilerinin şekil verdiğini anlamalarına yardımcı olur ve işe yönelik tatmin duygularını artırır. Bunların yanı sıra örgüt içerisinde demokratik bir iş ortamının yaratılmasıyla, tüm çalışanların kendi fikir ve önerilerini açıkça ifade etmesini sağlar (Acuner 2002:88).

Teknolojinin, günlük hayata ve çalışma yaşamına büyük kolaylıklar getirdiği kuşkusuzdur ancak, insanlığın bu çağa kadar hiç yaşamadığı büyük bunalımlara da yol açtığı bilinmektedir (Güler 1996:190). Genellikle insan-makine ilişkisi, can sıkıntısı, yabancılaşma ve yalnızlık duyguları yaratarak, çalışanların yaptıkları işten ve uzun vadede de hayattan zevk almalarını engellemektedir (Güler 1996:193).

Yönetime katılma personelin işine ve çalıştığı kuruma yabancılaşmasını engeller, çalışanların arasındaki işbirliğini ve dayanışmayı geliştirir, personelin kendine güven duygusunu geliştirerek kişisel anlamda olgunlaşmasını sağlar. Yönetime katılarak yetki sahibi olan personel, saygınlık ve doyuma ulaşır. Katılma aynı zamanda fikir alış-verişine olanak sağladığından, görüşlerde, ideallerde, sadakat derecelerinde çelişmeleri ve farklı karakterdeki kişilerde yaşanması kaçınılmaz olan düşünce ayrılıklarını azaltır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:207-209). İnsanların, gösterdikleri çabanın karşılığını görmek istemeleri doğaldır ve bu durum psikolojik bir ihtiyaçtır. Aksi halde motivasyon düşer (Acuner 2002:90).

3. 7. Yönetime Katılmanın Yöntemleri ve Uygulama Şekilleri

Yönetime katılma, farklı ülkelerde, farklı koşullara göre biçimlenir. Genel olarak "danışmalı yönetim", "katılmalı yönetim" ve "özyönetim" adı altında, 3 model biçiminde uygulanmakta olduğu saptanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:214). Adalı'ya göre yönetime katılma modelleri ise "danışmalı model", "maddi katılmalı model¹" ve "ortaklık modeli²" biçiminde genel olarak 3 grupta toplanmıştır (1986:70).

Büyüküslu ise yönetime katılmanın özünü dört önemli kaynaktan aldığını öne sürmektedir (1998:165). Bunlar:

1. Yasal Düzenleme: Almanya (Work Council), Fransa (French Comite'd Enterprise)
2. Toplu İş Sözleşmesi: Danimarka (The Danish Samarbejdsudalg)
3. İşverenlerin tek yanlı oluşturduğu mekanizmalar: Britanya modeli

¹ "Kâra katılma" anlamındadır. İşverenlerin tam gün çalıştırdıkları personellerinin ücretlerine ek olarak, işletme kârından ek ödemeler yapmasını öngören bir sistem olarak tanımlanabilir (Dicle 1980:16).

² Danışmalı model ve kâra katılma modelinden daha ileri bir adım olup katılmanın işçi ortaklığı, işçi kontrolü ve özyönetim biçiminde uygulandığı şeklidir (Adalı 1986:70).

4. Doğrudan Katılım Yöntemleri: Japonya (Kalite Çemberleri, Takım Çalışmaları, Brifing, vs.)

Bu modeller incelendiğinde değişik katılım yöntemleriyle karşılaşılmaktadır ki, bunları dolaylı (temsili) ve dolaysız (direkt) olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür. Dolaylı katılım da yine kendi içerisinde a) İşyeri Temsilciliği, b) İşyeri Konseyleri ve c) Ortak Komiteler olarak üçe ayrılmıştır (Büyüksü 1998:166).

Eren de (1998:366) benzer şekilde yönetime katılma biçimlerini biçimsel (formal)¹ ve biçimsel olmayan (informal)² olarak ikiye ayırmıştır. Uygulamada ise gönüllü katılma, temsili katılma, eşit sayıda katılma, sendikal katılma ve özyönetim (kendi kendini yönetme) olarak en etkilisinden en zayıfına göre beş türde incelenmiştir (Eren 1998:375-377).

Katılım gönüllü (voluntary) ya da gönülsüz (involuntary), dolaylı ya da dolaysız ve biçimsel ve biçimsel olmayan gibi, derecesine, içeriğine ve faaliyet alanına göre şekillenebilmektedir. Katılım hukuk, devlet düzenlemeleri ya da karamameler doğrultusunda zorunlu olabilmektedir. Ancak yasal düzenlemeler olmaksızın gerçekleştirilmesi de söz konusudur (Nortcraft ve Neale 1990:371).

Yöntem ayrımları konusundaki örnekleri çoğaltmak mümkün olmakla birlikte, genel olarak yapılan gruplamalarda, yasal olmayan ancak personelin motivasyonunu arttırmak, yabancılaşmasını engellemek, kendisini önemli bir varlık olarak hissetmesini sağlayarak verimliliğini arttırmak, vs. gibi nedenlerden dolayı yöneticilerin kendi istekleriyle uyguladığı **danışmalı yönetim**; çeşitli yasal düzenlemeler yoluyla yönetime katılma biçimi olan **katılmalı yönetim**; ve **özyönetim** (kendi kendini yönetme) olarak 3 ana boyutta incelendiği göz önünde tutularak, çalışmamızda da bu 3 ana boyut ele alınacaktır. Uygulamadaki yönetime katılma şekilleri ise yapılan açıklamalar ışığında, "gönüllü katılım", "temsili yoluyla (temsili) katılım", "eşit sayıda (birlikte) katılım" ve "sendikal katılım" olarak 4 başlık

¹ **Formal Katılım**: Resmi olarak ülkenin iş kanunu ya da toplu sözleşmeler ile yasal bir zorunluluk olarak katılma alanlarının ve derecelerinin belirlendiği katılım biçimi (Eren 1998:367).

² **İnformel Katılım**: Daha çok çalışma grupları düzeyinde rastlanılan; işletmenin genel yöneticileri ve genel politikası dışında, gayri resmi olarak sınırlı yetkiye sahip yönetici tarafından sağlanan katılım biçimi (Eren 1998:367).

altında ele alınmıştır. Bunlara ek olarak yönetime katılma çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir.

Bu konuyla ilgili olarak yönetime katılma alanında ayrı bir bölümlendirme daha göze çarpmaktadır. Bunlar, yönetime katılma düzeyleri olarak adlandırılmakta olup; “atölye düzeyi”, “işyeri düzeyi”, “işletme düzeyi” ve “endüstri ya da işkolu düzeyi” biçiminde dört düzeyden oluşmaktadır¹.

3. 7. 1. Yönetime Katılmanın Yöntemleri

3. 7. 1. 1. Danışmalı Yönetim

Yöneticilerin, belirli konularda astların bilgisine başvurarak, onların görüş ve önerilerini alma biçiminde gerçekleşen bir yöntemdir. Burada işgörenlerin öneri ve düşünceleri yöneticilerin inisiyatifi doğrultusunda dikkate alınarak uygulanır, ya da uygulanmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:214). Danışmalı yönetim şeklinde gerçekleşen yönetime katılma biçimi;

- Daha etkin karar alma olanağı sağlar,
- Psikolojik anlamda, çalışanın saygı gördüğü ve kendisine değer verildiği izlenimi uyandırır,
- Kendisine danışılıp fikri sorulduğunca, personelin kişiliği üzerinde olumlu bir etki oluşturarak, bu durumdan dolayı psikolojik bir doyum sağlamasına neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:215).

Danışarak yönetime katılma üç farklı şekilde uygulanabilmektedir. Bunlar:

1. Yönetici belirli bir konuda karar almadan önce astların görüşlerini alır, ancak karar alma özgürlüğü sadece yöneticiye aittir.
2. İşveren ve işçi sendikası temsilcilerinin beraber aldığı kararlar astların bilgisine sunulur ve alınan kararlar uygulanır.
3. Karar alma ve çözüm üretme amacıyla işçi ya da işçi temsilcilerinden oluşan danışma kurulunda konular tartışılarak, karar alma sürecine katılım sağlanır ve bu karar uygulanır (Turan 1979:15).

¹ Ayrıntılı bilgi için bakınız: III. 7.3. Yönetime Katılma Düzeyleri

Bu yöntemin en tipik örneği İngiltere’de görülür. Ortak danışma sisteminde, özel ve kamu işletmelerinde “işyeri komiteleri” oluşturularak, sorunların çözümü gerçekleştirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:217). Ancak bu yöntemin, kararları temelde yöneticilerin almaları nedeniyle, yönetime katılımın göstermelik bir modeli olduğu öne sürülmektedir.

3. 7. 1. 2. Katılmalı Yönetim

Bu yönetim biçimi işgörenlerin, doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, bazen gönüllü bazen zorunlu olarak, çeşitli düzeylerdeki çalışma komitelerine katılmalarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:216).

Katılmalı yönetim ekonomik, sosyal ve teknik alanlarda uygulanmakla birlikte (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:217); işletmenin genel politikasına ilişkin sorunlar için de uygulanabilmektedir (Ünsal 2002:30-31). Bu konuda ayrıntılı bilgi, uygulama modellerinde¹ daha geniş şekilde verileceğinden burada kısaca açıklanmıştır.

3. 7. 1. 3. Özyönetim

En geniş anlamıyla özyönetim, yönetilenlerin aynı zamanda yönetici olmaları biçiminde gerçekleşen bir sistem olarak ifade edilebilir (Ünsal 2002:36) Özyönetim Yugoslav toplumunda gelişmiş politik bir örgütlenme biçimidir ve sosyalizmin eski Yugoslavya’ya özgü bir uygulama biçimi olarak ortaya çıkmıştır. İkinci Dünya Savaşı’nı izleyen kurtuluş ve devrim mücadelesinden sonra, “çalışanların gittikçe daha da artan yönetim katkısı doğrultusunda, sosyalist bir demokrasi” biçimi olarak doğmuştur (Akçaylı 1995:17).

Özyönetim deyimi ilk kez Yugoslavya’da doğmuş olmakla birlikte, değişik isim ve biçimlerde XIX. yüzyılın başından bu yana oluşturulan çeşitli toplumsal kuram ve sistemler içerisinde yer almıştır (Ünsal 2002:36).

Özyönetim, katılmalı yönetimin bir alt sistemini oluşturur (Adalı 1986:138); sosyalist bir toplum düzeni olması ve temelinde “sosyal mülkiyet” ilkesi yatması

¹ Bakınız 3.7.2Yönetime Katılmanın Uygulamada Katılma Şekilleri

bakımından da yönetime katılmadan ayrılır (Akçaylı 1995:17-18). Özyönetim, en üst sınırdaki bulunmakla tam bir tartışma konusu olmaktadır. Bunun nedeni, ülkeden ülkeye değişen uygulama farklılıklarından çok, temelde hedef ve ideoloji farklılığına dayanarak, ülkelerin tarihi gelişim ve sosyo-ekonomik özellikleriyle yakından ilgili olmasından kaynaklanmaktadır (Adalı 1986:138). Özyönetim, tüm mülkiyet sahiplerinin işçi olmaları durumunda, işçilerin işletme yönetim kurullarının seçimine ve işletmenin ekonomik fazlasının dağılımına eşit bir biçimde katıldıkları durumda söz konusu olmaktadır (Ünsal 2002:36). Özetle, özyönetim doğrudan doğruya demokrasiye geçişi ve bu demokrasinin siyasi sistem üzerinde de etkili olmasını amaçlayan bir sistemdir (Akçaylı 1995:17).

3. 7. 2. Yönetime Katılmanın Uygulamada Katılma Şekilleri

3. 7. 2. 1. Gönüllü Katılım

Yönetime katılmanın işverenler veya örgüt üyeleri açısından yasal açıdan herhangi bir yükümlülüğün bulunmadığı durumlarda ortaya çıkan (Eren 1998:375) ya da bazı ülkelerde yönetime katılmanın kanunlarla düzenlenmesinin yapılmaması nedeniyle, işçi ve işverenler arasında gönüllü olarak temsilci kurulları oluşturularak meydana getirilen, böylelikle de çalışanların yönetime katılmasını sağlayan bir uygulamadır (Turan 1979:18).

Gönüllü katılımın sağlanması amacıyla yönelik başlıca etkili organ, işveren ve işgören temsilcilerinin eşit sayıda veya azınlık-çoğunluk esasına göre katıldıkları "işyeri komitesi" olmaktadır. Ancak bu komitelerde alınan kararların herhangi bir yaptırım gücü bulunmamakta; komitede görüşülerek karara bağlanan hususların, yönetimce alınarak uygulanması planlanan kararlara etkisi ve onları değiştirmesi her zaman mümkün olamamaktadır (Eren 1998:375).

Bu tip yönetime katılma İskandinav ve Anglo-Sakson ülkelerinde veya bazı Afrika ve Asya'daki ülkelerde uygulanmaktadır. İngiltere'deki Ortak İşçi Komiteleri'nde de bu yöntem uygulanmaktadır (Turan 1979:18).

3. 7. 2. 2. Temsilci Yoluyla (Temsili) Katılım

Çalışanlar, kendi aralarında seçtikleri temsilciler aracılığıyla işletmede oluşturulan çeşitli komite ya da konseylere katılırlar; ancak bu katılma gruplarında işverenlerin ağırlığı vardır ve çalışanlar belli bir oranda katılım sağlayabilirler. Alınan kararların uygulanma zorunluluğu da bulunmamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:218). Katılma gruplarında işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin kararlar alınabilmektedir (Eren 1998:376).

Birlikte karar verme, veto etme gücünü de kapsayacak şekilde, genellikle personel sorunlarına çözüm getirme amacıyla, iş ya da işletme konseylerinin yetki alanında gerçekleşir. İş konseylerinde işçilerin azınlıkta kalarak katılmaları ancak bir "danışma" anlamı taşır, çünkü konseydeki çoğunluğun aldığı karar uygulanır (Ünsal 2002:35). Bu katılma biçimi, Federal Almanya, Avusturya, Belçika, Hollanda, Tunus ve Arjantin gibi ülkelerde uygulama alanı bulmaktadır (Turan 1979:18).

3. 7. 2. 3. Birlikte (Eşit Sayıda) Katılım

Birlikte katılım ya da eşit sayıda katılım, endüstriyel demokrasi yolunda atılmış ileri bir adım olarak tanımlanmakta ve yönetime katılmanın en gelişmiş modeli olarak nitelendirilmektedir. İşgören ve işveren temsilcileri aynı ağırlıkta ve eşit sayıda katılımda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:220). Seçilecek temsilcileri belirlemek amacıyla kuruluştaki çalışan tüm personelden oluşan bir işyeri konseyi oluşturulur. Burada çeşitli statüde çalışan personel için birer temsilci seçilir. Konsey başkanlığına ise konsey üyelerinin oy çokluğu ile seçtiği tarafsız bir kişi atanır (Eren 1998:376).

Federal Almanya'da 1951 tarihli "Mitbestimmung" kanunuyla birlikte bu yöntem uygulanmaya başlanmış (Turan 1979:17); iş saatleri, izinler, ücretlerin ödenme şekilleri gibi konularda karar verme yetkisi yalnız işveren temsilcileri değil, sayı eşitliği üzerine kurulmuş organlar tarafından karara bağlanmış; bu modelin uygulandığı işletmelerde boykot, grev vb. eylemler yasalarca yasaklanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:220).

3. 7. 2. 4. Sendikal Katılım

Bu katılım, işgörenler arasında ayrıca temsilciler seçip onları yönetime katmak yerine, daha önceden seçilmiş sendika temsilcilerinin doğrudan doğruya ve işçiler adına yönetime katılması biçiminde gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:219). Bu sistem önceden tasarlanmış kurulu bir mekanizma olmakla birlikte, şartların getirdiği zorunluluk nedeniyle zamanla olgunlaşarak, gücünü sendikal teşkilatlanmadan almıştır (Turan 1979:18).

Çalışanlara tanınan yönetime katılma hakkı, sendikalarda bulunan temsilcileri aracılığıyla doğrudan doğruya yürütülebilmektedir. Bu amaçla sendikalar, "eşit sayıda katılma"ya benzer şekilde örgüt işçileri arasından temsilcilerini seçerler (Eren 1998:376).

Sendikal katılımın en tipik uygulaması toplu iş sözleşmeleridir. Toplu iş sözleşmelerinin kapsamı, ücret ve çalışma koşullarını aşarak, çeşitli konularda da sendikaların yönetime katılmalarını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:219).

Sendikal katılım, ABD, İngiltere, Latin Amerika ülkeleri, Sovyetler Birliği, Macaristan, Bulgaristan ve Çekoslovakya'da uygulanmakta olup, çalışanlar farklı modellere bağlı olarak sendikal kuruluşlar aracılığıyla yönetime katılmaktadırlar (Turan 1979:19).

3. 7. 3. Yönetime Katılma Düzeyleri

Modern örgütlerde yönetime katılmanın dört düzeyinden söz etmek mümkündür. Bunlar, "atölye düzeyinde yönetime katılma", "işyeri düzeyinde yönetime katılma", "işletme düzeyinde yönetime katılma" ve "endüstri ya da işkolu (holding) düzeyinde yönetime katılma"dır (Görmüş 2001:85-86; Ünsal 2002:28-29). İşyeri veya işletme düzeyinde iş komitelerinin kurularak, bu komitelerin bağımsız faaliyet göstermeleri, kurumun belli sayıda (örneğin Almanya'da beş ya da daha fazla) personel çalıştırmasına bağlı olarak gerçekleştirilir (Ünsal 2002:29).

3. 7. 3. 1. Atölye Düzeyinde Yönetime Katılma

Uygulama, çalışanların işyeri komiteleri oluşturarak kendi bölümlerindeki çalışma şartlarını belirlemeye ve ortak danışma kurulları aracılığıyla üst düzeydeki yönetime katılabilmeleri temeline dayanmaktadır. Atölye düzeyinde yönetime katılma ile işin zenginleştirilmesinin sağlanması amaçlanmakta ve personelin işine ve yönetime yabancılaşmasına engel olunmaktadır (Görmüş 2001:86).

3. 7. 3. 2. İşyeri Düzeyinde Yönetime Katılma

İşyeri komitesi ya da sendika temsilcileri aracılığıyla çalışanların kendilerini ve geleceklerini ilgilendiren kararlarda söz sahibi olmaları amaçlanır (Görmüş 2001:87). İşyerlerinde işveren, üst yönetici, ya da bir grup çalışan emir ve talimat verebilme yetkisine sahip olup, diğer çalışanlar da bu emirleri yerine getirmekle yükümlüdür. Çalışanların yabancılaşmasını önleme, onurlarını koruma, işyerinde uygulanan yönetim biçimini demokratlaştırma, kısaca işyeri barışı bakımından çok önemli bulunmaktadır (Akçaylı 1995:28).

3. 7. 3. 3. İşletme Düzeyinde Yönetime Katılma

İşletme düzeyinde yönetime katılma, emek ve sermayenin eşit sayıdaki temsilcilerle oluşturulan denetim kurulunun, yönetim kurulunu seçmesine ve yönetim kurulu kararlarını denetlemesine olanak sağlar (Akçaylı 1995:25).

3. 7. 3. 4. Endüstri ya da İşkolu (Holding) Düzeyinde Yönetime Katılma

Örgütlerde, sendikalar aracılığıyla temsil edilen çalışanlar, toplu pazarlıklara ve işyeri hayatında etkili olan kararların alınmasına katılabilirler. Böylece çalışanların düşünce ve isteklerini ortaya koyarak, alınacak kararlarda eşit olmaları sağlanabilir (Görmüş 2001:87).

3. 8. Türkiye'de Yönetime Katılma

Öncelikle belirtmek gerekir ki Türkiye'de yasalarla düzenlenmiş gerçek bir yönetime katılma modeli bulunmamaktadır. Bu konu 1970'li yıllarda ilgi çekmeye başlamış ancak, 12 Eylül 1980 askeri hareketi sonrasında 2364 Sayılı Yasa ile oluşturulan Yüksek Hakem Kurulu'nun toplu iş sözleşmesini yeniden ele alarak, yürürlüğe koyarken, işçinin yönetime katılmasıyla ilgili olan tüm maddeleri sözleşmeden çıkarmasıyla, 1980'lerden itibaren güncelliğini yitirmiştir. Yine 1980'li yıllardan bu yana işçilerin ücretlerinde meydana gelen düşüşler, sendikaları bu alanda mücadele vermeye zorlamış, fakat idari konular üzerinde durulmamıştır (Taşkent 1994:99).

Ancak, yönetime katılma örnekleri olarak değerlendirilebilecek ya da en azından tartışmaya açık bazı düzenlemeler bulunmakla birlikte¹ (Taşkent 1994:100); 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'nın, 1961 Anayasası'nı izleyen dönemde statü hukukuna ilişkin olarak yapılan yeni düzenlemeleri arasında ilk kez yer verilen, yönetimin demokratikleşmesine ilişkin bir girişim olarak nitelendirilebilecek "Görüşme ve Danışma Kurulları", günümüze değin uygulamaya konmadığından yaşama geçirilememiştir (Canman 1995:245).

Ülkemiz için, işyeri düzeyinde çeşitli komisyonların kurulması, tüm işyerleri için yarar sağlayacak, işçi ve işvereni birlikte çalışmaya hazırlayacak işlevler görecektir. Sorunların önemine bağlı olarak, bu komisyonların geçici ya da devamlı olarak kurulması mümkün olmaktadır (Akçaylı 1995:28). Bunun yanında Türkiye, Avrupa Birliği üyeliğine aday bir ülke olarak, bu konudaki gelişmeleri yakından izlemek zorundadır. Çünkü Avrupa Birliği hukuksal yapılanma çabaları içerisinde bu konuya özel bir önem vermekte ve Birlik içerisindeki demokratik oluşumu, işyerlerindeki demokratik yapılanma üzerine oturtmak istemektedir. Dolayısıyla bu konu bir hükümet politikası olarak benimsenmek ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı konuyla ilgili çalışmalara başlamak zorundadır (Ünsal 2002:118-119).

¹ a) 3003 sayılı İş Kanunu'ndaki işçi temsilciliği, b) 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'ndaki işyeri sendika temsilciliği, c) 1475 sayılı İş Kanunu'ndaki düzenlemeler (Asgari Ücret Tespit Komisyonu, İzin Kurulu, İş güvenliği komisyonu, İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulu), d) 1964 tarihli 440 sayılı kanun, e) Sosyal Sigortalar Kurumu, f) Toplu İş Sözleşmeleri (Taşkent 1994:100-106).

3. 9.Yönetime Katılma Esasına Dayalı Yönetim Anlayışları

Organizasyonlarda, özellikle son on yılda yaşanan önemli gelişmeler, geleneksel hiyerarşik piramit yapısından daha yatay, daha hızlı cevap verebilen bir yapıya doğru eğilim gösterilmesine neden olmuştur. Tüm bu yapısal değişimler, alt kademelerdeki astların yetkilendirilmesi, yönetim kademelerinin azaltılması gibi değişikliklerin yapılmasını sağlamıştır. Günümüzde, takım çalışması, takım liderliği ve çalışanların katılımı organizasyonlarda ortaya çıkmış yeni beklentilerdir (Tüz 2001:123). İçinde bulunduğumuz küreselleşme sürecinin, işletmelerin yönetim felsefelerini etkileyerek, işçilerin yönetime katılımının ön plana çıkmasına neden olduğu ve bu doğrultuda toplam kalite yönetimi, kalite çemberleri, sürekli iyileştirme (kaizen), yalın yönetim ve kıyaslama (benchmarking) gibi yönetim anlayışlarının hakimiyet kazandığı hatırlanacak olursa bu konuya değinmekte yarar görülmüştür.

Japon yönetim sistemlerinin başında Toplam Kalite Yönetimi, Sürekli İyileştirme ve Kalite Çemberleri gelmektedir. Japon yönetim sistemlerinin en belirgin özellikleri, yönetime katılma, uzun dönemli istihdam, kıdem sistemi ve grup bilinci olarak karşımıza çıkmaktadır (Tüz 2001a:21). Dolayısıyla da çalışmamızla ilgili olarak, yönetime katılma konusunu tamamlaması açısından önemlidir.

Öncelikle “**kalite**” kavramını açıklamak gerekirse; kalite “tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği” olarak tanımlanabilir (Efil 1999:32). Önemli olan kalitenin “amaçlanan kullanıma uygunluk” olarak “müşteri mutluluğunu” karşılmasıdır (Yağız 1997:261)

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağı ve bu nedenle “insana” azami derecede önem verilmesinin gereği üzerinde durmaktadır (Acuner 2002:90). TKY'nin özünde sorumluluklarını eksiksiz biçimde yerine getirirken, yaptığı işin verimliliği ve süreçlerin geliştirilmesi konusunda çaba harcayan çalışanlar ile; çalışanları teşvik eden, katılım sağlayan ve inisiyatif kullanmayı ve yenilikler yaratmayı amaçlayan yöneticiler bulunmaktadır (Altınok 2001:206). TKY'nin, her kuruluşun kendi misyon, yapı ve özellikleri doğrultusunda geliştirilmesi ve uygulanması söz konusu olmakta birlikte; müşteri (tüketici) odaklılık, üst yönetimin

kalitede öncülük etme sorumluluğu, sürekli iyileştirme, veriye ve istatistiksel düşünmeye dayalı yönetim ve karar verme, grup çalışması, sürekli eğitim ve öğrenme, çalışanların yetkilendirilmesi ilkeleri üzerine kurulması gerekmektedir (Yağız 1997:264-265).

Üniversiteler de TKY felsefesini benimsemek zorunda olan kuruluşlar arasında gelmektedir. Özellikle 1992'den itibaren, devlet ve vakıf üniversitelerinin sayılarının artması ile tüm üniversiteler bilimde, teknolojiye ve kültürde ülke kalkınmasına katkı sağlayabilme amacına yönelik olarak, kalite arayışına zorlanmaktadır (Özden 1998:39). Ancak ülkemizdeki üniversiteler, yasa ve yönetmeliklerden, kaynak yetersizliğinden ve davranışsal nedenlerden dolayı kaliteye ilişkin sorunlar yaşamaktadırlar (Yağız 1997:280-281). Halen yürürlükte olan 2547 sayılı Yüksek Öğretim Yasası aşırı merkeziyetçi bir yapıya dayalı olması nedeniyle demokratik bir üniversite ortamının oluşmasını engellemekte ve her üniversite için aynı modeli öngörerek, kurumların farklılaşmasına olanak tanımamaktadır. Öğretim ve araştırma gibi akademik faaliyetlerin kalitesini doğrudan etkileyen destek hizmetler yetersiz düzeyde olup; öğretim hizmetleri, araç, gereç, laboratuvar, kütüphane hizmetlerinin sağlanması genelde öğretim teknolojisi yetersizliğinden gereği gibi verilememekte, bu nedenlere bağlı olarak da araştırma ve yayın faaliyetleri zorlukla sürdürülmektedir. Çeşitli düzeylerdeki üniversite yöneticilerinin, kurumun başarısında, tüm çalışanların katılım ve işbirliğinin sağlanmasının ve etkin bir iletişim ortamının yaratılmasının önemli rolü olduğunun bilinci içinde olmaması da (Yağız 1997:281-282), ele alınan olumsuzlukların başında gelmektedir.

Kalite Çemberleri, yönetime katılma biçimi olarak, Japon yönetim modelinin bir unsuru ve uzantısı olarak ortaya çıkmış; özellikle 1950'li yıllarda Japonya'da, Amerikan modeli olan kalite kontrol tekniklerini temel alarak, üretimle ilgili problemlerin ortadan kaldırılması amacına yönelik olarak oluşturulmuştur (İnce 1998: 135). Kalite çemberleri, "aynı mesleki faaliyet içerisinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5-10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük grup" olarak tanımlanabilir (Efil 1999:21). Kalite çemberleri, formal bir yönetime katılma yöntemi olarak yer almakta ve bir örgüt içerisindeki kalite çemberleri yürütme komitesi, rehber, lider ve çember üyeleri olarak dört unsurdan

oluşmaktadır (Beach 1985:363). Kalite çemberlerinin işletmedeki çalışma yöntemi ise maddelerle özetlenecek olursa:

1. Sorunlar, beyin fırtınası yöntemi kullanılarak, belirlenir ve seçilir.
2. Sorunlar çember üyelerince analiz edilir.
3. Sorunlara çözüm üretilir ve uygulamaya geçilmeden önce küçük çapta yapılan bir denemeyle çözümün doğruluğu test edilir.
4. Çember etkili bir çözüm bulduğunda, bir rapor biçiminde üst yönetimin bilgisine sunar.
5. Yönetim öneriyi inceleyerek, sorunlara başarılı çözüm önerileri getiren grupları ödüllendirir (Nalbant 1995:204-205).

Kalite çemberleri, yabancılaşmayı önleyerek örgüt-çalışan bütünleşmesini sağlar; iletişimi etkin hale getirir; çalışanların iş tatminlerinin artmasını sağlar; örgüt iklimini olumlu yönde etkiler; kalitenin iyileştirilmesini sağlar; örgütteki çatışma ve uyumsuzlukları önler ve katı hiyerarşik yapının olumsuz etkilerini azaltır (İnce 1998:141-147). Kalite çemberleri, endüstriyel organizasyonlarda kullanılabileceği gibi, hizmet kuruluşlarında da uygulanabilir (Nalbant 1995:205).

Japonca iyileştirme anlamına gelen **Kaizen**, Japon Yönetim Sistemi'nin temel felsefesini oluşturur; firma içerisindeki maddi-manevi her türlü unsuru kapsayan bir sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Bu felsefeye göre sonuçların daha iyi olabilmesi, süreçlerin iyi olmasına bağlı olduğundan; "süreçlerin iyileştirilmesi"ne yöneliktir (Düren 1999-2000:20).

Son yıllarda TKY anlayışının kazandırdığı yeni kavram ve tekniklerden birisi olan **kıyaslama** veya işletmeler arası karşılaştırmalar olarak adlandırılacak "benchmarking", temel yaklaşımı itibarıyla, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir biçimde kendi alanında en başarılı olan işletmelerin, belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırmak, analiz etmek ve kendi uygulama biçimleriyle karşılaştırarak sonuçlar çıkartması, elde edilen sonuçları bir plan dahilinde uygulaması, böylece daha yüksek başarı düzeyini yakalama çabası olarak ifade edilebilir (Bumin ve Erkutlu 2002:90).

Küresel değişim ve rekabetin ortaya çıkararak, önemini arttırdığı, yönetime katılma konusuna çok yakın bir diğer kavram da **personel güçlendirme** (empowerment) 'dir. Bu kavram katılım, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olarak gelişmiş olmakla birlikte; güçlendirme bu kavramlardan daha geniş bir anlam taşımaktadır. Yönetime katılma, derecelere bağlı olarak gerçekleştirilen bir süreç olup; katılma derecesi arttıkça çalışanların motivasyonunu olumlu yönde arttırmaktadır. Güçlendirme ise, "alışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulama" olarak tanımlandığında, yönetime katılma anlayışının kapsamı, uygulanması ve anlamı da genişlemektedir (Koçel 1998:299).

Sonuç olarak, 21. yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına, kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yaparak, ilerlemek ve gelişmek isteyen insandır. Bu değişim küresel bilgi dünyasının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkılmış, rekabette üstünlüğü ön plana çıkarmıştır. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin ve başarılı olabilmenin yolu da, yaratıcı ve kendini geliştirmek isteyen insanların, çalışma yaşamlarında doyum sağlamalarından ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesinden geçmektedir.

3. 10. Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim ve Yönetime Katılma

İyi bir yönetim, kütüphanenin verimlilik ve etkililiğini sağlamak ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesi için büyük önem taşır. Yöneticilere, ileriye görmeyi ve önderliği sağlar; kaynakların dağıtımını gerçekleştirir ve kurumun her aşamasında kararlara katılımı sağlar (Brophy 2000:176).

ABD'de "Baby Boom" (Bebek Patlaması) olarak adlandırılan çağın sonucu olarak, 1960'lı ve 1970'li yılların başında, yüksek okullardaki öğrenci sayısında, müthiş bir artış olmuştur. 1961-62'den 1970-71'e kadar olan akademik dönemde, yüksek okul ve üniversite öğrencilerinin sayısı 3.9 milyon'dan, 8.2 milyon'a yükselmiş; kütüphanelerin büyümesi de, bu büyük artışa paralel olarak gerçekleşmiştir. Üniversite kütüphanelerinin sayısı 200 milyon'dan 350 milyon'a, bütçeler ise, 184 milyon dolar'dan 600 milyon dolara fırlamıştır. Kütüphane

materyalleri %370, kütüphane personelinin sayısı ise, nerdeyse iki kat çoğalarak, 31 bin'den, 48 bin'e yükselmiştir (Burckel 1984:25).

Kütüphane sayısında görülen artışa oranla kütüphane personel sayısı düşük kalsa da, bu fark etkileyici olmuştur. Bu durum, kütüphanecilerin akademik eğitimlerine verilen önemin artmasıyla paralel zamanda gerçekleşmiş ve kütüphanecilik biliminde giriş aşaması olarak, "Master" derecesi aranmaya başlanmıştır. Formal eğitimdeki bu değişikliklerle birlikte, sayısı artan ve uzman beceriler gerektiren işler açıkça belirlenmiş; kütüphaneciler, hızla değişen görevlerle, kendi işlerini birleştirebilmek için, uzmanlaşmak zorunda kalmışlardır (Burckel 1984:25).

ABD'deki üniversite kütüphanelerinin büyüklüğünde görülen bu artış, kaçınılmaz olarak, diğer büyük ve karmaşık organizasyonlarda olduğu gibi, kütüphanecilerin çalışma hayatındaki bürokrasinin de miktarını arttırmıştır. Çoğu kütüphaneci arasında, bürokrasi, "kurumun düzeylerinin ayrılarak soyutlanması", "çalışanlar için kişisel olmayan roller", "merkeziyetçi yönetim ve karar alma", "katı, tabakalaşmış otorite ve sorumluluklar" gibi, kötü anlamlar taşımaktadır. Kurumlar, değişikliklere direnme, yenilikleri bastırma eğiliminde olmuşlardır. (Burckel 1984:25).

Bu öğelerin bileşkesi –bürokrasiye doğru artan eğilim ve kütüphaneciler arasında profesyonelliğin artması- üniversite kütüphanelerinin yönetiminde bir gerginlik yaratmıştır. Kampuslardaki organizasyon biçimlerinin genellikle bürokratik olmayan bir tarzda olması nedeniyle bu problem kampus içerisinde daha şiddetli ve etkin olmuştur. Bu, doğru olmasa bile, kütüphaneciler, 1960'lardaki ve 1970'lerin başındaki öğrenci olaylarından etkilenmişlerdir. Bu yıllarda öğrenciler, üniversite yönetimine katılma girişimlerini arttırmışlardır. Öğrencilerin bu çabaları, kütüphanecilerin de kütüphane yönetimi ve politikalarına katılma girişimlerini etkilemiş ve çoğu kütüphaneci bu konuda başarılı olmuştur. Bir başka grup kütüphaneci de yönetimin geleneksel hiyerarşik yapısıyla uyumsuzluğa düşerek, değişim için itici bir güç oluşturmuştur (Burckel 1984:25).

Araştırma Kütüphaneleri Derneği (Association of Research Libraries, ABD), yüksek eğitim kurumlarının yönetiminde gerçekleşen değişimlere duyarlı yaklaşarak,

Diane Webster yönetimi altında, kısa adı OMS olan, Yönetim Çalışmaları Ofisi (Office of Management Studies)'ni kurmuştur. OMS'nin ilk ürünlerinden biri olan ve MRAP olarak adlandırılan "Yönetim İncelemeleri ve Analiz Programı" (Management Review and Analysis Program), katılımcı yönetim anlayışını destekleyerek, kütüphane içindeki her düzeyde çalışanın katılımını arttırmayı hedefleyen bir süreç başlatmıştır (Shaughnessy 1996:44).

Özellikle üniversite kütüphaneleri, yönetime katılma biçiminin uygulanmasını, komiteler aracılığıyla gerçekleştirmişlerdir. Bu komiteler, karar alma gücüne sahip olduğu ya da güçlü tavsiyelerde bulunabildiği oranda, yönetime katılmayı başarmışlardır. Komiteler ilk olarak ücret, değerlendirme, terfi ve lider seçimi gibi çeşitli personel işlevleri için kullanılmıştır. Üniversite kütüphaneleri, komite yapısını, çalışmalarında ve kütüphanelerin karşılaştığı teknolojik, sosyal ve politik sorunlara yönelik tavsiyelerde, son derece yararlı bulmuşlardır (Eggleton 1979:272).

Son yıllarda ise kütüphane yönetiminde Japon yönetim teknikleri ağırlık kazanmaya başlamıştır (Alemna 2001:264-269; Clayton 1992:298). Üniversite kütüphanelerinin yapısı, Batı'daki firmalardan çok, Japon şirketleriyle daha fazla benzerlik göstermekte olduğundan; kütüphane yöneticileri, program ve uygulama geliştirmede Japon yönetim teorilerini uyarlamaya daha istekli görünmektedir (Clayton 1992:300). Takım çalışmaları, karar almada yetkilendirme doğrultusunda katılım ve iletişimi geliştirmeye birlikte, değişimin üstesinden gelmek için esneklik sağlar (Badu 2002:292). Özellikle toplam kalite yönetimi anlayışının, amaçlara ulaşmadaki başarısı, kullanıcı/müşteri memnuniyetine önem vermesi, hata oluşum payını azaltarak en aza indirmesi, tüm personelin eğitilerek her türlü katılımını sağlaması ve verimliliği artırması her alanda yaygın kullanılmasına neden olmuştur (Önal 1997:115).

3. 10.1. Yönetim Anlayışını Değiştiren Nedenler

Üniversite kütüphanelerindeki geleneksel hiyerarşik yönetim yapısı, hızla değişen çevreye bağlı olarak etkisiz bir hale gelmiş ve kendi kültürüyle iç çatışma içine düşmüştür. Bu yapı, liderlik ve kurumsal davranışlar kapsamındaki literatüre

dayalı olarak yapılan işlevlere yönelik amaçlar doğrultusunda, daha dengeli bir yapıya dönüşmek zorunda kalmıştır (Honea 1997:183).

Günümüzde ise, değişimler çok hızlı yaşanmakta; eski sorumluluk ve roller Bilgi Çağı'nın ihtiyaçlarını karşılamaya yetmemektedir. Üniversite kütüphanelerini değişime zorlayan, teknolojik ve sosyal birçok iç ve dış faktörler vardır. Bunların en önemlileri;

- Teknolojik değişimler olmaktadır ve devam edecektir. Bu değişimler, bireysellikten küreselliğe doğru, toplumun her düzeyini etkilemektedir.
- Toplumsal değişim, hem teknoloji, hem toplum nedeniyle evrim geçirmektedir. Ancak bu değişim daha sorunlu gerçekleşmektedir. Örneğin, elektronik yayınların ortaya çıkışı ve benzer formattaki ürünlerle ilgili olarak, telif hakları söz konusu olmuştur.
- Bu değişimler kurumlar, içerikler ve işlemler arasında net olmayan çizgilere yol açmıştır (Probst 1996:8).

O halde, üniversite kütüphanelerinin yönetim anlayışında değişime yol açan nedenleri şu şekilde özetlemek mümkündür (Probst 1996: 9-18):

1. Yüksek eğitimdeki değişim
2. Bilimsel iletişimlerdeki (scholarly communications) değişim
3. Devletin eğitim rolündeki değişim
4. Özel sektörün eğitimdeki rolünde değişim
5. Bilgi otoyolu (The Information Superhighway)
6. Küreselleşme

Yüksek eğitimdeki değişim, üniversite ve yüksekokulların tüm alanlarındaki değişimi içeren geniş bir kapsamı ifade etmektedir. Günümüzün teknolojik yenilikleri, üniversitelerin modern kurumlar haline gelmelerini sağlayarak, üniversitelerin her alandaki (kütüphane, bilgisayar merkezleri, fakülteler, iletişim birimleri) yöneticilerini, organizasyon yapısını yeniden ele almaya zorlamıştır (Probst 1996:9). Üniversite kütüphaneleri, yüksek eğitim kurumlarının ayrılmaz bir parçası olarak çalışmakta ve işlevlerini yerine getirmektedir (Honea 1997:183). Kütüphanelerin sağlama

birimlerinin bütçeleri de, kampus bilgi alt yapısının gelişimine göre yön değiştirmiştir (Probst 1996:9).

Bilimsel iletişimlerdeki değişim kapsamında, internete erişim; bilimsel iletişimde devrim yaratmış, sanal üniversitelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Geleneksel sınıflar, sınırlardan kurtarılmış; multimedya ve interaktif yazılım paketleri sayesinde öğrenciler, özgür bir ortamda eğitim almaya başlamıştır. Bu gelişmeler, kütüphanelerin hizmet anlayışlarını değiştirmelerine neden olmuştur (Probst: 1996:10-11).

Devletin en önemli rolü, yüksek eğitime parasal kaynak sağlamasıdır. Birleşik Amerika'da, eğitim standartlarının değişen koşullara bağlı olarak arttırılabilmesine yönelik; eğitim ve gelişim programlarının gerçekleştirilebilmesini desteklemek için devlet tarafından özel sektörün sponsorluğu da sağlanmaktadır (Probst 1996:13).

Günümüzde, teknolojiye hızlı değişimler, kültürel bütünleşmeyi, karmaşıklığı, aktivitelerin bölünmesini, kişilerarası ilişkileri arttırmış ve kütüphaneleri de kapsayacak şekilde, toplumda yer etmiş özel uzmanlık alanlarını beraberinde getirmiştir (Honea 1997:183). Ürünler ve hizmetler, değişen ihtiyaçları karşılamak için sürekli değişim halindedir. Kütüphaneler de, bu çerçevede, diğerleriyle rekabet edebilecek duruma getirilmeli, yeniliklere ayak uydurabilmelidir (Probst 1996:9).

Bu değişimlerin etkisi ve çağa ayak uydurabilme çabalarının sonucu olarak, günümüzde, hakim olan anlayış, takıma dayalı yönetim (team-based management) olarak karşımıza çıkmakta ve böylece üniversite kütüphanelerinin daha etkili yönetilebilmesi amaçlanmaktadır. "Takım", komiteler, görev grupları (task forces), çalışanların katılımına dayalı kalite çemberleri, gruplar, birlik yönetimine katılma (joint union-management), liderlik takımları (leadership teams), etkin komiteler (action committee), proje takımları, danışma merkezleri (supervisory council), otonom ya da kendi-kendini yöneten çalışma takımları olarak çeşitli şekillerde oluşturulabilmektedir. Daha genel bir sınıflandırmayla "takım", üst yönetim takımları, orta yönetim takımları, proje takımları ve çalışma grupları olarak belirlenebilmektedir. Kütüphanelerde de takım yönetimi uygulanması ve uygulama

alanlarının genişletilerek reklamının yapılması gerekli görülmektedir. (Badu 2002:287-288, 291).

3. 10.2. Türkiye’de Durum

Uluslararası düzeydeki gelişmeler ülkemize de yansımış olup, birçok üniversite kütüphane yönetimi, yaşanan gelişmeleri, varolan ekonomik ve teknolojik imkanlar çerçevesinde kendi kütüphanelerine uyarlamaya çalışmaktadır. Ancak bu çabalar, gerekli altyapı şartları hazırlanmadan, işbirliği sağlanmadan ve ulusal bir politika belirlenmeden yürütülmektedir (Toplu 1996:52).

Üniversite kütüphanelerini dolaylı ya da dolaysız olarak etkileyen mevzuatlar, 6.11.1981 tarihinde yürürlüğe konmuş olan 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu, 13.10.1983 tarihinde yürürlüğe konmuş olan Yükseköğretim Personel Kanunu, 21.11.1983 tarihinde yürürlüğe konmuş olan 124 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Karamame, 27.10.1982 tarihinde yürürlüğe konmuş olan Yükseköğretim Kurumları Yönetici, Öğretim Elemanı ve Memurları Disiplin Yönetmeliği, 25.4.1984 tarihinde yürürlüğe konmuş olan 18382 Sayılı Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumları Sicil Yönetmeliği ile 3.2.1984 tarihinde yürürlüğe konmuş olan Üniversiteler Yayın Yönetmeliği olarak belirlenmiştir (Çelik 2001:149-150).

Ancak, değişik dönemlerde üniversitelerin görev ve sorumluluklarını tanımlayan bu yasalar kapsamında, kütüphanelerin üniversite bünyesindeki örgütlenmesi, amaç ve işlevleri yer almamakta (Toplu 1996:54); kütüphanecilerin yönetime katılma konusuna ilişkin konulara değinilmemektedir. Bazı istisnalar bir yana bırakıldığında, 1980’e kadar olan süreçte Türk üniversite kütüphaneleri etkin bir hizmet sağlayamamıştır. Kütüphane yönetiminde merkeziyetçi anlayışın uygulanması esas alınarak, kaynak israfının önlenmesi hedeflenmiştir (Çelik 2001:45).

Oysa Birleşik Amerika’da, kütüphanelerde yönetime katılma çalışmalarının incelenmesine 1967’de başlanmıştır (Marchant 1982:782). Yönetime katılmanın, kütüphane personelinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri saptanmıştır (Marchant

1982:783; Oosthuizen ve Toit 1999:218-219); aşamalar, yenilikleri izleyerek gerçekleştirilmiştir. Ülkemizdeki üniversite kütüphanelerine ilişkin durumun ne olduğu, bu çalışmamızda seçilmiş bir örneklem grubunda araştırılmış olup elde edilen bulgular ışığında Ankara'daki üniversite kütüphanelerindeki durum ortaya konulmuştur.



BÖLÜM 4

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

Tarih boyunca insan, Endüstri Devrimi öncesinde ve I. ve II. Dünya Savaşı sonrasında ve insanların her türlü koşulda çalışmaya mecbur kalması ve verimliliğin ölçülebilir bir kriter olmaması gibi nedenlerle, işletmelerde en az değer verilen kaynak olmuştur. Zaman içerisinde, işletmenin sahip olduğu en değerli varlığın ve örgütte başarıyı sağlayan en temel etmenin “insan” olduğu anlaşılmıştır.

Buna bağlı olarak da, son yıllarda, işletmelerde çalışanların algı, tutum, görüş ve değerlendirmelerini ölçmeye yönelik araştırmaların yaygınlaştığı gözlenmektedir. Yönetim bilimi 1930’lu yıllardan bu yana insana yönelik araştırmalarda bulunmasına karşın, son zamanlarda, çalışanların tatmin düzeyi, işletmelerin rekabet gücünün temel unsurlarından biri olarak kabul edildiğinden, önemli bir yer edinmiştir. Ülkemizde de gerek kamu gerekse özel sektörün, çalışanlarının iş tatminine önem vermekte olduğu gözlenmektedir. Bu sonuca neden olan önemli gelişmelerden biri de, insan odaklı felsefi yaklaşımı olan Toplam Kalite Yönetimi anlayışının yaygın şekilde kabul görmesi olarak değerlendirilmektedir (Tak 2002:17). TKY anlayışındaki kalitenin sağlanması, korunması ve iyileştirilmesi öncelikle ve özellikle personele yönelik bir sistemi öngörmektedir. Bunun en temel nedeni ise, memnun ve sadık bir müşteri kitlesi yaratılmasının yolunun ancak, mutlu ve kurumunun ilkelerini benimsemiş çalışanlardan geçmekte olmasıdır (Gökçe 1999:270).

Personelin güdülenmesi ya da güdüleme¹, “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilendirilmesi ve isteklendirilmesi süreci” olarak tanımlanırsa; çalışanların işlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri, ihtiyaçlarının karşılanması ile güdülenmelerinin sağlanmasını zorunlu kılar. Bununla birlikte, çalışanların güdülenmesi, etkili bir önderlik koşuluyla sağlanabilir (Can 1994:157).

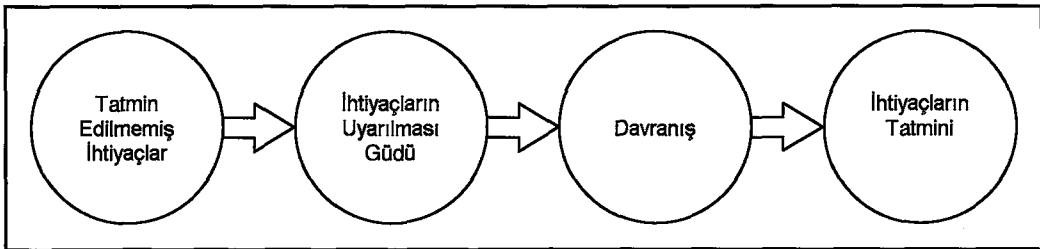
¹ Çalışmada “güdüleme” ve “motivasyon” terimleri birbirleriyle eşanlamlı olarak kullanılmıştır.

Bu bölümde güdü (motiv) ve güdülenme (motivasyon) kavramı, motivasyon kuramları, motivasyon unsurları üzerinde durularak; liderlik/önderlik tipleri ele alınacak ve yönetime katılmanın çalışanların iş tatmini üzerine etkisi açıklanacaktır.

4. 1. Güdü ve Güdüleme Kavramı

Güdü ya da güdüleme kavramının dilimizdeki tam karşılığını bulmak oldukça güçtür. İngilizce ve Fransızca'da "motive" olarak yer alan bu kavram, Türkçe'de "güdü, saik veya harekete geçirici" olarak karşılık bulmaktadır (Eren 1998:415).

Canlı organizmaların varlıklarını sürdürebilmesi, bir takım ihtiyaçlarını karşılamalarına bağlıdır ve canlılar ihtiyaç duydukları gereksinimlerinden belli bir süre bile olsa yoksun bırakıldıklarında, bunları karşılayabilmek adına harekete geçerler. Eski dengenin sağlanması için, ihtiyaçların karşılanması gereklidir. Bu bağlamda, "organizmada meydana gelen eksiklikler 'ihtiyaç', ihtiyaçların giderilmesi için bedeni bir takım davranışlara iten gerçek de 'dürtü'" olarak tanımlanır. Organizmanın etkilenecek, ihtiyaçları karşılama eğilimi göstermesi ise güdü olarak adlandırılır (İşçi 1996:99). Güdüleme süreci, Şekil 3'de gösterilmiştir (Can 1994:157).



Şekil 3: Güdüleme süreci

Güdüleme, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreç olup, insan davranışlarına şekil verdiği için; yöneticilerin de bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve insanların birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğunun bilincinde olması gereklidir.

Güdüler, insan davranışlarına yön vermeleri nedeniyle çok etkili bir role sahiptirler. Bu davranışlar belirli amaçlar doğrultusunda gelişir ve doyum noktasına vardığında ortadan kalkar. Ancak güdülerin dinamik yapısı gereği yeni doğacak

gereksinimler, doyurulmuş güdüleri yeniden uyarır. İşletmelerde de çalışanlar, görev yaptıkları kurumda yeterli doyum ve uyum sağlayamamış ise, işletme başarısından söz etmek mümkün olamaz (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:86-87).

Bununla birlikte güdüleme konusunda önemli olan unsurlardan biri de, genel endüstri hayatındaki durum ve değişikliklerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve dolayısıyla da davranışlarını ve beklentilerini etkilemesidir. İş fırsatlarının çok ve ücretlerin yüksek olduğu devrelerde, sosyal ihtiyaçlar ve değer ihtiyaçları önem kazanmakla birlikte; işsizliğin arttığı dönemlerde, iş kaybetme kaynaklı tehlikelerden dolayı çalışanlar, sürekli ve düzenli ücret veren işyerlerini tercih ederek, alt kademe ihtiyaçlarına yöneleceklerdir (Eren 1998:422-423).

İnsan doğası üzerine birçok görüş olmakla beraber, bunların en önemlileri, Douglas McGregor'un insan doğası ve güdüleme arasındaki ilişkileri hakkındaki X ve Y Kuramları ile Reddin Z Kuramı'dır (Can 1994:158).

X Kuramı: Geleneksel Yönetim ve Denetim Görüşü

1. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
2. Bu özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azdır, her şeyin üstünde de güvenlik arar (McGregor 1970:30).

Y Kuramı: Bireysel ve Örgütsel Amaçların Kaynaştırılması

1. İşte fiziksel ve zihinsel çabanın harcanması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır.
2. Dışarıdan denetim ve cezayla korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet eden insanlar, kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
3. Amaçlara bağlılık, amaçların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sadece sorumluluğu almak zorunda kalmayıp, elde etmeyi de ister.

5. Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde ustalık ve yaratıcılık kullanma yeteneği, insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
6. Modern endüstri koşullarında, insanın sahip olduğu yeteneklerin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır (McGregor 1970:39-40).

McGregor'a göre, klasik yöneticiler insanı X Kuramı yaklaşımında değerlendirerek, onları güdülemek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikler ile ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir. Y Kuramı yaklaşımını benimsemiş bir yönetici ise, çalışanlarının yeteneklerine büyük ölçüde güven duyar. Onlara işlerinden tatmin olacakları ortamı yaratarak, astlarını kararlara katılma yönünde teşvik eder (Can 1994:159).

Z Kuramı

Reddin tarafından geliştirilen Z kuramı, X ve Y kuramlarına etkinlik boyutu kazandırmıştır. Bu yöntemlerin bileşimi, örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturabilmektedir. Bu kuramın öne sürdüğü fikirler;

1. İnsanı şeytan ya da melek olarak göremeyiz; insan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyi, ne de kötüdür; koşullara göre yatkınlık, her iki tarafa doğru eğilim gösterebilir.
3. İnsan ne yaşamsal (fizyolojik), ne de üst düzey ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
4. Dıştan zorlama ya da içten gönüllü olarak güdülenme gerçekleştirilemez; insan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.
5. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Can 1994:159).

4. 2. Başlıca Motivasyon Kuramları

Motivasyon konusunda, yöneticilerin kullanabileceği, çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiş olup; bu kuram ve modeller, çalışanları motive eden faktörlerin belirlenmesi, motivasyonu sürdürmek konularında yöneticilere yardımcı olmayı

amaçlar (Koçel 1998:436). Birey, kendi amaçlarına ulaştığı ölçüde mutlu; aksi halde mutsuz, gergin ve huzursuz duygular yaşar. Motivasyon teknikleriyle de, çalışanlarda daha hevesli ve istekli çalışabilecekleri faktörler devreye sokularak; onların ihtiyaçlarının elverdiğince doyuma ulaşmasının sağlanması amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1995:86-87).

Motivasyon kuramları, "Kapsam Kuramları" ve "Süreç Kuramları" olarak iki temel gruba ayrılmaktadır. "İçerik Kuramları" olarak da adlandırılan Kapsam Kuramları, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren, ya da bireyin davranışlarını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceler (Can 1994:161). İnsanı, fizyolojik ve psikolojik açılardan sürekli gelişen bir varlık olarak ele alan bu kuram, kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan akılcı ve duygusal yönleri üzerinde durarak; kişiyi anlamaya çalışarak motive etmeye önem vermektedir (Koçel 1998:436).

Süreç Kuramları ise, davranışların nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceği, ya da yavaşlatılacağı üzerinde yoğunlaşmıştır (Can 1994:161). Diğer bir deyişle, kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok, çevreye bağımlı olan dışsal faktörlere ağırlık veren Süreç Kuramları; kişilerin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiğini öne sürmektedir. Dolayısıyla da, bu kuramların üzerinde durduğu nokta, kişiyi anlamak yerine, kişinin çevresinde bulunarak davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmaktır (Koçel 1998:436-437).

4. 2. 1. Kapsam Kuramları

4. 2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow, klinik gözlemlerinden yararlanarak insanlardaki temel gereksinimleri saptamış ve genel bir kuram oluşturmuştur. Maslow'a göre temel gereksinimler: (Koçel 1998:438; Onaran 1981:13-15)

1. Fizyolojik gereksinimler: açlık, susuzluk, uyku, cinsellik, vb.
2. Güvenlik gereksinimleri: iş güvenliği, emeklilik, sigorta, tehlikelerden korunma
3. Sevgi gereksinimleri: bireyin sosyal ihtiyaçlarını karşılmasına olanak sağlayan, bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, sevmeye ve sevilme

4. Saygınlık (esteem) gereksinimleri
5. Kendini gerçekleştirme gereksinimleri

İnsanın saygı gereksinimleri, kişinin kendine duyduğu saygı ve başkalarının kendisine gösterdiği saygı olarak iki ayrı alt bölüme ayrılır. İnsanın kendine olan saygısı, güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteklerini karşılar. Başkalarından gördüğü saygı ise, prestij sağlama, önemli olma, üstün olma gibi istekleri içerir (Onaran 1981:15). Şekil 4'de¹ de belirtilen beş aşamalı gereksinimler içerisinde, en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlardan başlanarak bir üst düzeye doğru bir yönelim söz konusudur. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybederek, kişinin bir üst düzeydeki ihtiyacına yönelik davranışlarında etkili olacaktır (Koçel 1998:439).



Şekil 4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel 1998:439).

Maslow bu beş gereksinime, yüksek düzeyde iki gereksinim (bilme, anlama, öğrenme, çözümlenme, örgütlenme gibi istekleri kapsayan "bilişsel gereksinimler" ile "estetik gereksinimler") daha eklemiştir; ancak bu iki ihtiyaç, 5. ve en yüksek düzey olarak kabul edilen "kendini gerçekleştirme gereksinimi" içerisinde düşünülerek, üzerinde fazla durulmamıştır (Onaran 1981:15).

¹ 5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi'ni ifade etmektedir.

Öne sürülen varsayımlar nedeniyle, Kuram çeşitli açılardan eleştirilmiştir. Bu eleştirilerden en önemlileri, bütün insanları, aynı sırayı izleyen bir kalıba yerleştirmenin yarattığı sorunlardır. Diğer bir deyişle, bazı kişiler için saygınlık ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlardan önce gelebilir; bu ayrımları kesin olarak belirlemek oldukça zordur. Tatmin edilen ihtiyacın ortadan kalkması durumu da tartışmaya açık bir durum yaratmaktadır. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçların karşılanması halinde geçerli olabilecek bu görüş, üst kademelerdeki ihtiyaçlarda kuşku uyandırmaktadır (Can 1991:152). Bazı araştırmacılar ise, yeni bir gereksinimin ortaya çıkmasının, bir alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına bağlı olmayıp, içinde bulunulan toplumsal koşullardan kaynaklanabileceğini öne sürmüşlerdir (İncir 1990:9).

4. 2.1.2. Çift Faktör Kuramı (İki Etmenli Kuram, Hijyen-Motivasyon Teorisi)

F. Herzberg tarafından gerçekleştirilen bu kuram, İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon görüşü olarak kabul edilmektedir (Koçel 1998:440). Herzberg ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalarda doyuma ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri belirlemeye çalışmışlardır. Belirlenen etmenlerin, çalışanların başarı düzeyleri (performans)'ne olan etkileri üzerinde de durmuşlardır (İncir 1990:9). Araştırma verileri incelendiğinde, araştırmaya katılanların doğrudan tatminini sağlayan unsurların, iş'in kendisi, başarıma, sorumluluk, vb. kavramlar olduğu; tatminsizliği sağlayan unsurlar arasında ise, ücret, çalışma koşulları, vb. bulunduğu görülmüştür (Koçel 1998:440-441).

Bu verilere dayanılarak oluşturulan kuramda, doyuma yol açan etmenler, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme gibi işin içsel özelliklerinden kaynaklanan etmenlerdir. Doyumsuzluğa yol açan etmenler ise, yönetim, gözetim, çalışma koşulları, ücret ve arkadaş ilişkileri olarak saptanmıştır (İncir 1990:10). Doyuma yol açan etmenler, "motive edici faktörler" ya da "güdüleyiciler" olarak adlandırılırken, doyumsuzluğa yola açan etmenler ise "hijyen faktörleri", "sağlık etmenleri" ya da "koruyucular" olarak adlandırılmıştır (İncir 1990:10; Koçel 1998:441; Onaran 1981:46). Herzberg, doyumsuzluğa yola açan etmenleri, sağlıklı bir kişinin kendini geliştirme ve olgun bir kişiliğe sahip olma isteğinden yola çıkarak "Sağlık Etmenleri" olarak adlandırmıştır (Onaran 1981:46).

Herzberg'e göre, "güdüleyiciler" ile kişi, başlıca gelişme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayarak doyuma ulaşmakta; "sağlık etmenleri" ile de hoş olmayan şeylerden kaçınarak doyumsuzluğa yol açmaktadır. Ancak sağlık etmenleri de karşılanmış olursa kişi gerçek doyuma ulaşacaktır (Onaran 1981:46).

Ancak bu kuram da, herkese uygulanabilir olmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerine yoğunlaşmış olması nedeniyle eleştirilere uğramıştır. Bununla birlikte, kuram, yöneticilerin güdülemeyi anlaması açısından önemli katkılarda bulunmuştur (Can 1994:163).

4. 2.1.3. Başarma İhtiyacı Teorisi (McClelland)

McClelland tarafından oluşturulan bu kurama göre insan ihtiyaçları başarı, sağlık ve güçlülük olarak üç grup altında toplanmıştır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türde olup, toplum açısından da önem taşıdığı vurgulanmaktadır. Burada belirtilen üç ihtiyaç ve güdü içerisinde ise, bireyi ve toplumu etkisi altına alan en önemli etmenin başarı olduğu görüşü savunularak; bireyin faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymakta olduğu belirtilmektedir (Eren 1998:436-437).

İlişki kurma ihtiyacı olarak da adlandırılan sağlık etmeni, başkalarıyla ilişki kurma, bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacında ise bireyler, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları sergiler. (Koçel 1998:442).

4. 2.1.4. ERG (VİG) Yaklaşımı

Alderfer tarafından, Maslow'un kuramına dayanarak oluşturulan bu kuramda gereksinimler 3 kümede toplanmaktadır:

1. Varlık (Existence): Fizyolojik ihtiyaçlar
2. İlişki kurma (Relatedness): Diğer insanlarla ilişki içerisinde olma
3. Gelişme (Growth): Kişinin kendi ya da çevresi üzerinde yaratıcı, üretici olma, yeteneklerini kullanma ve geliştirme (Onaran 1981:38-39).

Bu kuram da aynen Maslow'un kuramı gibi yorumlanmakla beraber (Koçel 1998:443); ilk iki basamaktaki varlık sürdürme ve ilişki kurma ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle, bireyin ihtiyaçları daha da artar. VİG ya da ERG kuramına göre, her bir basamağın tatmini giderek soyut ve zor bir duruma gelmektedir. Bireylerin bir kısmı bu basamaklarda ilerlerken, bazıları gelişme ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ihtiyaç duydukları basamağa geri dönerler (Can 1994:163).

4. 2.2. Süreç Kuramları

4. 2.2.1. Davranış Şartlandırılması (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Şartlandırma kavramı, psikolojinin alanında bulunup, "Klasik Şartlandırma" ve "Sonuçsal Şartlandırma" olarak iki kısma ayrılır. Klasik Şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerine yaptığı deneyler ile ortaya konulan, uyarıların organizmayı davranışa yöneltmesidir. Motivasyon konusundaki şartlandırma türü olan Sonuçsal Şartlandırma, davranışların, karşılaşılan sonuçlar tarafından şartlandırılması olarak ifade edilmektedir (Koçel 1998:443-444).

Bu yaklaşımda yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli (pekiştirilmeli), istenmeyen davranış ise cezalandırılmalıdır. Bireyler olumlu tepki aldıkları davranışları tekrarlarlar ve en çok ödüllendirilen davranışa yönelirler. Böylelikle, bireylerin davranışı olumlu pekiştiriciler ile kontrol altında tutularak, davranışlarına yön verilebilir (Can 1994:165). Cezalandırma ise, çalışanı eleştirme, uyarma, ödül vermeme, önceliklerini kaldırma, yetkilerini kısıtlama, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atama, kişiyi afişe etme, işine son verme gibi örgütsel uygulamalardır (Koçel 1998:445).

Davranışların gerek başlatılması gerekse sürdürülmesinde olumlu pekiştiricilerin, olumsuz pekiştiricilerden daha etkili olduğu öne sürülmektedir. Bunun nedeni olarak iyi düzenlenmiş olumlu pekiştiricilerin insanın kendini geliştirmesine yardımcı olması, olumsuz pekiştiricilerin ise bireyin gelişmesini engellemesi ve dolayısıyla da örgüt adına olumsuz sonuçlar doğurması olarak gösterilmektedir (Onaran 1981:264). Cezalandırma, kişinin olumsuz davranışlarını engellemeyerek, aksine kişide kızgınlık, kırgınlık, karşı koyma gibi tavırlar yaratır. Bu nedenle de

davranış değiştirmede önerilen, cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi yönündedir (Koçel 1998:446).

4. 2.2.2. Beklenti Kuramları

Maslow ve Herzberg'in kuramlarında, insan davranışlarını etkileyen gereksinimler üzerinde durularak, ihtiyaçların davranışlara yön vereceği savunulmuştur. Buna karşın, ihtiyaçların tek başlarına davranışları etkilemeyeceği öne sürülerek, kişinin davranışta bulunması için bu davranışın amaçlanan ihtiyaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği anlayışına dayanan güdüleme kuramları geliştirilmiştir. Bu kuramlardan en bilineni Vroom'un beklenti kuramıdır (İncir 1990:11).

Bu kuramda "valens", bekleyiş ve araçsallık faktörleri etkilidir. Kişinin "çaba harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesi" olarak ifade edilen "valens"; kişiden kişiye değişim göstermekle birlikte, ortaya konulan ödülün, uğruna gayret sarf etmeye değer olup olmadığını belirleyen faktördür. Ödüle gösterilen değer, aynı zamanda kişinin tatmin olma değerini de göstermektedir. Bu durumda da, "yüksek valens" kişinin daha fazla çaba harcamasına neden olmaktadır. Beklenti faktöründe kişinin göstereceği gayret, ödülü almasına imkan sağlıyor ise, diğer bir ifadeyle, harcanan çaba ile ödüle yönelik beklenti ilişkiliyse; kişi ödüle ulaşmak adına elinden geleni yapacaktır (Koçel 1998:447). Araçsallık ise, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derecedeki sonuçlarla ilişkisine yönelik bireyin algısını ifade etmektedir. Örneğin ücret artışı verimliliği sağlayacaksa önem taşımaktadır (Can 1994:166).

4. 2.2.3. Eşitlik Kuramı

Homas ve Adams tarafından geliştirilen bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş olarak nitelendirerek, çalışan kişinin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını, vb.ni, "bireyin katkıları"; ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü gibi unsurları ise, "örgütün çalışana verdiği ödüller" olarak nitelendirir. Çalışanların, kişisel katkıları ve çalıştığı kurumdan karşılığında elde ettiği ödülleri, diğer çalışanlarla karşılaştırdığı

göz önünde tutulan bu kuramda, eşitlik ilkesi sağlanmalıdır. Aksi halde algılanan eşitsizlik büyüdükçe, kişinin yakınmaları ve gerginliği artar (İncir 1990:13).

4. 2.2.4. Amaç Kuramı

Locke tarafından geliştirilen bu modelde, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri doğrultusunda olduğu, diğer bir ifadeyle, bireyin amacını elde edene kadar çaba harcayacağı öne sürülmektedir. Bu kuramda vurgulanan nokta, davranışların güdülenmesi konusunda bilinçli amaçların önem taşıdığıdır (Can 1994:168). Spesifik, ulaşılması zor amaçlar, genel amaçlardan daha etkili düzeyde sonuç elde edilmesini sağlar. Yetenek ve amaçların kabul edilmesi, hedef ne kadar zor olursa olsun, performans artışına neden olmaktadır (Robbins 1994:51-52).

4. 3. Özendirme (Güdüleme/Motivasyon) Araçları

Yöneticinin astlarını güdülemesi, çalışanların tam tatmin sağlayacakları davranışları geliştirmesine yardımcı olması ve yönlendirmesiyle sağlanmaktadır. Bu davranışlar kişisel olarak tatmini sağlarken, aynı zamanda örgütün amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunacaktır. İnsan davranışları, kişilikleri ve gereksinimleri birbirinden farklılık gösteren unsurlar olarak, güdüleme konusunda genel yargılara varmak oldukça zordur. Ancak insanların işleriyle ilgili davranışlarını güdüleme konusunda bazı özendirme unsurları belirlenmiştir. Bu unsurlar da, kesin yargılar olmayıp, kişisel farklılıklara göre önem dereceleri artmakla birlikte; yöneticilerin bu araçları göz önünde tutmalarında yarar vardır (Eren 1998:428-429).

Eren'in (1998:429-436) ele aldığı bu araçlar sırasıyla, gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, yapılmaya değer bir işle uğraşmak, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılıma olanak sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin uygulanmasıdır.

Bu unsurları daha ayrıntılı olarak ele alacak olursak;

- Daha yüksek ücret, kişilerin işbirliği ve çaba göstermeleri konusundaki davranışları üzerinde olumlu bir etki bırakır.

- Sosyal güvenlik tedbirleri, personelin işinden memnun olmasını ve tatminini sağlar.
- Kişinin iş arkadaşları arasında gördüğü saygı da önemlidir.
- Bireyler, çalıştıkları kurumda, önemli sayılmaktan hoşlanırlar. Bu durumlarını korumak ve geliştirmek için her türlü çabayı gösteririler.
- Yapılan işin, bireye toplumda saygınlık kazandırması da, sosyal ilişkilerin olumlu yönde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Bilgi ve yeteneği göstermeye açık, yapılan işin "yapılmaya değer" olarak nitelendirilmesi de çalışan için bir özendirme aracıdır.
- Yapılan işte, karar ve söz sahibi olmak da oldukça önem taşıyan bir unsurdur. Yöneticiler, bu noktada astlarının görüşlerini alarak, onları isteklendirmeye önem vermelidirler.
- Çalışanlar için önemli olan bir diğer unsur ise, işlerinde yükselme ve ilerleme fırsatına sahip olmaktır.
- Bireyler, kendilerine yönelik sorunların dikkate alınmasını ve çözümlenmesine yardımcı olunmasını beklerler.
- Çalışanlar için, üstleri tarafından takdir edilme, övülme çok önemlidir. Tersî durumlarda uygulanacak disiplin tedbirleri de özendirmenin önemli araçları arasında yer almaktadır (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:63-64).
- Özel yaşama saygılı olma, daha çok yöneticiler tarafından, çalışanın bireysel sorunlarına dostça ve sorunlarına çözüm getirmeye yönelik bir yaklaşım, kişinin kendini mutlu ve güvende hissetmesini sağlayacaktır (Batmaz 2002:47).

Yukarıda adı geçen unsurları, daha kapsamlı olarak ele alarak, belirli kategoriler altında toplamak gerekirse; bunlar:

- A. Ekonomik Unsurlar: Ücret, ekonomik ödüller, kâra katılma, iş güvencesi ve güvenlik
- B. Sosyo-Kültürel Unsurlar: Toplumsal statü ve gruba katılma
- C. Sosyo-Psikolojik ve Örgütsel Unsurlar: Kendini gerçekleştirme isteği, değişken görevler ve iş değişikliği, yönetime ve kararlara katılma, iletişim, eğitim, amaç benimsetme, beşeri ilişkiler, çalışma ortamı, işletme kültürü, fiziki çalışma şartları olarak ele alınmıştır (Fidan 1998:134-139).

4. 4. Yönetime Katılma Açısından Motivasyon

4. 4.1. Yönetime Katılma Araştırmaları ve Motivasyon

Yönetime katılma konusunda yapılan araştırmaların çoğu liderlerin; çalışanlarla işbirliği ilişkisi kurma/geliştirme, sorunlar üzerine çalışma gruplarına danışmak, insanlara ve onların önerilerine gerçek bir ilgi gösterme, çalışanların sağduyularını işlerine taşıyabilmelerine izin vermeleri durumları üzerine yoğunlaşmıştır. Bazı çalışmalarda da grup üyelerinin, kararlara katılım sürecinde temsili katılmanın yerine doğrudan yönetime katılmalarına değinilmektedir. Bir başka araştırmada ise, kararlara katılma ve çalışanların tatmini üzerine yoğunlaşmış, katılma ve yetke doyumu (subordinate satisfaction) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca katılım ve verimlilik arasında da anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Beach 1985:358-359).

Yönetime katılma konusunda yapılan araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar, çalışanların yönetime katılmalarında şu yararları sağlamaktadır:

1. Çalışanların moral düzeyi ve üretkenliği anlamlı düzeyde yükselmektedir.
2. Çalışanlar, grupça ve birlikte alınan kararı daha iyi uygulayabilmekte ve katkılarıyla yönetimi iyileştirmektedirler.
3. Çalışanların, işlerine yönelik doyum düzeyleri ve özdenetim yeterliği artmaktadır.
4. Çalışanların ortak başarıya ulaşma ve özgüven duyguları uyanmakta ve/veya gelişmektedir.
5. Üst-ast ilişkileri iyileşmektedir.
6. Örgüt içi iletişim artarak, etkinlik kazanmaktadır.
7. Yönetim için daha güvenilir ve yeterli bilgi toplanmaktadır.
8. Yönetime katılma kendi başına özendirici bir nitelik taşımakta ve çalışanların örgütten beklentilerini ussal düzeye indirgemektedir.
9. Çalışanlar, örgütsel etkililiği zedeleyecek her türlü davranıştan kaçınmakta, örgütsel amaçlara güdülenebilmektedirler (Peker 1995:122).

4. 4.2. Kararlara Katılım ve Motivasyon İlişkisi

İnsanlar görev yaptıkları işlerinden ve iş çevrelerinden memnun oldukları sürece daha verimli ve etkili çalışırlar. Sıkıcı ve monoton işlerde görevli ve karar verme özgürlüğü olmayan çalışanların, çalışmamaya veya isteksiz olarak çalışmaya doğru eğilim göstermeleri doğaldır. Bu noktada motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarına doyum sağlamalarına olanak sağlayacak bir iş ortamı ve örgüt iklimi oluşturarak kişileri isteklendirme süreci olarak devreye girmektedir (İnce 1998:140).

İş tatmini, iki nedenden dolayı önemlidir. Bu nedenlerin ilki, çalışanı işinden memnun etmenin yönetimin görevi olduğu görülerek; iş tatmini ölçümlerinin, yönetim politika ve uygulamalarının başarısının ölçüt ve standartlarını oluşturmalarıdır. Bu yaklaşım çalışma yaşamının kalitesiyle de yakından ilgili olup, katılımcı yönetim anlayışı, grup kararları ve ödüllendirme sistemleri gibi unsurları da kapsamı içine almaktadır. İkinci neden ise çalışanların işlerine yönelik tutumlarının belirlenmesiyle, işteki performanslarının ölçülmesidir (Kitapçı, Sezen ve Memiş 2002:220-221).

Yönetime katılma anlayışında, çalışanlar yöneticinin izin verdiği ölçüde kararlara katılım sağlayabilirler ve böylece yönetime katılmanın dereceleri belirlenir. Katılımın derecesinin artmasına paralel olarak, “çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarıma anlayışları ve işin anlamı olumlu yönde değişmektedir” (Koçel 1998:299). Dolayısıyla, çalışanların katılımı en yüksek seviyede gerçekleştirildiğinde, çalışanlar sorunları ve amaçları belirleyebileceklerdir.

Ancak unutulmaması gereken nokta, üst yönetimin liderliği olmadan hiçbir anlayış ya da faaliyetin etkili bir şekilde gerçekleştirilemeyeceğidir (Acuner 2002:89).

4. 5. Motivasyon ve Liderlik

Motivasyon, yönetici açısından, çalışanların görevlerini mümkün olduğunca severek ve isteyerek yapması olarak görülmektedir. Bireylerin davranışlarının izlenmesi ile işlerinden memnuniyet duyup duymadığı, doyum sağlayıp sağlamadıkları yöneticinin gözlemleri sonucunda anlaşılabilir. Bu noktada yöneticinin görevi, çalışanların davranışlarını planlanan amaçlar doğrultusunda yönlendirmekle

birlikte, çalışanların ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır. Çalışanlarının davranışlarını gözlemleyen yönetici, onların ihtiyaçlarını gidermek yolunda çaba harcamalıdır (Efil 1998:98-98).

Yönetici, motivasyon için gerekli ortamı yaratacağından; her şeyden önce yöneticinin, motivasyon konusunda bilgi sahibi olması önem taşımaktadır. Bu konuda yöneticinin üzerine düşen bir takım görev ve sorumluluklar vardır. Bunlar içerisinde en önemlileri ise, çalışanların kendi kendilerini motive edecekleri ortamı ve koşulları hazırlamak, personel seçiminde ve işe alınmasına gerekli ve etkili motivasyon testlerini uygulamak, başarılı bir örgüt sistemi ve iklimi oluşturmak, adil bir ödüllendirme sistemi ile maddi ve manevi ödüller arasındaki dengeyi iyi bir şekilde belirlemek, kendini sürekli geliştirerek bilgilerini yenilemek, motivasyonun ağırlık noktasını da bu doğrultuda oluşturmak, motivasyon çabalarının özünde insana ve çalışanlarına saygı ve sevgi beslemek olarak gösterilmektedir (Atay 2000:57).

Bunların yanı sıra, kontrol edilmeyen faaliyetler istenilen sonuca ulaşmayı engellemekte ya da zorlaştırmaktadır. Etkili bir yönetici tarafından yürütülen, etkili bir kontrol mekanizması ile belirlenen hedefe ulaşma sağlanabilir. İşletmede çalışan personelin, yaptığı işin sonuçlarının kontrol edileceğini bilmesi, sonuçları büyük oranda etkiler. Bu nedenle, kontrol ve değerlendirme süreci etkili bir şekilde getirilmek isteniyorsa, her kademedeki yönetici, personelinin başarısını gerçek bir şekilde değerlendirmeli; ödüllendirme ile desteklemelidir (Dinçer 1992:293).

4. 5.1. Liderlik Tipleri

“Otokratik lider”, “Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) lider” ve “Demokratik lider” olarak temelde 3 türe ayrılan liderlik tipleri üzerinde kısaca duracak olursak;

Otokratik lider; tüm otorite ve sorumluluğu elinde tutar, iletişim genellikle üstten alta doğru hareket eder (Pride, Hughes ve Kapoor 2002:197). Bu tarz liderler genellikle merkezi bir otoriteye sahip, kararlarını kendi başlarına veren liderlerdir. Çalışanlar yalnızca, verilen emirleri aynen uygulamakla yükümlüdürler (Doğan 2001:256).

Tam serbesti tanıyan (laissez-faire) lider; çalışanlarına yetki ve sorumluluk veren liderdir. Bu tarzda, çalışanlar (astlar) kendi seçtikleri şekilde çalışırlar, işlerine çok az derecede karışılır. İletişim grup üyeleri arasında yatay olarak gerçekleşir (Pride, Hughes ve Kapoor 2002:197). Bu tarzda, liderler ancak kendilerine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüş bildirmekte, ancak bu görüşün dikkate alınıp alınmaması tamamen çalışana bırakılmaktadır. Lider yalnızca malzeme ve kaynak sağlamakla ve bu sınırları belirlemekle yükümlüdür (Eren 1998:412).

Demokratik lider; çalışma grupları oluşturarak, çalışanlarına yetki verir, ancak son karar yöneticiye aittir. İletişim aktif olarak artar ve azalır (Pride, Hughes ve Kapoor 2002:197). İşlerin yürütülmesinde ikna yoluna başvurarak, kişilerin duygularına önem verir ve karar aşamasında onların görüşlerini de alarak hareket eder (Özdönmez, Akesen ve Ekizoğlu 1998:72). Personelin yönetime katılması, üst yöneticinin yetkesini azaltmamaktadır. Ancak, üst yönetici; personeline güvenmeli, astlara daha az bağımlı olmayı göze almalı, yasal makam yetkesine dayanmayı azaltmalı ve personelin özdenetimine izin vermelidir (Peker 1995:121).

Liderler bu yaklaşımda, astların yaratıcılık gücünü geliştirmek ve katılımlarını sağlamak için yol gösterici bir rol üstlenirler. Yol göstericilik, çalışanların doğru yönü bulmalarına kılavuzluk etmektir. Böylece liderler çalışanların kendi kendilerine gelişmelerine yardımcı olurlar. Liderler, katılım sürecinde şu noktalara dikkat etmelidirler:

- Grup üyelerine yetki vermek,
- Çalışanları cesaretlendirmek,
- Yalın ve bilgi içerikli bir iletişime ağırlık vermek ve iletişimi güçlendirmek,
- Çok yönlü düşünme ve tartışma alışkanlığı kazandırmak,
- Eylem-söylem birliği içinde olmak,
- Amaç ve hedefleri net olarak belirlemek ve gerektiğinde vurgulamak,
- Yoğun katılıma olanak sağlamak ve tüm katılımcıların düşüncelerine önem vermek (Acuner 2002:91).

Demokratik-Katılımcı lider olarak da adlandırılan bu tarz liderlik anlayışına yönelik uygulamalardaki en önemli sakınca, acil durumlarda karar alma sürecini

yavaşlatmakta olması ve katılımcıların sayısının çok olduğu durumlarda, yanlış fikirlerin ortaya atılıp savunulması gibi durumların ortaya çıkmasıdır (Eren 1998:412).

Doğru durumlarda doğru liderlik tiplerinin kullanılması en ideal biçimdir. Tüm liderlik tiplerinin avantaj ve dezavantajları vardır. En etkili biçim yöneticinin kişiliğine, yapılan işin karakteristiğine ve çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır (Pride, Hughes ve Kapoor 2002:197).

Bu liderlik tarzlarının yanı sıra, günümüzün değişen yönetim yaklaşımlarına ve gelişmelerine ayak uydurabilecek, değişimci liderlik anlayışı olarak öne sürülen bir tarz daha eklemek mümkündür.

Değişimci liderler, uzun vadeli ve ileriye görerek düşünen, organizasyonun geleceğini hazırlamak ve amaçları belirgin bir şekilde getirip, çalışanlarıyla birlikte hareket ederek sonuca ulaşan bir tarz olarak belirlenmektedir (Acuner ve Yılmaz 2000:4). Günümüzün etkin liderlik anlayışı olan değişimci liderlik; vizyonu, amacı ve stratejiyi belirleyebilen, sorumluluğu üzerine alan, güvenilir, iletişim yeteneğine sahip, ekip yaklaşımını benimsemiş, dinleyen ve anlayan, eğitici rolleri de kullanarak öğrenimi kolaylaştıran ve yol gösteren, kurumun bütününe yönelik başarıyı hedefleyen, katılımcı ve gerektiğinde harekete geçebilen bir yaklaşıma sahiptir (Acuner ve Yılmaz 2000:11).

BÖLÜM 5

ANKARA'DA BULUNAN ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİME KATILMAYA İLİŞKİN ARAŞTIRMANIN BULGU VE DEĞERLENDİRMELERİ

Yönetime katılma konusunda önemli olan faktörlerin başında yetki ve sorumluluk paylaşımı, verimlilik, yaratıcılık, eğitim imkanı, takdir edilme, anlayış, iyi iletişim kurma, yardım ve destek alma, karşılıklı güven ve yapılan işten duyulan memnuniyet gelmektedir. Yönetime katılma, personelin gerek çalıştığı kurumda, gerekse insan olarak saygı görmesi esasına dayandığından; beraberinde iş tatmini oranını arttırdığı kuramsal olarak doğrulanmaktadır. Ancak, bilgi merkezlerinde konuya ilişkin durumun saptanması, yönetime katılımın uygulanıp uygulanmadığının ve konuyla bağlantılı olarak yönetime katılmanın kütüphanecilerin yaptıkları işten duyduğu memnuniyete etkisinin belirlenebilmesi amacıyla, bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Yapılan çalışmada, yönetime katılma, personelin yönetici tarafından fikrinin alınarak, onları yaratıcılığa ve çözüm arayışına iten bir süreç anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla konuya ilişkin olarak bilgi merkezlerinde yönetime katılmanın uygulama alanı bulup bulmadığı, personelin yönetime ne oranda katıldığı, bu anlamda iş tatmininin gerçekleşip gerçekleşmediği anket¹ yoluyla araştırılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek; Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yönetime katılımları ve bu bağlamdaki iş tatmini durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ankara'daki, yönetim açısından bilimsel anlamda örgütlenerek bölümlenmiş olan 6 üniversite kütüphanesi örneklem olarak seçilerek; bu kütüphanelerde çalışan Kütüphanecilik Bölümü mezunu personele² bağımlı anket uygulanmıştır. Bu kapsamda örneklem olarak seçilmiş gruptaki 95 kütüphaneciye anket uygulanmasına karşılık, 71 kişiden cevap alınabilmiş; sonuç olarak örneklemin %75'i araştırmaya katılım sağladığından araştırma bulguları geçerli sayılmıştır.

¹ Ankette uygulanmış sorular EK olarak tezin sonunda verilmiştir.

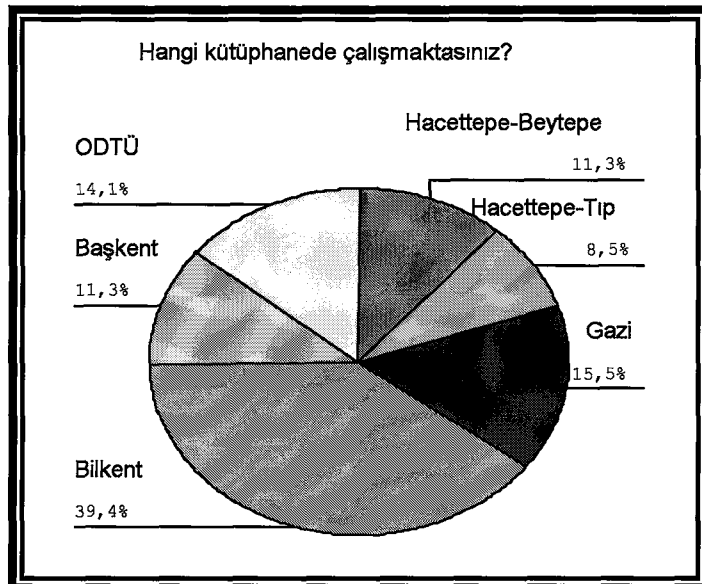
² Kütüphaneci ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Örnekleme olarak seçilmiş üniversite kütüphaneleri şunlardır:

1. Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
2. Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
3. Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi
4. Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi
5. Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi
6. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

Ankara'daki diğer üniversite kütüphanelerinde, çalışan sayısının çok düşük olması, bazı üniversite kütüphanelerinde ise kütüphanecinin hem yönetici, hem çalışan rolü üstlenme zorunluluğunun olması nedeniyle, çalışmanın kuramsal bilgilerini desteklememesi açısından bu kütüphaneler kapsam dışı bırakılmıştır.

Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 9 kütüphanecinin 8'i, Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 33 kütüphanecinin 28'i, Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 12 kütüphanecinin 11'i, Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 9 kütüphanecinin 8'i, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 6 kütüphanecinin 6'sı ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi'nde çalışan toplam 26 kütüphanecinin 10'u anketi yanıtlamış ve bu sonuçlar değerlendirilmiştir.



Şekil 5: Katılımcıların Kütüphanelere Göre Oranları

Anket, ilk bölümde kütüphanecilere yönelik 5 sorudan oluşan demografik bilgiler, ikinci bölümde 5'li Likert ölçeğine göre düzenlenmiş yönetime katılma konusunu irdelemeye yardımcı olacak 22 önerme ve son bölümde iş tatminiyle ilgili açık uçlu 2 soru olmak üzere toplam 29 soru içeren üç ayrı alt bölümden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kütüphanecilerin demografik bilgilerinin yer aldığı, birinci alt bölümde sorulmuş olan sorular ilk 5 tabloda değerlendirildikten sonra; Tablo 6'dan Tablo 27'ye kadar olan açıklamalar, anketin ikinci alt bölümü olan yönetime katılma konusunun en temel unsurlarını oluşturan personele yetki ve sorumluluk verilmesi, verimliliğin sağlanması, personelin yaratıcılığını işine yansıtabilmesi, personele sağlanan eğitim imkanı, yönetici tarafından personelin takdir edilmesi, yöneticinin anlayış, yardım ve desteği, personelin çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticisiyle kurduğu iletişim ile yaptığı işten duyduğu memnuniyet konuları esas alınarak yapılan değerlendirmeleri içermektedir¹. Üçüncü alt bölümde ise; önce, üniversite kütüphanecilerinin meslekleriyle ilgili olarak en çok memnuniyet duydukları 3 özellik ve sonra, yine aynı konu hakkında hiç memnun olmadıkları 3 özellik tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anket örneklem olarak seçilmiş gruba uygulanmadan önce, anketin test edilebilmesi için denek grubuna uygulanmış; buradan elde edilen sonuçlar değerlendirildikten sonra katılımcılara dağıtılmıştır.

Veri sonuçları SPSS istatistik programı kullanılarak tablollaştırılmış; ankette bulunan her bir soru için frekans dağılımları verilmiştir. Tablolardaki frekans dağılımlarında, her bir ifadenin ayrı ayrı yüzdesi belirtilmekte; şekillerde ise, "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" oranlarının toplamını gösteren **Red**, "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" oranlarının toplamından oluşan **Kabul** ve "Kararsızım" tercihleri oranları **Kararsız** biçiminde histogram olarak gösterilmektedir. Çalışmada, bulguların sağlamlığı açısından kesin sonuçlar olan "Red" ve "Kabul" ifadeleri esas olarak alınmıştır. "Kararsızım" ifadesi her ne kadar, "Katılıyorum" ve "Katılmıyorum" tercihleri arasında kalan bir yargıyı ifade ederek, kararsızların bir kısmının "Katılıyorum", bir kısmının ise "Katılmıyorum" tarafına eğilim göstermesi

¹ Bu konu 3. Bölüm'de ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

söz konusu olmakla birlikte, sonuçların daha sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi kesin ifadelerle dayandırılarak oluşturulmasını gerektirdiğinden; önermeleri kesin reddeden ve kararsız kalan oranlar ile önermeleri kesin kabul eden grubun oranları birbirlerinden ayrılarak değerlendirilmiştir. Önermelerin genel olarak, olumlu anlam taşıması nedeniyle “Kabul” oranları esas alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Hipotez değerlendirmeleri için Ki-Kare ve çapraz tablodan yararlanılmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılan Kütüphanecilerin Çalıştıkları Birimlere Yönelik Özellikleri

Tablo 1: Kütüphanede Çalışılan Birim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Okuyucu Hizmetleri	34	47,9	47,9	47,9
Teknik Hizmetler	34	47,9	47,9	95,8
Her ikisi ile de içiçe	3	4,2	4,2	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Tablo 1 de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan kütüphanecilerin %47.9'u ile 34 kişisi teknik hizmetler, yine aynı orandaki 34 kişisi (%47.9) okuyucu hizmetlerinde görev yapmaktadırlar. 3 kişi (%4.2'si) ise hem okuyucu, hem de teknik hizmetlerde çalıştığını belirtmiştir.

5.2. Çalışılan Kurumdaki Deneyim

Tablo 2: Çalışılan Kurumdaki Deneyim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-2 yıl	13	18,3	18,3	18,3
3-9 yıl	37	52,1	52,1	70,4
10 yıldan fazla	21	29,6	29,6	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 71 kütüphanecinin %18.3'ü (13 kişi) çalıştıkları kurumdaki işlerine yeni başlamıştır. %52'si (37 kişi) 3-9 yıldır şu anda çalışmakta oldukları kurumda görev yapmaktadır. %29.6'sı (21 kişi) ise 10 yılın üstünde çalıştıkları kuruma hizmet etmektedirler. 3 yılın üzerinde aynı kurumda görev yapan kütüphanecilerin oranı ise toplamda 58 kişi yani grubun %81.7'sini oluşturduğundan, araştırmaya katılan kütüphanecilerin büyük oranda deneyimli olmaları nedeniyle elde edilen bulgular güvenilir kabul edilmiştir.

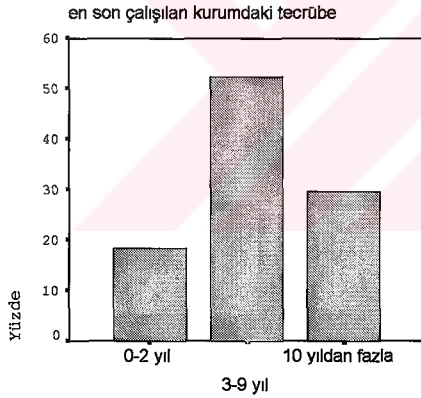
5. 3. Mesleki Anlamda Deneyim

Tablo 3: Mesleki Deneyim

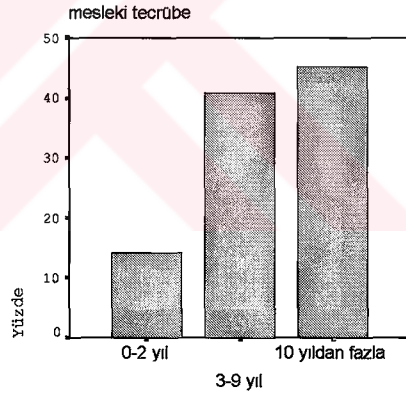
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
0-2 yıl	10	14,1	14,1	14,1
3-9 yıl	29	40,8	40,8	54,9
10 yıldan fazla	32	45,1	45,1	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Tablo 3'de de görüldüğü üzere mesleğe yeni başlamış kütüphanecilerin oranı %14.1 ile 10 kişi; 3-9 yıldır hizmet etmekte olan kütüphanecilerin oranı %40.8 ile 29 kişi ve %45.1 gibi yüksek bir oranla 32 kütüphaneci 10 yılın üzerinde bir süre ile meslek hayatında bulunmaktadır.

Şekil 7'de de açıkça görüldüğü üzere en yüksek oranı 10 yılın üzerinde çalışan deneyimli kütüphanecilerin oluşturması, araştırma açısından önem taşımakta ve araştırmanın bulgularını sağlamlaştırmaktadır.



Şekil 6: Çalışılan Kurumdaki Deneyim



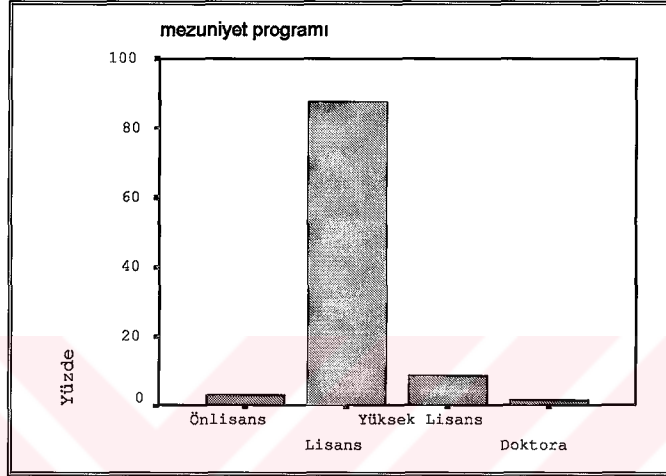
Şekil 7: Mesleki Anlamda Deneyim

5. 4. Araştırmaya Katılan Kütüphanecilerin Eğitim Durumları

Tablo 4: Mezuniyet Programı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
On lisans	2	2,8	2,8	2,8
Lisans	62	87,3	87,3	90,1
Yüksek Lisans	6	8,5	8,5	98,6
Doktora	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Araştırmaya katılmış olan kütüphanecilerin %2.8'i (2 kişi) ön lisans, %87.3'ü (62 kişi) lisans, %8.5'i (6 kişi) yüksek lisans ve %1.4'ü (1 kişi) doktora eğitimi almıştır. Bulgularda da net bir şekilde görüldüğü üzere araştırmaya katılan kütüphanecilerin en büyük çoğunluğunu, %87.3'lük oranla Kütüphanecilik bölümlerinin lisans programı mezunları oluşturmaktadır (Şekil 8).



Şekil 8: Mezuniyet programı

5. 5. Kütüphanecilerin Statü Durumları

Tablo 5: Statü

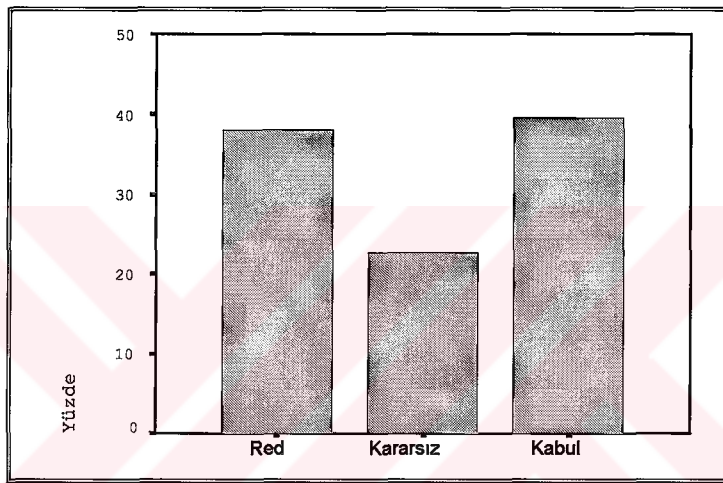
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Birim Şefi	12	16,9	16,9	16,9
Birim Sorumlusu	16	22,5	22,5	39,4
Kütüphaneci	43	60,6	60,6	100,0
Memur	0	0	0	
Toplam	71	100,0	100,0	

Tablo 5 de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan kütüphanecilerin %16.9'u (12 kişi) birim şefi, %22.5'i (16 kişi) birim sorumlusu, %60.6'sı (43 kişi) kütüphaneci olarak görev yapmaktadır. Ankara'daki kapsama alınmış olan üniversite kütüphanelerinde memur olarak çalışan Kütüphanecilik bölümü mezunu personel bulunmadığı görülmüştür. Bulgulardan elde edilen bir diğer sonuç ise, sorumluluk alma anlamında birim şefi ve birim sorumlusu statüsünde çalışmakta olan kütüphanecilerin toplam oranının %39,4 (28 kişi) olduğudur.

5. 6. Karar Alma ve Uygulayabilme Olanığı

Tablo 6: Karar alma ve uygulama

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	9	12,7	12,7	12,7
Katılmıyorum	18	25,4	25,4	38,0
Kararsızım	16	22,5	22,5	60,6
Katılıyorum	24	33,8	33,8	94,4
Kesinlikle Katılıyorum	4	5,6	5,6	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 9: Karar Alma ve Uygulama¹

“İşimle ilgili kendi kararlarımı alma ve uygulama olanağına sahibim.” önermesine verilen yanıtlar Tablo 6’da da görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan kütüphanecilerin %12.7’si tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” şikkının, %25.4’ü tarafından “Katılmıyorum” şikkının, %22.5’i tarafından “Kararsızım” şikkının, %33.8’i tarafından “Katılıyorum” şikkının, %5.6’sı tarafından ise “Kesinlikle Katılıyorum” şikkının tercih edildiği görülmektedir. “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtı alınan grubun toplam oranı %39.4 (28 kişi) olup; bu oranın sorumluluk verilmiş olan birim şefleri ve birim sorumlularıyla tam olarak örtüştüğü görülmüştür. Diğer taraftan, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şikkını tercih ederek önermeyi reddeden kütüphanecilerin toplam oranının ise %38.1 olarak, kabul grubuyla yaklaşık olarak eşit olduğu Şekil 9’da da açıkça görülmektedir.

¹ Histogram üzerinde uzun bir şekilde yazılmadığından kısaltmak zorunluluğu nedeniyle; **red**, **kararsız** ve **kabul** ifadeleri kullanılmıştır. **Red**: “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” oranlarının toplamını; **Kararsız**: “Kararsızım” oranını; **Kabul**: “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” oranlarının toplamını ifade etmekte ve tüm histogramlarda da aynı anlamı taşımaktadır.

Bu sonucun yorumu, “Karar alma” yetkisinin yalnızca yöneticiye ait bir yetki olması ve yöneticilerin bu sorumluluğu sadece birim şefleri ve birim sorumlularıyla paylaşıyor olması olabilir.

5. 7. Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Alınması

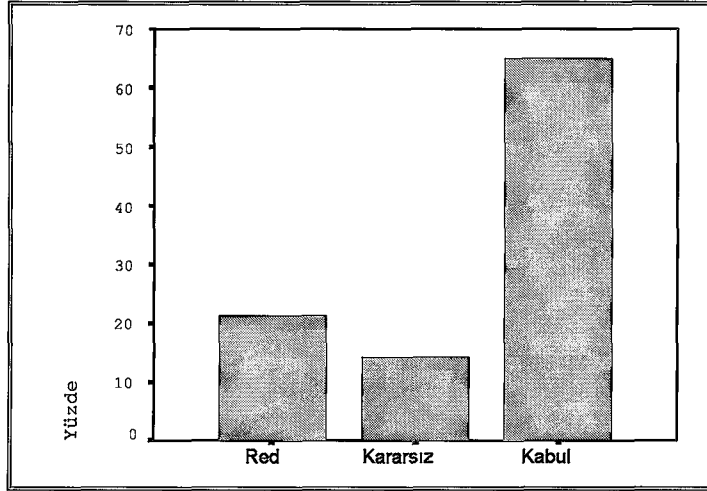
Tablo 7: Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Alınması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	4	5,6	5,6	5,6
Katılmıyorum	11	15,5	15,5	21,1
Kararsızım	10	14,1	14,1	35,2
Katılıyorum	34	47,9	47,9	83,1
Kesinlikle Katılıyorum	12	16,9	16,9	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“İşimle ilgili alınacak kararlarda yöneticim tarafından fikrim alınır” önermesine Tablo 7’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan kütüphanecilerin %5.6’sı tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” şıkkı, %15.5’i tarafından “Katılmıyorum” şıkkı, %14.1’i tarafından “Kararsızım” şıkkı, %47.9’u tarafından “Katılıyorum” şıkkı, %16.9’u tarafından ise “Kesinlikle Katılıyorum” şıkkı tercih edilmiştir.

Bulgular göstermektedir ki, araştırmaya katılan kütüphanecilerin %64.8’ini oluşturan çoğunluğunun, yönetici tarafından fikri alınmaktadır. Önermeye katılmayan ve kesinlikle katılmayan grubun toplam oranının %21.1 ve kararsız grubunun oranının ise %14.1 olduğu Şekil 10’da da görülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde çalışmakta olan kütüphanecilerin yaklaşık %65’ini oluşturan çoğunluk oranının, yöneticisi tarafından düşüncesinin alınmakta olduğu saptanmıştır.



Şekil 10: Yönetici tarafından personelin fikrinin alınması

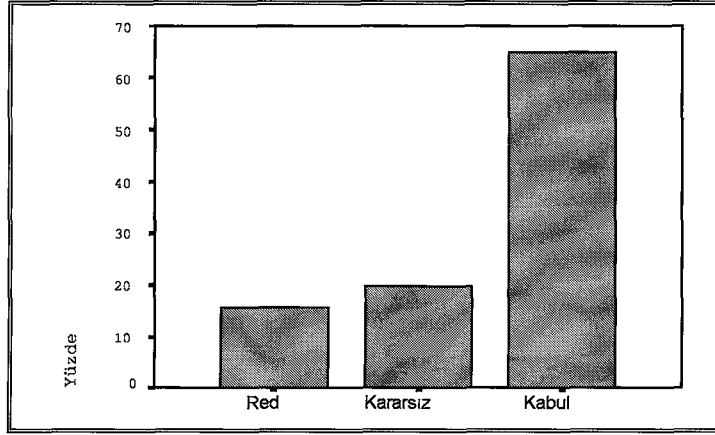
5. 8. Yönetici Tarafından Sunulan Fikirlerin Değerlendirilmesi

Tablo 8: Yönetici Tarafından Personelin Fikrinin Değerlendirilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	9	12,7	12,7	15,5
Kararsızım	14	19,7	19,7	35,2
Katılıyorum	32	45,1	45,1	80,3
Kesinlikle Katılıyorum	14	19,7	19,7	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Görevimle ilgili sunduğum fikirler yöneticim tarafından dikkate alınır” önermesine verilen yanıtlar Tablo 8’de görüldüğü üzere; araştırmaya katılan kütüphanecilerin %2.8’i tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” şikkının, %12.7’si tarafından “Katılmıyorum” şikkının, %19.7’si tarafından “Kararsızım” şikkının, %45.1’i tarafından “Katılıyorum” şikkının, %19.7’si tarafından ise “Kesinlikle Katılıyorum” şikkının tercih edildiğini göstermiştir. Oranların yaklaşık olarak Tablo 7’deki oranlarla örtüştüğü görülmektedir.

Dolayısıyla da bu sorudan elde edilen ve Şekil 11’de gösterilen bulgularda da, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şikkının toplam oranının %65.8 olması, yöneticilerin fikrini aldığı personelinin düşüncelerine önem verdiğini ve uygulamaya koyduğunu göstermektedir.



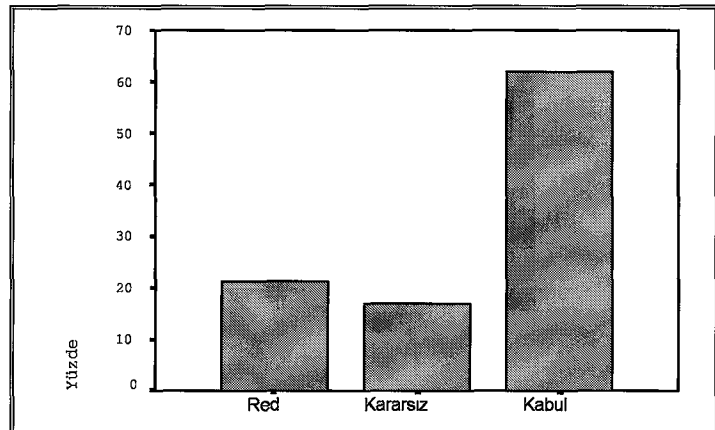
Şekil 11: Yönetici tarafından sunulan fikirlerin değerlendirilmesi

5. 9. Örgüt İçerisindeki Bilgi Akışı

Tablo 9: Bilgi Akışı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	12	16,9	16,9	21,1
Kararsızım	12	16,9	16,9	38,0
Katılıyorum	26	36,6	36,6	74,6
Kesinlikle Katılıyorum	18	25,4	25,4	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“İşimi etkileyen değişiklikler konusunda önceden haberdar edilirim.” önermesine verilen yanıtlar Tablo 9’da belirtildiği üzere; araştırmaya katılan kütüphanecilerin %4.2’si tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” şıkkı, %16.9’u tarafından “Katılmıyorum” şıkkı, yine %16.9’u tarafından “Kararsızım” şıkkı, %36.6’sı tarafından “Katılıyorum” şıkkı, %25.4’ü tarafından ise “Kesinlikle Katılıyorum” şıkkı tercih edilmiştir.



Şekil 12: Bilgi Akışı

“Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarıyla önermeyi olumlu olarak değerlendiren kütüphanecilerin toplam oranının %62 olduğu; buna karşılık “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” cevabıyla olumsuz düşünceye sahip kütüphanecilerin toplam oranının %21.1 olduğu gözlemlenmiştir. “Kararsızım” tercihiyle çekimser kalan grup oranı da %16.9’dur. Elde edilen bulgular ışığında, üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin %62’si alınan kararlardan önceden haberdar edildiğini belirtmekte ve bu oran çoğunluğu oluşturmaktadır. %21’inin reddetmesi ise örgüt¹ içerisinde sağlanan iletişimin tam anlamıyla yeterli olmadığını, kararlardan etkilenecek personelin tamamına önceden ulaşılmadan, uygulamaya geçildiğini yansıtmaktadır.

5. 10. Kütüphanecilere Yetki ve Sorumluluk Verilmesi

Tablo 10: Yetki ve Sorumluluk

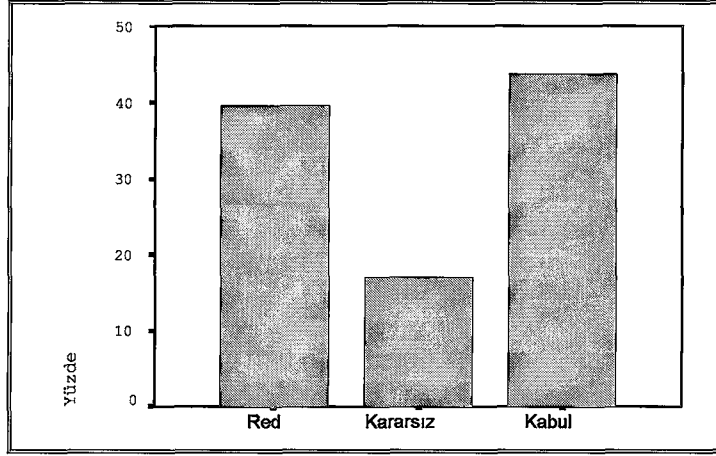
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	5	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	23	32,4	32,4	39,4
Kararsızım	12	16,9	16,9	56,3
Katılıyorum	25	35,2	35,2	91,5
Kesinlikle Katılıyorum	6	8,5	8,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Görevimi eksiksiz ve etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli yetkilere sahibim” önermesine; araştırmaya katılan kütüphanecilerin %7’si tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum” şıkkı, %32.4’ü tarafından “Katılmıyorum” şıkkı, %16.9’u tarafından “Kararsızım” şıkkı, %35.2’si tarafından “Katılıyorum” şıkkı, %8.5’i tarafından ise “Kesinlikle Katılıyorum” şıkkı tercih edilmiştir.

Yetki ve sorumluluk verilmesi anlamında değerlendirilen bu sorudan elde edilen bulgular ışığında önermeyi “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtlarıyla olumlu olarak değerlendiren kütüphanecilerin toplam oranının %43.7 olduğu; buna karşılık “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” olarak olumsuz şekilde değerlendiren kütüphanecilerin toplam oranının ise %39.4 olduğu saptanmıştır. Şekil 13’de gösterilen “Red” ve “Kabul” oranlarının birbirine yakın oluşu dikkat çekicidir. Tablo 10’dan elde edilen bulguların, Tablo 6’daki verilerle

¹ Kütüphane ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır.

birbirine yakın olması, yetki ve sorumluluğun birim şefleri ve sorumlularına verilmesinden kaynaklandığı düşüncesini kuvvetlendirmektedir.



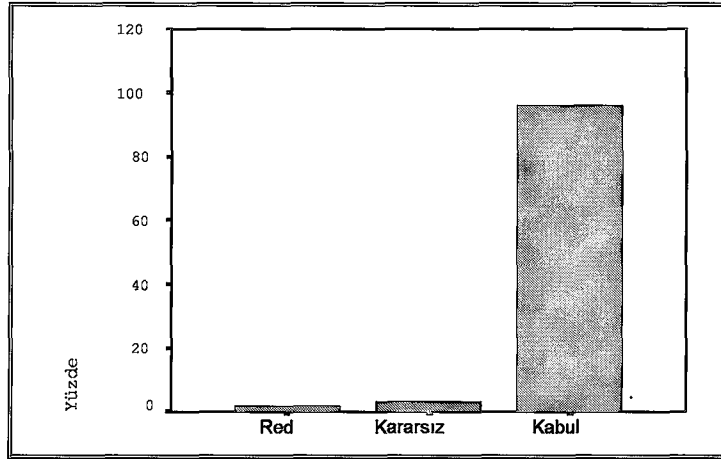
Şekil 13: Yetki ve Sorumluluk

5. 11. Yönetime Katılma ile Alınan Kararları Benimseme İlişkisi

Tablo 11: Yönetime Katılma – Alınan Kararların Benimsenmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Kararsızım	2	2,8	2,8	4,2
Katılıyorum	22	31,0	31,0	35,2
Kesinlikle Katılıyorum	46	64,8	64,8	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Benim fikrimin de alınarak uygulanan kararları, bana danışılmadan alınmış kararlara oranla daha kolay benimserim.” önermesi karşılığında alınmış olan yanıtlar değerlendirilecek olursa; “Katılmıyorum” yanıtının oranının %1.4, “Kararsızım” yanıtının oranının %2.8, “Katılıyorum” yanıtının oranının %31 ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtının oranının %64.8 olarak sonuçlanması önermenin kuvvetle desteklendiğini göstermiştir. “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtının hiç alınmamış olması da dikkat çeken bir noktadır. Önermeyi olumlu olarak yanıtlayan kütüphanecilerin toplam oranı ise %95.8 olup, büyük çoğunlukla kabul edilmiş bir önermedir.

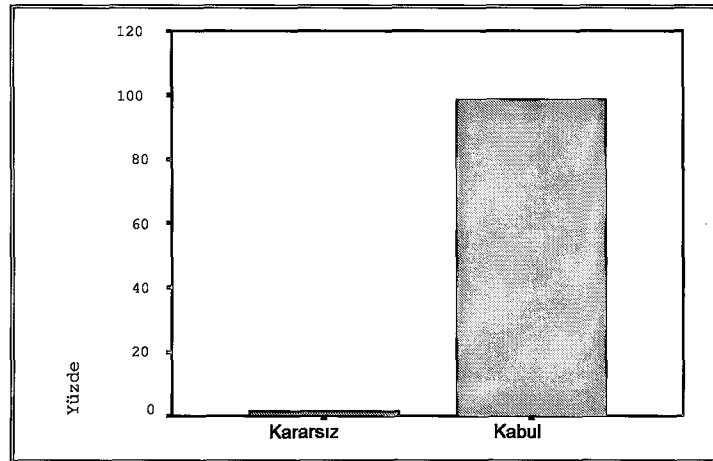


Şekil 14:Yönetime katılma-alınan kararların benimsenmesi

5. 12. İşe Karşı Duyulan Sorumluluk

Tablo 12: Sorumluluk

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	0	0	0	0
Kararsızım	1	1,4	1,4	1,4
Katılıyorum	12	16,9	16,9	18,3
Kesinlikle Katılıyorum	58	81,7	81,7	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 15: Sorumluluk

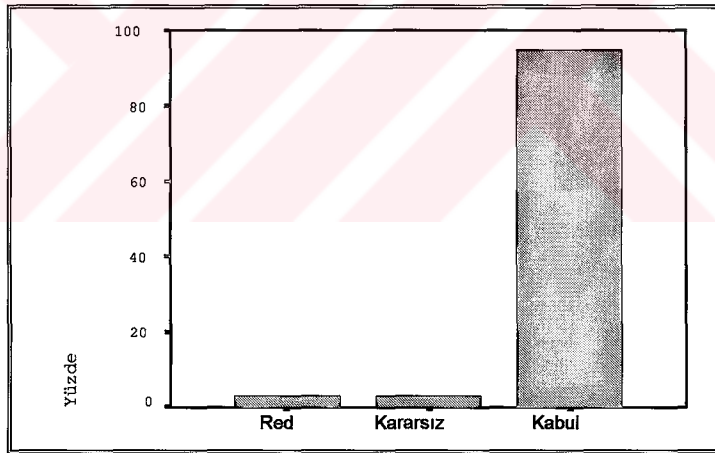
"Görevimi her zaman en iyi şekilde yapmaya gayret gösteririm." önermesi kütüphanecilerin işlerine karşı duyduğu sorumluluğu ve ciddiyeti ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmaya katılmış olan

kütüphanecilerin %1.4'ünün "Kararsızım", %16.9'unun "Katılıyorum", %81.7'sinin ise "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini seçtiklerini göstermektedir. "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini seçen katılımcılar bulunmamaktadır. Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin, işlerini her zaman en iyi şekilde yaptıklarına inandıkları %98.6'lık oranla belirlenmiştir.

5. 13. Yönetime Katılma ve Verimlilik İlişkisi

Tablo 13: Yönetime Katılma – Verimlilik

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	2	2,8	2,8	2,8
Kararsızım	2	2,8	2,8	5,6
Katılıyorum	14	19,7	19,7	25,4
Kesinlikle Katılıyorum	53	74,6	74,6	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 16: Yönetime Katılma – Verimlilik

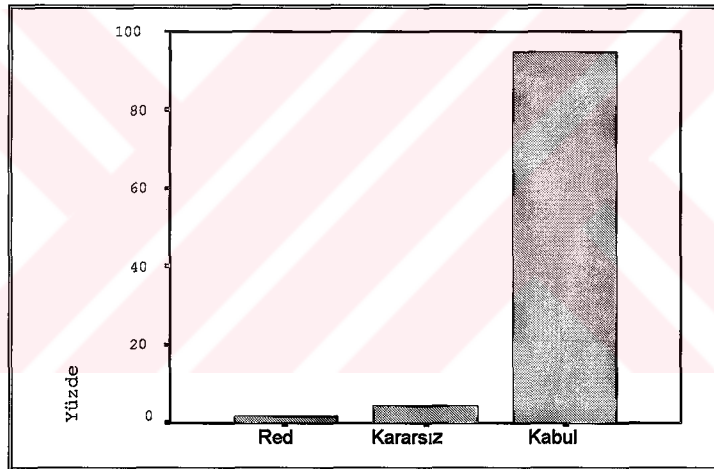
"İşimle ilgili alınan kararlarda benim fikrim de sorulmuşsa daha verimli olurum." önermesi karşılığında alınmış olan bulgulara göre; "Katılmıyorum" yanıtının oranı %2.8, "Kararsızım" yanıtının oranı %2.8, "Katılıyorum" yanıtının oranı %19.7, "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtının ise %74.6 olması önermenin büyük oranda desteklendiğini göstermektedir. "Kesinlikle Katılmıyorum" şıkkı hiçbir katılımcı tarafından tercih edilmemiştir. Olumlu olarak değerlendirilecek "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" oranları toplamı ise %94.3 olup, bu bulgular ışığında

yapılacak çıkarsama, kütüphanecilerin işleriyle ilgili konularda, yönetici tarafından fikirlerinin alınmasının daha verimli çalışmalarına neden olduğudur.

5. 14. Yapılan İşte Başarı

Tablo 14: Başarı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Kararsızım	3	4,2	4,2	5,6
Katılıyorum	34	47,9	47,9	53,5
Kesinlikle Katılıyorum	33	46,5	46,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



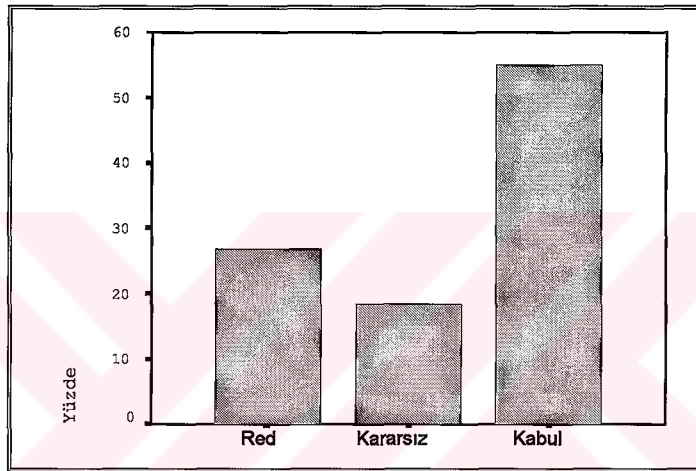
Şekil 17: Başarı

“İşimde başarılı olduğumu düşünüyorum.” önermesi kütüphanecilerin kendilerini değerlendirmeleri amacıyla verilmiş bir önerme olup, beklenen şekilde yanıtların “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” şıklarında yoğunlaştığı ve toplamda %94.4'lük oranı oluşturduğu saptanmıştır. Ancak araştırmaya katılan kütüphanecilerin %1.4'ü “Katılmıyorum”, %4.2'si ise “Kararsızım” yanıtını vermişlerdir. Tablo 14'ten elde edilmiş olan bulgular ışığında Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin kendilerini, yaptıkları işte başarılı olduklarını söylemek mümkündür.

5. 15. Yapılan İşte Yaratıcılığın Kullanılması Olanğı

Tablo 15: Yaratıcılığın Kullanılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	6	8,5	8,5	8,5
Katılmıyorum	13	18,3	18,3	26,8
Kararsızım	13	18,3	18,3	45,1
Katılıyorum	28	39,4	39,4	84,5
Kesinlikle Katılıyorum	11	15,5	15,5	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



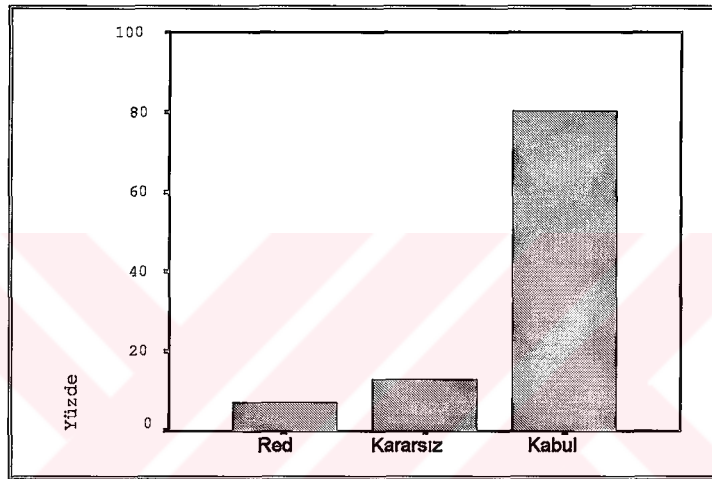
Şekil 18: Yaratıcılık

“İşimde yaratıcılığımı kullanma fırsatı buluyorum.” önermesinden elde edilen bulgular, araştırmaya katılmış olan kütüphanecilerin %8.5'inin “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18.3'ünün “Katılmıyorum”, %18.3'ünün “Kararsızım”, %39.4'ünün “Katılıyorum”, %15.5'inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini seçtiklerini göstermektedir. “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını veren kütüphanecilerin oranı %8.5, “Katılmıyorum” yanıtını veren kütüphanecilerin oranı %18.3 olup; toplamda “Red” grubu %26.8'lik bir oranı oluşturmaktadır. Olumlu yanıtlar olarak değerlendirilen “Katılıyorum” yanıtını veren kütüphaneci oranı %39.4'ü, “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını veren kütüphanecilerin oranı ise %15.5'i bulmakta, böylece toplam oranın %54.9'unu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kütüphanecilerin %26.8'lik oranındaki reddine karşılık, %54.9 oranındaki çoğunluğunun yaratıcılığını kullanarak, yaptıkları işe yansıttıkları sonucuna ulaşmıştır.

5. 16. Bilgi ve Deneyimlerin Yapılan İşe Yansıtılabilmesi

Tablo 16: Bilgi ve Deneyimlerin Yapılan İşe Yansıtılması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	3	4,2	4,2	7,0
Kararsızım	9	12,7	12,7	19,7
Katılıyorum	32	45,1	45,1	64,8
Kesinlikle Katılıyorum	25	35,2	35,2	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 19: Bilgi ve deneyimlerin yapılan işe yansıtılması

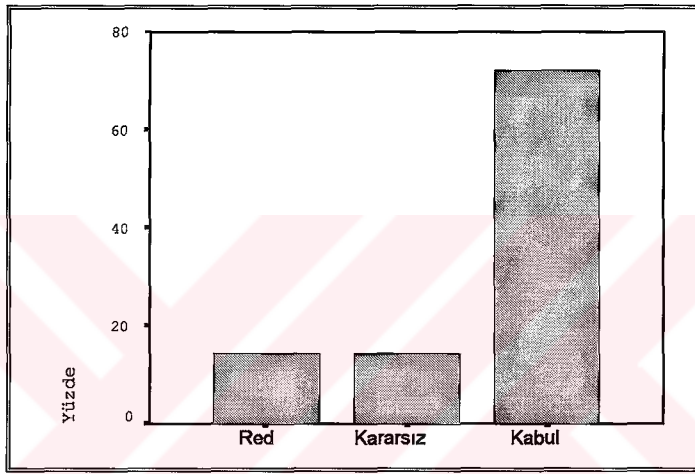
“Yapmakta olduğum işe kendi bilgi ve deneyimlerimi kullanarak katkıda bulunabiliyorum.” önermesine, araştırmaya katılan kütüphaneciler tarafından verilen yanıtların dağılımları, Tablo 16’da da gösterildiği üzere şu şekildedir: “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtını veren katılımcılar %2.8’i, “Katılmıyorum” yanıtını veren katılımcılar %4.2’yi, “Kararsızım” yanıtını veren katılımcılar %12.7’yi, “Katılıyorum” yanıtını veren katılımcılar %45.1’i, “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını veren katılımcılar %35.2’yi oluşturmaktadır. Bu sonuçlar ışığında olumlu olarak yanıt alınan grubun oranının %80.3’ü oluşturması, Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yaptıkları işe kendi bilgi ve deneyimlerini kullanarak katkıda bulunabildiklerini göstermiştir. Araştırmaya katılan grubun deneyimli olduğu göz önünde tutulduğunda¹, bu sorudan alınan olumlu yanıtın yüksek oranda çıkması, yöneticilerin personelinin bilgi birikimine ve deneyimlerine önem verdiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

¹ Bakınız Şekil 6 ve Şekil 7.

5. 17. Personelin Eğitimi

Tablo 17: Eğitim

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	7	9,9	9,9	14,1
Kararsızım	10	14,1	14,1	28,2
Katılıyorum	25	35,2	35,2	63,4
Kesinlikle Katılıyorum	26	36,6	36,6	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



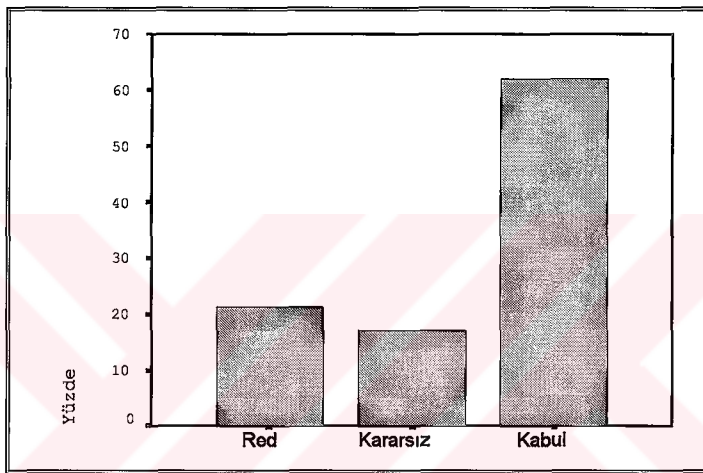
Şekil 20: Eğitim

“İşimle ilgili gelişmeleri takip edebilmem ve/veya eksik olduğum konularda yeterli düzeye gelebilmem için yöneticilerim eğitim almamı destekler.” önermesi, araştırmaya katılan kütüphanecilerin %4.2’si tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum”, %9.9’u tarafından “Katılmıyorum”, %14.1’i tarafından “Kararsızım”, %35.2’si tarafından “Katılıyorum”, %36.6’sı tarafından “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde yanıtlanmıştır. Eğitim aldığını onaylayarak olumlu yanıt veren kütüphanecilerin toplam oranı %71.8’lik dilim ile çoğunluğu oluşturmakta; buna karşılık yalnızca %14.1’lik dilimde olan kütüphaneciler önermeyi reddetmektedir. Bu bilgiler ışığında kütüphane yöneticilerinin, genel olarak personelinin, çeşitli şekillerde, eğitim almasını desteklemekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5. 18. Yapılan İş ile Gelişme İmkanı

Tablo 18: Personelin Yaptığı İşle Kendini Geliştirebilmesi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Katılmıyorum	14	19,7	19,7	21,1
Kararsızım	12	16,9	16,9	38,0
Katılıyorum	34	47,9	47,9	85,9
Kesinlikle Katılıyorum	10	14,1	14,1	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 21: Personelin yaptığı iş ile gelişme imkanı

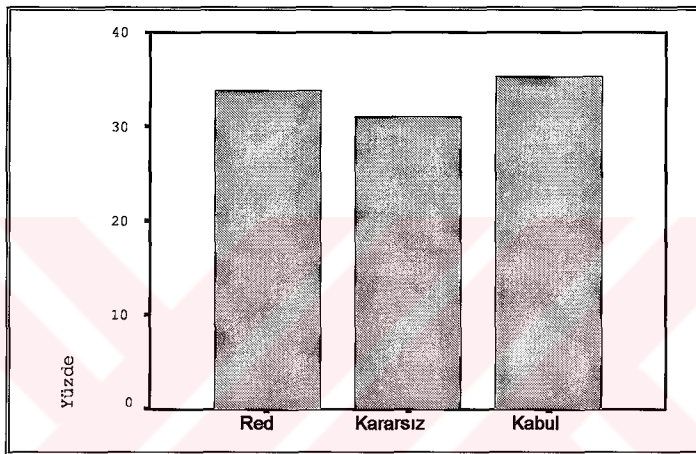
“Yaptığım işle ilgili olarak kendimi geliştirme fırsatı buluyorum.” önermesine, katılımcıların verdikleri yanıtlar; “Kesinlikle Katılmıyorum” %1.4, “Katılmıyorum” %19.7, “Kararsızım” %16.9, “Katılıyorum” %47.9, “Kesinlikle Katılıyorum” ise %14.1 olarak dağılım göstermiştir. Buradan elde edilen bulgular, çalışılan işte kendini geliştirme imkanı bulan kütüphanecilerin oranının %62, kendini geliştirme imkanı bulamayan kütüphanecilerin oranının ise %21.1 olduğunu göstermektedir.

Şekil 20 ve Şekil 21’deki oranların birbirine yakın olması dikkat çekici olup; personelin kendini geliştirmesinin ve eksik olduğu konularda eğitim alarak bilgilerini yenilemesiyle de bağlantılı olduğundan, sonuçların benzerliğini de beraberinde getirmiştir. Araştırmaya katılan kütüphanecilerin %62’li oranındaki çoğunluğunun, yaptığı işle kendini geliştirmekte olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5. 19. Takdir Edilme

Tablo 19: Takdir Edilme

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	18,3	18,3	18,3
Katılmıyorum	11	15,5	15,5	33,8
Kararsızım	22	31,0	31,0	64,8
Katılıyorum	18	25,4	25,4	90,1
Kesinlikle Katılıyorum	7	9,9	9,9	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 22: Takdir edilme

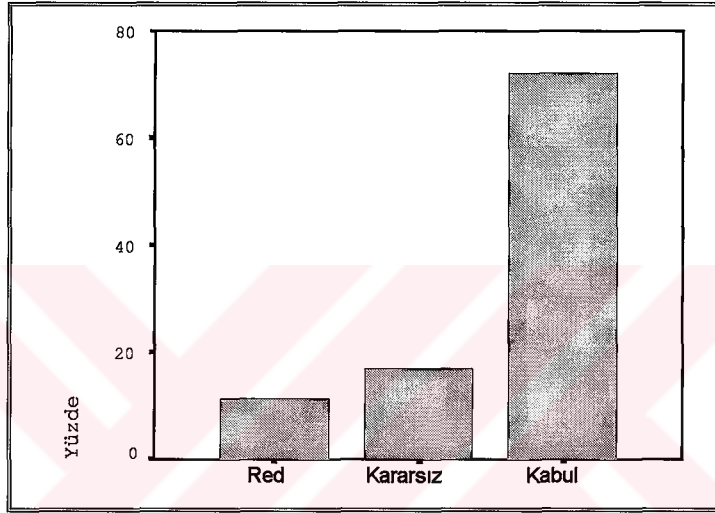
“Görevimde başarılı olduğumda yöneticim tarafından tatmin edici takdir, övgü ya da ödül alırım.” önermesi hakkında, katılımcıların %18.3’ü “Kesinlikle Katılmıyorum”, %15.5’i “Katılmıyorum”, %31’i “Kararsızım”, %25.4’ü “Katılıyorum”, %9.9’u ise “Kesinlikle Katılıyorum” görüşüne sahiptir. Araştırmaya katılmış olan kütüphanecilerin, yöneticisinden takdir gördüğünü olumlu olarak değerlendirenlerin oranı %35.3; yöneticisinden takdir görmediğini belirten kütüphanecilerin oranı ise %33.8’dir ki bu iki oranın birbirine oldukça yaklaşık olduğu görülmektedir. Çekimser kalan, önerme hakkında kararsız olduğunu belirten kütüphanecilerin de %31 oluşu dikkat çekicidir. Ortaya çıkan sonuç, üniversite kütüphanelerinde çalışmakta olan kütüphanecilerin yöneticileri tarafından yeterli övgüyü alamadıkları ve çalışmalarının takdir edilmediği şeklinde açıklanabilir.

5. 20. Kütüphanecilerin Yöneticileri Hakkındaki Düşünceleri

Bu kısımda Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23’deki veriler değerlendirilerek, kütüphanecilerin yöneticileri hakkındaki düşünceleri ölçülmüştür.

Tablo 20: Yöneticinin Gelişme ve Yeniliklere Açık Olması

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,8	2,8	2,8
Katılmıyorum	6	8,5	8,5	11,3
Kararsızım	12	16,9	16,9	28,2
Katılıyorum	29	40,8	40,8	69,0
Kesinlikle Katılıyorum	22	31,0	31,0	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



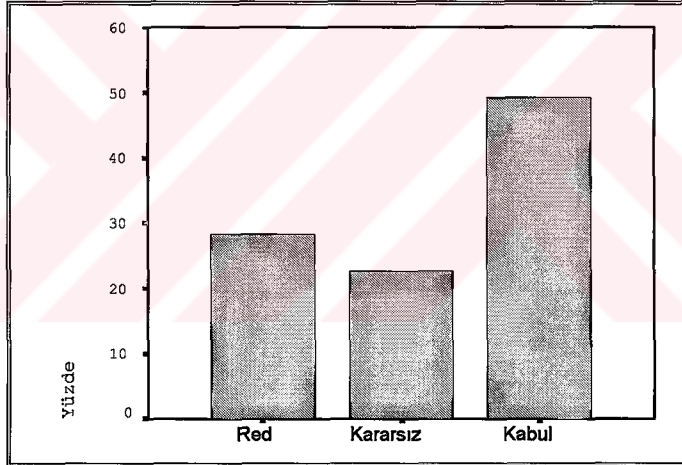
Şekil 23: Yöneticinin gelişme ve yeniliklere açık olması

Araştırmaya katılan kütüphanecilerin, yöneticilerinin çağdaş gelişmelere ve yeniliklere açık olup olmadığı hakkındaki düşünceleri, Tablo 20’de de görülebileceği üzere, şu şekilde yanıtlanmıştır: Katılımcıların %2.8’i “Kesinlikle Katılmıyorum”, %8.5’i “Katılmıyorum”, %16.9’u “Kararsızım”, %40.8’i “Katılıyorum”, %31’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin %71.8’lik orandaki çoğunluğu yöneticilerinin çağdaş gelişmelere açık, yeniliğe olumlu yaklaşan bir kişilikte olduğu görüşündedir. Buna karşılık, önermeyi reddeden oran ise katılımcıların yalnızca %11,3’ini oluşturmaktadır. Sonuç olarak, Ankara’daki üniversite kütüphanecilerinin %71’lik çoğunluğu, yöneticilerinin çağdaş gelişmelere ve yeniliklere açık olduğunu düşünmektedir.

Tablo 21: Yönetici-İş-Çalışan İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	9,9	9,9	9,9
Katılmıyorum	13	18,3	18,3	28,2
Kararsızım	16	22,5	22,5	50,7
Katılıyorum	28	39,4	39,4	90,1
Kesinlikle Katılıyorum	7	9,9	9,9	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

Yöneticinin, personelinin işiyle ilgili olan sorunlarına olan yaklaşımını personel gözüyle değerlendiren “Yöneticimin işimle ilgili sorunlarımı anladığını düşünüyorum.” önermesine, katılımcıların %9.9’unun “Kesinlikle Katılmıyorum”, %18.3’ünün “Katılmıyorum”, %22.5’inin “Kararsızım”, %39.4’ünün “Katılıyorum”, %9.9’unun “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını verdikleri saptanmıştır.



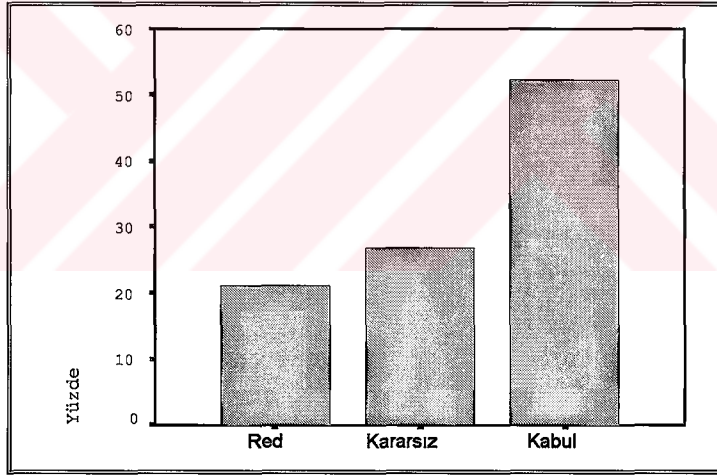
Şekil 24: Yönetici-İş-çalışan ilişkisi

Elde edilen bulgular ışığında, Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin, yöneticilerinin kendi işleriyle ilgili sorunları anladığını düşünenlerin oranının toplamda %49.3 olmakla birlikte, bu oran içinde yer alan önermeyi kuvvetle destekleyen grubun oranının %9.9 gibi küçük bir dilimi oluşturduğu ve önermeyi reddeden personelin toplam oranının ise %28.2 olduğu da dikkat çekicidir. Sonuçlar, yöneticilerle personel arasındaki iletişimin çok iyi durumda olmadığını ve yöneticilerin, personelinin sorunlarına yaklaşımında yetersiz kaldıkları yönler olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: Yönetici-İş-Sorun İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	4,2	4,2	4,2
Katılmıyorum	12	16,9	16,9	21,1
Kararsızım	19	26,8	26,8	47,9
Katılıyorum	27	38,0	38,0	85,9
Kesinlikle Katılıyorum	10	14,1	14,1	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Yöneticim işimde karşılaştığım sorunları aşmamda gereken yardım ve desteği sağlıyor.” önermesiyle, yöneticinin personeline, karşılaştıkları sorunların üstesinden gelebilmeleri için gerekli yardımda bulunup bulunmadığı; personel yönünden değerlendirilmiştir. Katılımcıların %4.2’si “Kesinlikle Katılmıyorum”, %16.9’u “Katılmıyorum”, %26.8’i “Kararsızım”, %38’i “Katılıyorum”, %14.1’i ise “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vermişlerdir.



Şekil 25: Yönetici-iş-sorun ilişkisi

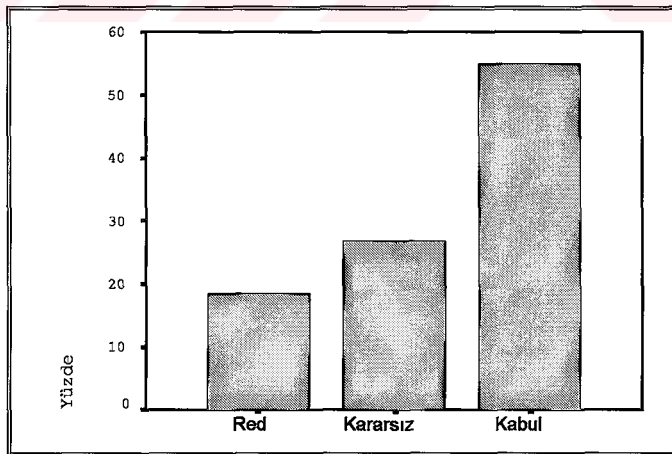
Bu sonuçlar üniversite kütüphanelerinde çalışmakta olan kütüphanecilerin %52.1’inin, yöneticilerinin, işleriyle ilgili sorunlarını aşmakta kendilerine ellerinden gelen yardımı yaptıkları görüşünde olduğunu göstermiştir. %21.1’lik oranın önermeyi reddettiği saptanmıştır. Katılımcıların yaklaşık %52’lik çoğunluğunun desteklediği önerme bulgularının, Tablo 21’e yakın olması, yöneticilerin, çalışanları anlayabildiği ölçüde, onların sorunları aşabilmesinde, gereken yardım ve desteği sağlamakta olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 23: Yönetici-Çalışan İş Dışı İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	7	9,9	9,9	9,9
Katılmıyorum	6	8,5	8,5	18,3
Kararsızım	19	26,8	26,8	45,1
Katılıyorum	26	36,6	36,6	81,7
Kesinlikle Katılıyorum	13	18,3	18,3	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Yöneticilerimle iş dışı konularda da rahatça konuşabiliyorum.” önermesi, yönetici ile personel arasındaki iletişimin durumunu saptamak için hazırlanmıştır. Bu önermeye katılımcılardan alınan yanıtlar, katılımcıların %9.9'unun kesinlikle reddettiğini, %8.5'inin kabul etmediğini, %26.8'inin çekimser kaldığını, %36.6'sının katıldığını, %18.3'ünün ise kuvvetle katıldığını göstermektedir.

Oranların olumlu ya da olumsuz olarak ikiye bölünmesi durumunda ise, önermeye olumlu yanıt veren kütüphanecilerin oranının %54.9; olumsuz yanıt veren kütüphanecilerin oranının ise %18.4 olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla, araştırmaya katılan kütüphanecilerin yaklaşık %55 oranındaki çoğunluğu, yöneticisiyle olan iletişimini olumlu yönde gerçekleştirebildiği söylenebilir.



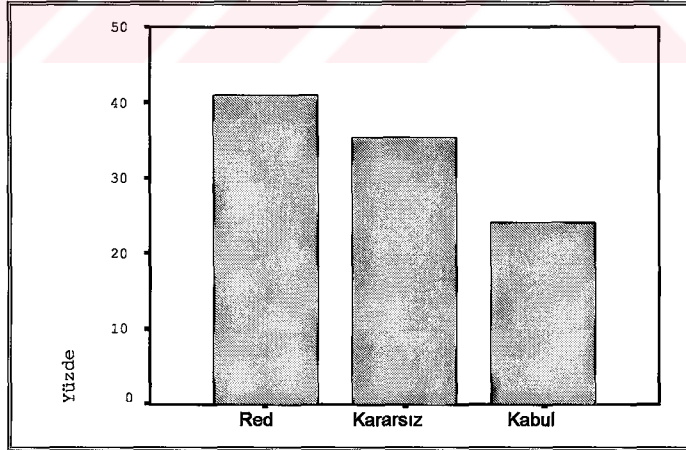
Şekil 26: Yönetici-çalışan iş dışı ilişkisi

5. 21. Kurum Politikaları

Tablo 24: Kurum Politikaları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	7	9,9	9,9	9,9
Katılmıyorum	22	31,0	31,0	40,8
Kararsızım	25	35,2	35,2	76,1
Katılıyorum	15	21,1	21,1	97,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	2,8	2,8	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“Çalıştığım kurumun yönetim politikalarından ve uygulama şeklienden memnunum.” önermesine katılımcıların verdikleri yanıtlar, kütüphanecilerin %9.9'unun “Kesinlikle Katılmıyorum”, %31'inin “Katılmıyorum”, %35.2'lik büyük çoğunluğunun “Kararsızım”, %21.1'inin “Katılıyorum”, %2.8'inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” düşüncesinde olduklarını; dolayısıyla kütüphanecilerin yalnızca %23.9 gibi küçük bir kısmının önermeye olumlu baktığını göstermiştir. %40.9'luk oranla reddedilen önerme, kararsızların %35'lik yüksek oranı da göz önünde tutulduğunda, Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin çoğunluğunun, çalıştıkları kurum politikalarından memnun olmadıkları sonucunu getirmektedir.



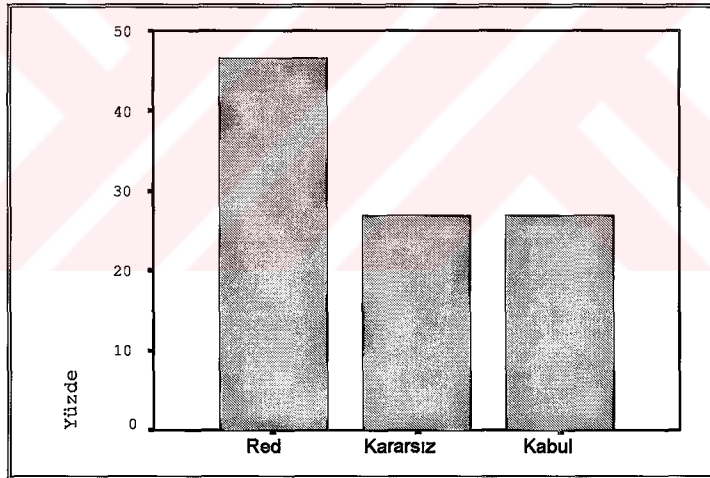
Şekil 27: Kurum politikaları

5. 22. Personelin İş Değişirme İsteği

Tablo 25: İş Değişirme

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	21,1	21,1	21,1
Katılmıyorum	18	25,4	25,4	46,5
Kararsızım	19	26,8	26,8	73,2
Katılıyorum	14	19,7	19,7	93,0
Kesinlikle Katılıyorum	5	7,0	7,0	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“İş değiştirme imkanım olsa bile iş değiştirmeyi istemezdim.” önermesinin değerlendirmeleri Tablo 25’te de görülebileceği üzere, araştırmaya katılan kütüphanecilerin %21.1’i tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum”, %25.4’ü tarafından “Katılmıyorum”, %26.8’i tarafından “Kararsızım”, %19.7’si tarafından “Katılıyorum” ve yalnızca %7’si tarafından “Kesinlikle Katılıyorum” olarak yanıtlanmıştır.



Şekil 28: Personelin İş değiştirme isteği

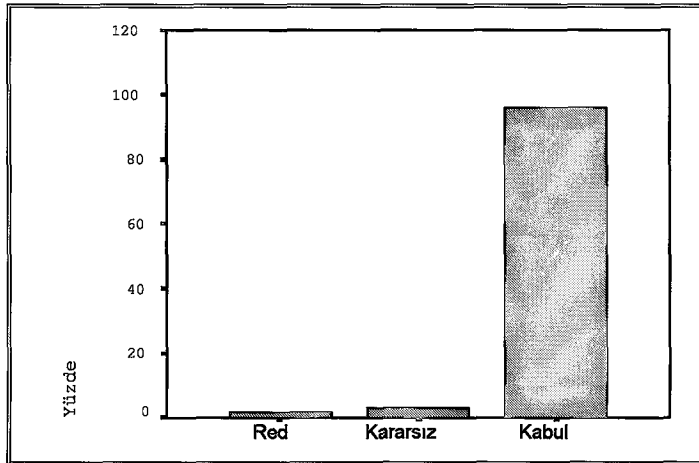
Bulgulara göre, önermeye olumlu yanıt oranının %26.7 olması ve %46.5’i tarafından önermenin reddedilmesi söz konusudur. Önermenin taşıdığı olumsuz anlam nedeniyle bu soruda alınan olumsuz yanıtlar olumlu bir ifade taşıdığından, bu önermede, önermenin %46.5 oranında reddiyle; Ankara’daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yaklaşık yarısının iş değiştirme imkanı olsa bile işlerini değiştirmek istemedikleri ortaya çıkmıştır.

5. 23. Yönetime Katılma ve Motivasyon İlişkisi

Tablo 26: Yönetime Katılma-Motivasyon İlişkisi

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	1	1,4	1,4	1,4
Kararsızım	2	2,8	2,8	4,2
Katılıyorum	28	39,4	39,4	43,7
Kesinlikle Katılıyorum	40	56,3	56,3	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	

“İşimle ilgili kararlar alınırken fikrimin sorulması, işimde daha hevesli çalışmamı sağlar.” önermesinde, üniversite kütüphanecilerinin, işleriyle ilgili fikirlerinin sorularak, görüşlerinin değerlendirmeye alınması sonucu uygulanan kararların, işlerine nasıl etki yaptığını araştırmak esas alınmıştır. Katılımcıların %56.3’ü “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını vererek önermeyi kuvvetle desteklemiştir. %39.4’ü de “Katılıyorum” yanıtını vermiş; böylece olumlu yanıt alınan grubun yüzdesi toplam %95.7 olarak saptanmıştır. %2.8’inin “Kararsızım”, %1.4’ünün ise “Katılmıyorum” yanıtını verdiği önerme hakkında “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtı hiçbir katılımcı, tarafından tercih edilmemiştir. Bu sonuçtan da açıkça görüldüğü üzere, üniversite kütüphanecilerinin işleriyle ilgili alınan kararlara katılmaları, iş doyumlarını arttırıcı bir unsur olarak, hipotezimizi kuvvetle desteklemektedir.

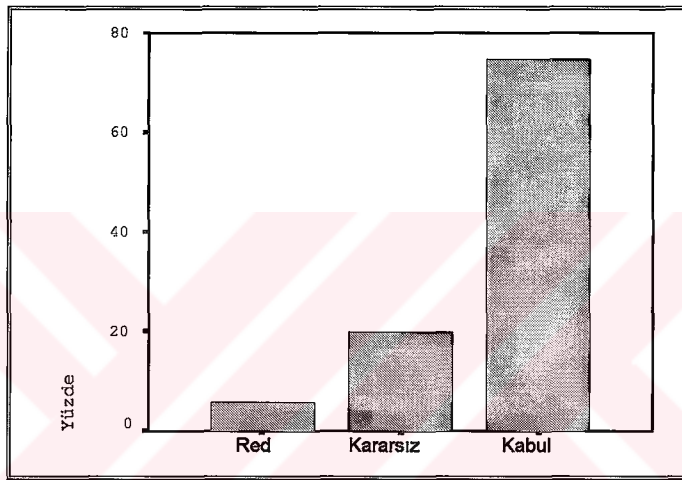


Şekil 29: Yönetime katılma-motivasyon ilişkisi

5. 24. İŖi Sevme

Tablo 27: İŖi Sevme

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0	0
Katılmıyorum	4	5,6	5,6	5,6
Kararsızım	14	19,7	19,7	25,4
Katılıyorum	26	36,6	36,6	62,0
Kesinlikle Katılıyorum	27	38,0	38,0	100,0
Toplam	71	100,0	100,0	



Şekil 30: İŖi sevme

Tablo 27’de “Yaptığım işi severek yapıyorum.” önermesi değerlendirildiğinde, katılımcıların %5.6’sının “Katılmıyorum”, %19.7’sinin “Kararsızım”, %36.6’sının “Katılıyorum”, %38’inin ise “Kesinlikle Katılıyorum” düşüncesinde olduğu görülmektedir. Üniversite kütüphanecilerin %74.6’sının olumlu yanıt vermesi ve önermeyi kesinlikle reddeden katılımcı sayısının hiç bulunmaması, bize, genel olarak kütüphanecilerin işlerini severek yaptığı sonucunu vermektedir.

V. 25. Kütüphanecilerin İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

“Yaptığım işi severek yapıyorum” önermesine açıklık getirmek ve iş tatmininin hangi nedenlere bağlı olarak değiştiğini saptamak üzere; “İşimle ilgili en memnun olduğum üç özellik...” ile “İşimle ilgili en hoşlanmadığım üç özellik...” açık uçlu soruları, ankete katılan kütüphanecilere yöneltilmiştir. Ankete katılan 71 kütüphanecinin 59’u işleriyle ilgili olarak olumlu ya da olumsuz düşüncelerini açıklayarak, konuyla ilgili görüşlerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla da ankete

yanıtlayanların %83'ünün katılımı doğrultusunda kütüphanecilerin işleriyle ilgili en memnun oldukları ve en hoşlanmadıkları iş tatmini unsurları saptanmıştır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, çeşitli gruplandırmalar yapılarak Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin iş doyumlarını etkileyen nedenler ortaya konulmuştur.

"İşimle ilgili olarak en memnun olduğum 3 özellik:" olarak yöneltilen soruya alınan cevapların dağılımları şu şekildedir:

- Mesleğin özelliğinden dolayı 55 sıklık derecesinde tercih edilmiş olup dağılımları en çok tercih edilenden başlayarak şöyledir:
 - İnsan ilişkileri hakim (13)
 - Gelişme ve yeniliklere açık bir meslek (12)
 - Teknolojiyle iç içe (10)
 - Akademik araştırmalara yardımcı olma (eğitim hizmetine katkıda bulunma) (6)
 - Üretkenlik (4)
 - Çalışılan birimden duyulan memnuniyet (4)
 - Dinamik bir iş (3)
 - Yeni kaynakların takibini yapabilme imkanı (3)
- Fiziksel çalışma koşullarından duyulan memnuniyet (12)
- Yaptığı işi (mesleğini) severek yaptığı için doyum sağlaması (10)
- Eğitimi alınan mesleğin yapılması (8)
- Çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde olma (8)
- Amirlerle ilgili olumlu tutumlar (7)
- Kişisel nedenler toplamda 7 olup; dağılımları:
 - Kıyafet serbestliği (3)
 - Çalışma saatleri (2)
 - İlgi alanlarına dahil (2)
- Kendini geliştirme toplamda 7 olup; dağılımları:
 - Kendini geliştirmeye imkan sağlanması (4)
 - Konferans, seminer, vb. katılarak eğitim alma (2)
 - Yabancı dil açısından gelişmeye açık bir meslek olduğundan, yabancı dile uzak kalmama (1)

- Kararlara katılım (7)
- Yaratıcılığı kullanabilme (6)
- Takdir/teşekkür alma (4)
- Kurumun toplumca saygı görmesi (4)
- Bağımsız karar verme (2)
- Teknik olanaklar (1)
- Sahip olunan yetki ve sorumluluk (1)
- Sosyal hizmetler (ulaşım açısından) (1)

Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerinin görüşlerine dayanarak, en fazla mesleki anlamda işlerinden memnuniyet duydukları, işlerini severek yaptıkları için doyum sağladıkları sonucuna varılmaktadır. Sıralanan unsurların içinde iş tatminini sağlayan, terfi olanakları, alınan ücret, işin geleceğinden duyulan güvenlik, mesleğin toplumsal statüsünden duyulan tatmin konularına, mesleğe yönelik en memnun olunan özellikler içinde hiç değinilmemiş olması dikkat çekicidir.

"İşimle ilgili olarak en hoşlanmadığım 3 özellik:" olarak yöneltilen soruya alınan cevapların dağılımları şu şekildedir:

- Yapılan işin ya da mesleğin özellikleri toplam olarak 23 olup, dağılımları şu şekilde sıralanmıştır:
 - İş yoğunluğu (5)
 - Rutin olması (5)
 - Teknolojik gelişmelere ayak uydurulamaması (2)
 - İşin ayrıntılı olması (2)
 - Kullanıcılara hep iyi davranma zorunluluğu (2)
 - Masa başı bir iş oluşu (1)
 - Aynı soruların tekrarlanması (1)
 - Olumsuz insan davranışlarıyla karşılaşma (1)
 - Kullanıcılara uygulanan gecikme cezası alma (1)
 - Yüksek sesle konuşanları uyarmak zorunluluğu (1)
- Amirlerle ilgili olumsuz olarak değerlendirilmiş tutumlar toplamda 18 olup, dağılımı;
 - Personelle idare arasındaki kopukluk (4)

- Yönetim politikası (2)
- Tüm çalışanlara eşit bir tutum sergilenmemesi (2)
- Torpil (2)
- Güven eksikliği (2)
- Sorunlara duyarsız ve çözümsüz bir yönetim (1)
- Yöneticinin bilgi eksikliği (1)
- Yönetim zaafı (1)
- Üst düzey yetersizlikler (1)
- Kısıtlanma (1)
- Objektif kararlar alınmaması (1)
- Sahip olunan yetki ve sorumluluk, toplamda 13 olup, dağılımı;
 - Verilen sorumluluğu karşılayamayan yetki (7)
 - Çalışanlara yönelik haklar (3)
 - Tanımlanmamış işler (2)
 - Sorumluluk verilmeyişi (1)
- Fiziksel çalışma koşulları (13)
- Alınan ücret (9)
- Çalışma arkadaşları (meslek dışı personel, kütüphaneciler arasındaki iletişim eksikliği) (9)
- Yeni kararlardan haberdar edilmeme açısından iletişim eksikliği (8)
- Kararlara katılımın olmayışı (6)
- Takdir edilmeme (5)
- Eğitim (hizmet-içi eğitim, konferans, seminer vb. katılım) eksikliği (4)
- Maddi - teknik olanaksızlıklar ve personel yetersizliği (4)
- Yönetim tarafından destek görmeme (3)
- Mesleğin toplumsal statüsü (2)
- Terfi olanakları (1)

Mesleğe yönelik en hoşlanılmayan özellikler içinde yine mesleğe yönelik özellikler gelmektedir. Ancak daha az bir sıklıkla kullanılmıştır. Hemen ikinci sırada amirlere ve yönetime yönelik eleştirilerin bulunması da dikkat çekicidir. İşin geleceğinden duyulan güvenliğe, sosyal hizmetler konularına hiç değinilmediği görülmektedir.

5. 26. Çapraz Tablo ve Hipotezin Test Edilmesi

Hipotez testinde öncelikle I. tip hatanın ne olacağına karar verilir. I. tip hata olasılığı genellikle 0.005, 0.05, 0.01 ve 0.10 olarak alınır. Anlamlılık düzeyi olarak da adlandırılan α değerinin, yani I. tip hata olasılığının ne olacağını, araştırmamanın yapıldığı bilim dalı belirler. Çok önemli kararlarda I. tip hata (α değeri), %1'e (0.001) kadar inebilir (Ünver 1988:252-253). Bu çalışmada ise %95 anlamlılık düzeyini karşılayan 0.05 değeri esas alınarak hipotezler test edilmiştir.

Tablo 28a: Yöneticinin personelin fikrini alması-İşi sevme¹

Count		Yaptığım işi severek yapıyorum.				Toplam
		Red	Ç	Kabul	K. Kabul	
İşimle ilgili alınacak kararlarda yöneticim tarafından fikrim alınır.	Kesinlikle katılmıyorum		3	1		4
	Katılmıyorum	1	3	6	1	11
	Kararsızım	2	1	3	4	10
	Katılıyorum	1	6	13	14	34
	Kesinlikle katılıyorum		1	3	8	12
Toplam		4	14	26	27	71

Tablo28b: Ki-Kare Değeri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P Değeri
Pearson Ki-Kare	21,425	12	,044
Geçerli N Değeri	71		

H₀: Kütüphanecilerin işleriyle ilgili yöneticileri tarafından fikrinin alınması ile işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H₁: Kütüphanecilerin işleriyle ilgili yöneticileri tarafından fikrinin alınması ile işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

¹ "Yaptığım işi severek yapıyorum" önermesindeki "Red"= Katılmıyorum", "Ç"=Kararsızım, "Kabul"=Katılıyorum ve "K.Kabul"=Kesinlikle Katılıyorum'u temsil etmektedirler. "Kesinlikle Katılmıyorum", hiç tercih edilmemiş olduğundan Tablo'da bulunmamaktadır.

Hesaplanan Ki-Kare değeri 21.425 olup, 12 serbestlik derecesinde, 0.044 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilerek; H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla da kütüphanecilerin işleriyle ilgili yöneticileri tarafından fikrinin alınması ile işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç çalışmanın hipotezini kuvvetle desteklemektedir.



BÖLÜM 6

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan sosyal bir varlık olduğundan, en önemli ihtiyaçlarının başında saygı görmek yatar. Dolayısıyla bireyler, öncelikli olarak, fikrine ve kişiliğine saygı duyulmasını, kendisine değer verilmesini istemektedirler. Herhangi bir konuda kişinin fikrinin sorulması, danışan tarafından saygı gördüğü, kendisine değer verildiği izlenimini uyandırdığından, kişide manevi bir doyum yaratmaktadır. Bu nedenle de personelin işiyle, kuruluşun başarısı ya da başarısızlığıyla daha yakından ilgilenmesini sağlamak; kararlarda onların fikir ve önerilerini almak gerekmektedir.

İşletmelerin yönetiminde demokratik ilkeler uygulanmakta ise, personelin işine, üstlerine ve kuruluşa olan bağlılığı güçlenir; dolayısıyla da verimliliği artar. Verimlilik, insan gücü faktörünün moral düzeyinin yüksek tutulması yoluyla artırılabilir ki; insanla işi bütünleştiren, maksimum verimin alınabileceği en önemli olgu motivasyondur.

Tüm bilgi merkezlerinin pasif ve sadece saklama ve korumaya dayalı rolü, günümüzde yerini etkin, dinamik ve aktif hizmetler veren birimlere bıraktığından; bilgi merkezlerini anlamlı kılan, bilgi kaynakları ile kullanıcı arasındaki ilişkiyi sağlayan en önemli unsurun personel olduğu ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bugüne kadar yapılan araştırmalar, bilgi merkezlerinin yönetim şekilleri, kütüphane yöneticilerinin yönetim anlayışları ya da bilgi uzmanlarının iş doyumlarını etkileyen nedenlerin ortaya konulmasına yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışmamızda ise yönetim anlayışının insancıl ve demokratik bir yaklaşım olmasıyla, bilgi uzmanlarının eğitimlerini sürdürmelerini destekleyerek, sürekli kendilerini geliştirme imkanı sunan; mesleki doyumlarını arttırmaya yönelik; çalışma arkadaşları ve amirleriyle etkili bir iletişim kurabilmelerine olanak sağlayan; kendi fikirlerini yaptıkları işle ve aldıkları eğitimle birleştirerek, yaratıcılıklarını kullanabilmelerine izin veren "kararlara katılma", "yönetime katılma" ya da "katılımcı yönetim" olarak ifade edilen bir yönetim anlayışıyla, kütüphanecilerin işlerine olan ilgilerinin ve doyumlarının çok yönlü olarak artırılabilir ele alınmıştır.

Yönetime katılma konusunda önemli olan faktörler yetki ve sorumluluk paylaşımı, verimlilik, yaratıcılık, eğitim imkanı, takdir edilme, anlayış, iyi iletişim kurma, yardım ve destek alma, karşılıklı güven ve yapılan işten duyulan memnuniyettir. Yönetime katılma personelin gerek çalıştığı kurumda, gerekse bir birey olarak saygı görmesi esasına dayandığından, beraberinde iş tatmini oranını arttırdığı kuramsal olarak doğrulanmakla beraber; bilgi merkezlerinde konuya ilişkin durumun saptanması, yönetime katılımın uygulanıp uygulanmadığının ve konuyla bağlantılı olarak yapılan işten memnuniyet duyulup duyulmadığının belirlenebilmesi amacıyla, bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Tüm bu açıklamalar ışığında, çalışmanın hipotezi "Kütüphane personelinin fikrinin alınarak, kararlara katılımının sağlanması ile kütüphanecilerin işlerini seyerek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır." olarak ileri sürülmüştür.

Bu amaçla, Ankara'daki, yönetim açısından, bilimsel anlamda örgütlenerek bölümlenmiş olan 6 üniversite kütüphanesi¹ evren olarak seçilerek; bu kütüphanelerde çalışan kütüphanecilik eğitimi almış, 95 personele anket uygulanmış, 71 kütüphaneciden elde edilen bulgular SPSS istatistik paket programından yararlanılarak değerlendirilmiştir.

6. 1. Sonuçlar

Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan üniversite kütüphanecilerine uygulanan anketin bulguları ışığında elde edilen sonuçların değerlendirmeleri² hipotezin test edilmesiyle başlayarak, yönetime katılma açısından önem taşıyan unsurlar³ ile birlikte aşağıda ele alınmıştır. Bunlar:

- Çapraz tablodan elde edilmiş olan, 21.425 Ki-Kare değeri, 12 serbestlik derecesinde ve 0.044 anlamlılık düzeyindeki bulgular ışığında, çalışmanın hipotezi kanıtlanmış olup; sonuç olarak, kütüphanecilerin işleriyle ilgili

¹ Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

² Bulguların ayrıntılı değerlendirmeleri, 5. Bölüm'de ele alınmıştır.

³ Yetki ve sorumluluk paylaşımı, verimlilik, yaratıcılık, eğitim imkanı, takdir edilme, anlayış, iyi iletişim kurma, yardım ve destek alma, karşılıklı güven ve yapılan işten duyulan memnuniyet

yöneticileri tarafından fikrinin alınması ile işlerini severek yapmaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

- Araştırmaya katılan kütüphanecilerin yaklaşık %65'ini oluşturan çoğunluğunun fikrinin alınması, bunun yanında yaklaşık olarak sadece %21'inin önermeyi reddetmesi¹ ile; Ankara'daki üniversite kütüphanelerindeki yöneticilerin, kütüphane içerisinde demokratik bir yönetim anlayışını benimsemiş oldukları sonucu kabul edilebilir. Hatta, adı tam olarak konmamakla birlikte, yönetime katılma yöntemi olarak Danışmalı Yönetim²'in uygulanmakta olduğu söylenebilir.
- Çalışanların fikrinin sorulması kadar önemli olan ve hatta daha da önemli olan bir diğer nokta ise, onların fikrinin dikkate alınarak değerlendirilmesidir. Bu konuda da yine yaklaşık %65 oranındaki katılımcının fikrinin, yöneticisi tarafından değerlendirilmesi, Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde yöneticilerin personelin fikrini almakla kalmayıp, personelinin fikrini değerlendirilmeye değer gördüğü sonucuna götürmektedir.
- Ancak kütüphanecilerin kendi kararlarını alabilme ve uygulayabilme olanağı bulunmamaktadır. Sadece birim şefleri ya da sorumluları gibi ara yönetici olarak çalışan kütüphaneciler, bu imkana sahip olmaktadır.
- Kütüphane içerisindeki bilgi akışı, yani iletişim, yönetim açısından, alınan kararların uygulanmadan önce, çalışanların fikrinin sorulması, bu fikirlerin değerlendirilmesi ve uygulanması olarak ele alındığında; kararlara katılımın bir halkası olarak iletişim büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, kütüphane içerisinde alınan kararların önceden kütüphanecilere iletilmesi, konuyla ilgili bilgi verilmesi gerekmektedir. Yine %62 oranında katılımcının, işlerini etkileyen değişiklikler konusunda önceden haberdar edildiği saptanarak; Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde bilgi akışının çoğunluklu olarak gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

¹ Bkz. Şekil 10

² Bkz. 3.7.1. Yönetime Katılma Yöntemleri

- Yetki ve sorumluluk konusunda elde edilen bulgular, %43.7 oranında kabul ve %39.4 oranında reddedildiğini¹ ortaya koymakla birlikte; kütüphanecilerin yaklaşık %40'ının üstlendikleri sorumluluklarla, donatıldıkları yetkilerinin birbirleriyle tam olarak örtüşmediğini ortaya çıkarmaktadır. Buradan elde edilen bulgular, birim şefi ya da sorumlusu olarak görev yapan kütüphaneci oranları ile karşılaştırıldığında, yalnızca bu statüdeki kütüphanecilerin sorumluluklarını karşılayacak yetkilerinin bulunduğu; katılımcıların yaklaşık %60'ını oluşturan kütüphanecilerin %40'ının ise sorumluluklarını karşılayacak yetki konusunda eksikliklerin bulunduğunu göstermektedir.
- Yaratıcılığın kullanılması, çalışanların yaptıkları işe kendi mesleki bilgi ve deneyimlerini katarak işlerini yapmaları da, yönetime katılma ile amaçlanan önemli bir nokta ve aynı zamanda onların iş doyumlarını da olumlu yönde etkileyen bir unsurdur. Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin %55 oranındaki çoğunluğu yaratıcılıklarını kullanabilmekte; buna karşılık %26.8'i yaratıcılıklarını işlerine tam olarak yansıtamamaktadır. Bunlara ek olarak kararsızlar da yaklaşık %18 oranına sahiptir. Bu sonuçlar da üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin çoğunluklu olarak yaratıcılıklarını kullanabilmekte olduklarını ortaya koymaktadır.
- Bilgi ve deneyimlerin kullanılarak işe katkıda bulunulmasına yönelik elde edilen bulgular, kütüphanecilerin %80'inin deneyimlerinden, kütüphane yöneticilerinin yararlandığını ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan kütüphanecilerin %40'ının 3-9 yıl, %45'inin ise, 10 yıldan fazla mesleki deneyimlerinin olması göz önünde tutulduğunda; deneyimli kütüphanecilerin bilgi birikimlerinin, yöneticiler tarafından dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır.
- Mesleğe yönelik her türlü eğitim, ya da çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda eğitilmesi de yönetime katılma açısından önem taşımaktadır. Kararlara ve yönetime katılım, çalışanların sorunlara yönelik olarak çözüm önerileri sunmaları, ya da herhangi bir konuda fikir geliştirmeleri, ancak eğitimle paralel olarak yürütüldüğünde sağlıklı olmaktadır. Ankete katılan kütüphanecilerin %72'sini oluşturan büyük çoğunluğunun, yöneticileri

¹ Bkz. Şekil 13.

- tarafından eğitim alma konusunda desteklenmesi önemli bir sonuçtur. Buna karşılık yöneticisinin eğitim almasını desteklemediğini öne süren kütüphanecilerin yalnızca %14.1 oranında kalması; Ankara'daki üniversite kütüphaneleri yöneticilerinin, personellerini eğitim almaları konusunda desteklediklerini göstermektedir.
- Takdir görme, çalışanın iş doyumu açısından önemli bir husustur. Takdir edilme konusunda ankete katılan kütüphanecilerin yalnızca %35'inin, yöneticisi tarafından tatmin edici, takdir ve övgü aldığını belirtmesi, yine yaklaşık %34'ünün ise önermeyi reddetmesi göz önünde tutulduğunda; sonuçta kabul, kararsız ve red oranlarının hemen hemen eşit olması, kütüphanecilerin yaptıkları işler karşılığında yöneticileri tarafından yeterli övgüyü alamadıklarını ortaya çıkarmakta olup yöneticiler açısından bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir.
 - Kütüphane yöneticileri, ankete katılan kütüphanecilerin yaklaşık %72'si tarafından çağdaş gelişme ve yeniliklere açık olarak nitelendirilmişlerdir. Dolayısıyla kütüphane yöneticilerinin, kararlara katılım konusunda çağdaş yönetim anlayışlarını kullanarak personelin yönetime katılımını sağlayabilecek ve kütüphanecilerin iş doyumlarının artırılmasında etkin bir rol üstlenebilecek bir yapıda oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
 - Ayrıca yaklaşık %50 oranındaki bir çoğunluk, yöneticilerinin, işleriyle ilgili sorunlarını anlamakta; kendilerinin bu sorunları aşmalarında gerekli yardım ve desteği sağlamada personeline yardımcı olduğunu düşünmektedir. Ancak bulgulara bakıldığında, kararsız ve red oranlarının göz önünde tutulması durumunda, yöneticilerin konuya ilişkin eksiklikleri olduğu düşünülmektedir.
 - Çalışılan kurumun genel politikası da, kütüphane yönetimini etkilemektedir. Bulgular Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yalnızca %24'ünün çalıştıkları kurumun genel politikalarından memnun oldukları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Kuşkusuz bu sonuç kütüphane yöneticilerini aşan bir durumun yansımasıdır.

- Bunların yanı sıra, bulgular, kütüphanecilerin, yaptıkları işi severek yaptıklarını ortaya çıkarmaktadır.
- Ankete katılan kütüphanecilerin, yönetime katılma ve kararlara katılma konusunda son derece istekli oldukları saptanmıştır.

6. 2. Öneriler

Bulgular, üniversite kütüphanelerinde, kütüphanecilerin yönetime ve kararlara %65 oranında bir çoğunlukla katılımının olduğunu göstermiştir. Ancak, ankete katılan kütüphanecilerin %95'in üzerinde kararlara katılmayı ve yöneticileri tarafından fikirlerinin alınmasını istemesinin yanı sıra, yöneticilerin çağdaş gelişme ve yeniliklere açık olarak değerlendirilmeleri üzerine elde edilen bulgular, yönetime katılma oranının yükseltilebilmesinin de mümkün olabileceğini göstermektedir.

Kütüphane yöneticilerinin çağdaş görüşlere sahip olduğu, deneyimli personeline değer vererek onların bilgi birikimlerinden yararlandığı, çalışanların eğitimlerini destekledikleri göz önünde tutulduğunda ve bu sonuç, kütüphanecilerin de yönetime katılma konusunda istekli olmaları, motivasyonlarını ve verimliliklerini artırıcı bir unsur olarak değerlendirmeleri ile birleştirildiğinde; üniversite kütüphanelerinde yönetime katılma anlayışının olumlu sonuçlar doğuracağı kuramsal olarak mümkün görülmektedir. Oranın daha da yükseltilmesiyle, mesleki eğitimini tamamlamış olan tüm meslektaşlarımızın görev yaptıkları kuruma buldukları katkılar, her açıdan değerli olmakla birlikte; kütüphane yöneticilerinin yaklaşımlarının da bu doğrultuda olması; hem yönetici, hem çalışan, hem bağlı bulunulan kurum, hem de kullanıcılar açısından tatmin edici sonuçlar doğuracaktır.

Bunların yanı sıra, çalışanlara sorumluluk verilmesi önemli görülmektedir ki, kuramlarda da ifade edildiği üzere, sağlıklı insanlar sorumluluk alabilir. Ancak, verilen sorumluluğu karşılayacak yetkilerin sağlanmaması, bir stres kaynağı olarak çalışanlar adına sorun yaratan önemli bir konudur. Üst yönetim tarafından yetki paylaşılması, çalışanın sorumlulukları ile orantılı olarak yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla kütüphane yöneticilerinin konuya ilişkin görev

dağılımlarını ve çalışanlarına verdikleri yetkileri yeniden gözden geçirmelerinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Önemli bulgulardan biri de, yapılan iş karşılığında, kütüphanecilerin, yöneticileri tarafından takdir edilmemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kütüphane yöneticilerinin kütüphanecileri takdir ederek tatmin etmeleri, kütüphanecilerin iş doyumunu artırıcı önemli bir unsur olarak görüldüğünden¹; yöneticilerin bu konu üzerinde önemle durmaları gerekmektedir.

Bu konulara yönelik olarak, çağdaş gelişme ve yeniliklere açık olarak nitelendirilen kütüphane yöneticilerinin, kütüphane personeliyle, yani kütüphanecilerle olan iletişimlerini kuvvetlendirmek, onları anlamaya çalışıp sorunlarına yardımcı olmak konularında daha duyarlı davranmaları beklenmektedir. Bunun en önemli nedeni, kişinin bireysel sorunları da dahil olmak üzere, dostça ve sorunlarına çözüm getirmeye yönelik davranışlar, çalışanın kendisini güvende hissetmesini sağlayarak, mutlu olmasına² yol açacaktır.

Kütüphanecilerin, yönetime katılma ve kararlara katılma konusunda son derece istekli oldukları göz önünde tutulduğunda; kütüphane yöneticilerinin, kütüphane içerisinde gönüllü kütüphanecilerden oluşan bir karar alma grubu kurarak; hem sorunların çözümünde, hem de yeni projelerin geliştirilmesinde, onların fikir ve destekleriyle çok daha nitelikli hizmetler ortaya konulacaktır. Karar alma gruplarıyla, kütüphaneciler, hem kendi fikirlerini ortaya atabilir, hem çalışma arkadaşlarının önerilerini dinleyerek, kendi fikirlerini geliştirebilir, hem de öneriler hep birlikte tartışılarak ortaya ekip çalışmasının çok güzel örnekleri çıkartılabilir. Bu uygulamanın yönetime katılma oranını arttırılabileceği düşünülmektedir.

Bunlarla birlikte, yapılan çalışmanın Ankara ili ve hatta Ankara'daki 6 üniversite kütüphanesiyle sınırlı olması nedeniyle araştırmanın daha kapsamlı olarak yürütülmesi durumunda daha genel sonuçlar alınmasına neden olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde konuya ilişkin daha sağlıklı saptamalar yapmak mümkün olabilecektir.

¹ Bkz. 4.2.2. Süreç Kuramları

² Bkz. 4.2.2.3. Eşitlik Kuramı

KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner ve G. YILMAZ. "Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik.", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar İİBF Dergisi*, Sayı: 6, 2000: 1-12.
- ACUNER, Taner. "İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi." *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*. Cilt:5, Sayı:18, Haziran 2002: 87-93.
- AÇIKEL, Şaziye (Rashid). "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1992.
- ADALI, Sacid. *Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılmalı Yönetim*. İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1986.
- AKÇAYLI, Nurhan. *Yönetime Katılma ve Özyönetim*. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.
- ALEMNA, Anaba A. "The Need For Marketing and Total Quality Management Strategies in Libraries in Ghana", *INSPEL*, 35, 2001:265-269 28 Haz 2003, <http://www.fh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/01-4alan.pdf>
- ALTINOK, Vicdan. "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı.", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1-2, Nisan-Ekim 2001:205-214.
- ARMAĞAN, Ahsen. "Ekonomik ve Siyasal Bir Alt Sistem Olarak Çağdaş İşletmelerde Karar Verme Süreci." *Düşünceler: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi*, Yıl:11, Sayı:11, Şubat 1998: 169-185.
- ATAY, Osman. "Motivasyonun Verimliliğe Etkisi.", *Standart*, Sayı: 467, Kasım 2000:55-58.
- AYTÜRK, Nihat. *Yönetim Sanatı: Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, Ankara: Emel Yayınevi, 1990.

BADU, Edwin Ellis. "Team Management and University Libraries in Ghana: The Influence of Culture", *Library Management*, Vol:23, No:6/7, 2002: 287-293. 29 Haz 2003, <<http://operatix.emerald-library.com/pdfs/lm2367.pdf>>

BATMAZ, Şeyma. "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Başarıya Etkisi." *Standart*, Yıl:41, Sayı: 491; Kasım 2002:45-48.

BEACH, Dale S. *Personnel: The Management of People at Work*, New York: MacMillan; London: Collier, 1985.

BİNGÖL, Dursun. *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta, 1996.

BOCUTCU, Hatice (Gök). "Kütüphanecilerin İş Doyumu ve Ankara Kütüphanelerindeki Durum." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi, 2001.

BROPHY, Peter. *The Academic Library*, London: Library Association Publishing, 2000.

BUMİN, Birol ve H. ERKUTLU. "Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri.", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, Bahar 2002:83-100.

BURCKEL, Nicholas C. "Participatory Management in Academic Libraries: A Review", *College & Research Libraries*, January 1984: 25-33.

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları, 1998.

CAN, Halil. *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

CAN, Halil, D. TUNCER ve D. Y. AYHAN. *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

CANMAN, Doğan. *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE, 1995.

CHERRINGTON, David J. *Personnel Management: The Management of Human Resources*, Dubuque, Iowa: WM. C. Brown Compony, 1983.

CLAYTON, Peter. "Japanese Management Theory and Library Administration", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol:18, No:5, November, 1992: 298-301.

ÇELİK, Ahmet. *Bilgi Hizmetleri ve Mevzuat*, Ankara: ÜNAK, 2001.

ÇELİK, Sönmez. "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi ve Türkiye'de Durum." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1999.

DAFT, Richard L. *Management*, Fort Worth: Dryden Press, 1994.

DEMİREL, Reyhan. "Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1989.

DİNÇER, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Timaş Basım Ticaret, 1992.

DİCLE, Atilla. *Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma*, Ankara: ODTÜ, 1980.

DİLBER, Mustafa. *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetmel Davranış*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi, 1981.

DOĞAN, Selen. "Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3-4, 2001:247-278.

- DÜREN, A. Zeynep. "Yaratıcılık Yönetimi ve Toplam Kalite Felsefesi.", *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21-22, Ekim 1999-Mart 2000:19-21.
- DÜREN, A. Zeynep. *2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*, İstanbul: Alfa, 2000.
- EFİL, İsmail. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: VİPAŞ, 1998.
- EFİL, İsmail. *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.
- EGGLETON, Richard. "Academic Libraries, Participative Management, and Risky Shift", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 5, No:5, November, 1979: 270-273.
- ERDOĞAN, İlhan. *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta, 1994.
- EREN, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta, 1998.
- ERTÜRK, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta, 1995.
- FİDAN, Fatma. "Akademik Hayatta Motivasyon Unsurları Sakarya Üniversitesi'nde Bir Alan Çalışması.", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı:4, 1998:133-149.
- FİŞEK, Kurthan. *Yönetime Katılma*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1977.
- GÖKÇE, Gülise. "Kamu Kurumlarında İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma.", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:4 (Güz), 1999:269-276.

GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin. "İşletmelerde Kalite ve Verimliliğin Sağlanmasında Çalışanların Yönetime Katılmasının, Yönetim Teorileri ve Fonksiyonları Açısından Önemi." *Standart*, Yıl:40, Sayı:474, Haziran 2001: 84-89.

GÜLER, Müzeyyen. "İşçi Moralinin Önemi ve Verimlilik." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt:XIV, Sayı:1, Temmuz 1996:189-199.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Doktora / Sanatta Yeterlik Tezi Yazım ve Basım Yönergesi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2000.

HESAPÇIOĞLU, Muhsin. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi*, İstanbul: Beta, 1994.

HONEA, Sion M. "Transforming Administration in Academic Libraries", *The Journal of Academic Librarianship*, May 1997: 183-190.

İNCE, Mehmet. "Katılımcı Yönetim Tekniği Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Bireyin Performansı Üzerine Etkileri.", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, 1998:135-150.

İNCİR, Gülten. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1990.

İŞÇİ, Metin. *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

KAPTAN, Saim. *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*, Ankara: Rehber Yayınevi, 1995.

KAST, Fremont E. ve J. E. ROSENZWEIG. *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, Tokyo: McGraw-Hill, 1979.

- KİTAPÇI, Hakan, B. SEZEN ve M. MEMİŞ. "Proje Takımlarında Çalışanları Güçlendirmenin, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Kariyer Süreci Örneği." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:16, Sayı:5-6, 2002:215-232.
- KOÇEL, Tamer. *İşletme Yönetimi: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta, 1998.
- MARCHANT, Maurice P. "Participative Management, Job Satisfaction, & Service", *Library Journal*, April, 15, 1982: 782-783.
- McGREGOR, Douglas. *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Çev. Doğan ENERGIN). Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 1970.
- MUTLU, Esin Can. "Yönetimin Geleceği", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIV, Sayı:2, 1998: 61-84).
- NALBANT, Z. Eser."İşletmelerde Toplam Kalite Kontrol Anlayışı ve Kalite Çemberleri.", *Yönetim ve Ekonomi*, Sayı:1, 1995:197-205.
- NORTHCRAFT, Gregory B. ve M.A. NEALE. *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press, 1990.
- ONARAN, Oğuz. *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1981.
- OOSTHUIZEN, Gerrida J. ve A. S. A. du TOIT. "Participative Management in Academic Library Servies", *Library Management*, Vol:20, No:4, 1999: 213-219.
- ÖNAL, H. İnci. "Hizmette Kaliteye Ulaşmak". *Kütüphanecilik Bölümü 25. Yılla Armağan*, (Yay. Haz. Bülent YILMAZ), Ankara: H.Ü. Kütüphanecilik Bölümü, 1997:115-123.

- ÖZDEN, Yüksel. "Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl:4, Sayı:13, Kış 1998:39-47.
- ÖZDÖNMEZ, Metin, A. AKESEN ve A. EKİZOĞLU. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Basımevi, 1998.
- PAKSOY, H. Mustafa. "İşletmelerde İşçilerin Yönetime Katılımına İlişkin Bir Yaklaşım Önerisi: Not Alma ve Düşünme Odası (Taking Note and Thinking Room) ve Ş.Urfa'da Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Yöneticileri ve İşçileri İle Karşılaştırmalı Bir Anket." *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler*. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000:513-528.
- PEKER, Ömer. *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: TODAİE, 1995.
- PRIDE, William. M., R. J. HUGHES ve J. R. KAPOOR. *Business*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2002.
- PROBST, Laura K. "Libraries in an Environment of Change: Changing Roles, Responsibilities, and Perception in the Information Age", J. J. BRANIN (Ed). *Managing Change in Academic Libraries*, New York, London: The Haworth Press, 1996: 7-20.
- ROBBINS, Stephen P. *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- ROBBINS, Stephen P. *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 1994.
- RUSSEL, Robert A. (A Retrospective Comment on F. W. TAYLOR "The Principles of Scientific Management"), L. E. BOONE ve D. D. BOWEN (Ed.), *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*. New York: Random House, 1987:32-48.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve M. TÜZ. *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

SAROĞLU, Hakan. "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ile Postmodern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması". *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 11, Yıl: 5, Cilt: 2 Ocak 1999: 217-222.

SHAUGHNESSY, Thomas W. "The Library Director as Change Agent", J. J. BRANIN (Ed). *Managing Change in Academic Libraries*, New York, London: The Haworth Press, 1996: 43-56.

TAK, Bilçin. "Personel Tatmin Araştırmalarının Yönetim Açısından Önemi ve Başarı Koşulları.", *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar* (Ed. Zeyyat SABUNCUOĞLU). Bursa: Uludağ Üniversitesi, 2002:17-30.

TAŞKENT, Savaş. "Türkiye'de İşçinin Yönetime Katılması." *İşçinin Yönetime Katılması* [10-11 Ekim 1991 Ekim 1991 günlerinde Belediye-İş Sendikası tarafından düzenlenen "Yönetime Katılma" konulu seminer bildirileri]. İstanbul: Belediye-İş Yayınları, 1994:93-106.

TOPLU, Dilek (Bayır). "Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini." (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 1998.

TOPLU, Mehmet. "Enformasyon Hizmetleri Alanındaki Değişimlerin Üniversite Kütüphaneleri Yönetimine Yansıması ve Türkiye'deki Durumu.", D. ATILGAN ve S. ARSLANTEKİN (Yay. Haz.), *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu (1996:Ankara): Bildiriler*, Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü, 1996:50-58.

TORTOP, Nuri. *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri*, Ankara: TODAİE, 1990.

TORTOP, Nuri, E. G. İŞBİR ve B. AYKAÇ. *Yönetim Bilimi*, Ankara: Yargı Yayınları, 1993.

TOSUN, Kemal. *Yönetim ve İşletme Politikası: Genel Esaslar*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.

TOSUN, Kemal. *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.

TURAN, Kamil. "Yönetime Katılma Kavramı ve Yönetime Katılma Şekilleri." *14-16 Haziran 1978 Tarihlerinde Ankara'da Düzenlenen Yönetime Katılma Seminerinde Sunulan Bildiriler, Tartışmalar ve Panel*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1979: 8-20.

TÜRK DİL KURUMU, *İmla Klavuzu*, Ankara: TDK, 2000.

TÜRKMEN, İsmail. "Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar". *Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite 5. Ulusal Kalite Kongresi: Özgeçmişler ve Tebliğler 4*. 13-16 Kasım 1996. İstanbul: TÜSİAD, [y.y]:824-829.

TÜZ, Melek Vergiliel. "Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişmiş Aşamaları.", *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:2 2001:123-136.

TÜZ, Melek Vergiliel. *Japon ve Amerikan Yönetim Modeli (Türkiye Uygulaması)*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2001a.

ÜNSAL, Engin. *Endüstriyel Demokrasi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2002.

ÜNVER, Özkan. *Uygulamalı İstatistik Yöntemler*, Ankara: Gazi Üniversitesi, 1988.

ÜSTÜN, Ayşe. "Bilgi Kurumlarında İnsan Ögesinin Önemi.", *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt:14, Sayı:4, Aralık 2000:441-450.

YAĞIZ, Ömer. "Yüksek Öğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi.", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, 1997:257-293.

YALÇIN, Selçuk. *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta, 1994.

YILMAZ, Malik. "Yönetimde Karar Verme ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması."
(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, 2002.



YARDIMCI KAYNAKÇA

AKDENİZ, H. Ahmet ve F. DURMAZ. "Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması.", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:11, 1998: 85-99.

AKTAN, Can C. Home Page. 25 Ocak 2003

<<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/yetki-devri.htm>>.

ALTIN, Asena ve P. SARP KAYA. "İş Doyumu, Etkenleri ve İşletmelerdeki İş Doyumu Düzeyine İlişkin Bir Araştırma.", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi*, Sayı:2, 1996:15-29.

ALTUNIŞIK, Remzi ve DİĞERLERİ. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, 2001.

ARIKAN, Semra. "Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi." *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:17, Sayı:2 1999: 17-34.

ARTAN, İnci. "Yönetimsel Başarının Kaynağı: İnsan.", S. TEVRÜZ (Ed.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998: 71-86.

ASLAN, Selma (Alpay). "Kütüphane ve Bilgi Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları.", *Bilginin Serüveni: Dünü Bugünü ve Yarını...* (Yay. Haz. Özlem BAYRAM ve DİĞERLERİ), Ankara: TKD, 1999: 126-135.

BAYAT, Bülent. "Örgütlerde 'Güdülenme Yetersizlikleri ve Geri Çekilme-Kaçınma Davranışlarını' Açıklamakta Kullanılabilecek Bir Model; 'Öğrenilmiş Çaresizlik.', *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, Kış 2002: 1-14.

BUDD, John M. *The Academic Library: Its Context, Its Purpose, and Its Operation*, Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1998.

- CANMAN, Doğan. *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: TODAİE, 1993.
- CORA, İhsan. “Kar Amacı Gütmeyen Organizasyonlarda Yönetim Sorunlarına Genel Bir Bakış: Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım.”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:2, 1998: 85-97.
- ÇELİK, Sönmez. “Türkiye’deki Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi.”, *Bilginin Serüveni: Dünü Bugünü ve Yarını...* (Yay. Haz. Özlem BAYRAM ve DİĞERLERİ), Ankara: TKD, 1999: 301-329.
- ÇİVİ, Emin. “Kalite Çemberleri ve İşletmeye Olan Katkıları.”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi*, Sayı:2, 1996: 77-88.
- ÇUKADAR, Sami. “İstanbul Bilgi Üniversitesi Kütüphanesi Yayın Sağlama ve Kullanıcı Hizmetleri Bölümlerinde Toplam Kalite Yönetimi Modelinin Geliştirilmesi.”, *Bilginin Serüveni: Dünü Bugünü ve Yarını...* (Yay. Haz. Özlem BAYRAM ve DİĞERLERİ), Ankara: TKD, 1999: 330-355.
- DOĞANAY, Hakan. “21. Yüzyılda Kütüphane Sorunları ve Daha İyi Hizmet”, *Türk Kütüphaneciliği*, Cilt:15, Sayı:4, Aralık 2001: 446-449.
- DRUCKER, Peter F. *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, (Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon), İstanbul: Epsilon, 2000.
- EDEM, U.S. ve O.O. LAWAL. “Job Satisfaction and Publication Output Among Librarians in Nigerian Universities.”, *Library Management*, Vol.21, No:1, 1999: 39-46.
- GERRY, Ellen ve S. KLINGBERG, “A Survey of Participative Management in California State University Libraries.”, *College & Research Libraries*, Vo.49, Issue:1, January 1988: 47-56.

- GÜRSAKAL, Necmi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, 2001.
- HATCHER, Karen A. "Succession Paths for Academic Library Directors" F. D'ANDRAIA (Ed.), *The Academic Library Director: Reflection on a Position in Transition*, New York: The Haworth Press, 1997: 31-46.
- HERNON, Peter ve E. ALTMAN, *Service Quality in Academic Libraries*, Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1996.
- HOWZE, Philip C. "Collegiality, Collegial Management, and Academic Libraries.", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol:29, No:1, January 2003: 40-43.
- İBİCİOĞLU, Hasan. "Kavramsal Beceri ve Yaratıcı Liderlik.", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, 1998: 283-297.
- İRAZ, Rıfat ve M. İNCE. "Örgütsel Etkinliğin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkilerine İlişkin Bir Araştırma.", *Standart*, Yıl:41, Sayı:492, Aralık 2002: 41-46.
- KARAKAŞ, Sekine. "Sanal Bilgi Pazarlaması ve Üniversite Kütüphaneleri.", *Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri: 06-08 Mayıs 2002*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2002: 79-83.
- KASNAKÇIOĞLU, Zehra ve E. ERDİL. "Meslek Saygınlığı ve Tercihleri: Ankara 1996.", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt:26, Sayı:3-4, 2000: 575-603.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim. *Değişim ve Yaratıcılık*, İstanbul: KalDer Yayınları, 1997.
- KAYA, Ebru. "Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries.", *61st IFLA General Conference: Conference Proceedings August 20-25, 1995*. IFLANET <<http://ifla.inist.fr/IV/ifla61/61-kaye.htm>> [26 Eylül 2001]

- KHAN, Jamal. "Management in Developing Countries: Taking A Closer Look.", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt:24, Sayı:1, 1997: 87-108.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi. "Orta Kademe Yöneticileri'nin (OKY) Örgütsel Karar Alma Davranışları Üzerine Bir İnceleme.", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:18, Sayı:1, 2000: 181-200.
- MAITLAND, Iain. *Personel Yönetimi*, (Çev. Duygu Uğur), İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.
- MARTIN, Rebecca R. "Recruiting a Library Leader for the 21st Century.", D'ANDRAIA (ed.), *The Academic Library Director: Reflection on a Position in Transition*, New York: The Haworth Press, 1997: 47-58.
- MASSIS, Bruce E. *The Practical Library Manager*, New York: The Haworth Information Press, 2002.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut. "Örgütsel Etkinlik.", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:8, 1999: 401-411.
- PEHLİVAN, İnyet. *Yönetimde Stres Kaynakları*, Ankara: PEGEM, 1995.
- SHEBLE, Mary Ann ve D.W. HILL, "Academic Library Committees: Their Role in Participative Management.", *College & Research Libraries*, Vol.55, Issue:6, November 1994: 511-526.
- ŞENERİ, Müge Güven. "Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi Açısından Gelişmekte Olan Ülkeler: Sorunlar ve Eğilimler.", *MPM Verimlilik Dergisi*, 1991/2 : 109-124.
- TOPLU, Dilek Bayır. "Yüksek Öğretim ve Kalite.", *Bilginin Serüveni: Dünü Bugünü ve Yarını...* (Yay. Haz. Özlem BAYRAM ve DİĞERLERİ), Ankara: TKD, 1999: 90-125.

TORTOP, Nuri. *Personel Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınları, 1994.

UYGUÇ, Nermin ve DİĞERLERİ. "İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi.", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:II, 1998: 193-204.

WHITE, Herbert S. "The Library Implications of Individual and Team Empowerment.", *Library Journal*, Vol: 118, Issue: 11, 6/15/1993: 47-48.

YILDIRIM, Hakan. "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları.", *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, Sayı:17, Yıl:8, Cilt:5, Ocak 2002: 191-202.

YILDIRIM, Selami, S. ARIKAN ve Ö. AŞAN. "Örgütlerin Yönetiminde İletişimin Önemi.", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XIV, Sayı:1, Temmuz 1996: 177-187.

YILMAZ, Bülent, "Kütüphanelerde Uygulanan Yeni Teknolojilerin İnsan Boyutu.", *Kütüphane-Enformasyon-Arşiv Alanında Yeni Teknolojiler ve TÜRK MARC Sempozyumu Bildiri Metinleri: 1-4 Ekim 1991, Beyazıt Devlet Kütüphanesi*, (Yay. Haz. Hasan S. Keseroğlu), İstanbul: TKD İstanbul Şubesi, 1991:51-70.

YONTAR, Aysel. *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*, İstanbul: TKD, 1995.

YOZGAT, Uğur. *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*, İstanbul: Beta, 1994.

EK

ANKET FORMU

Yönetimle ilgili konuları açıklığa kavuşturmak için bir araştırma yapılmaktadır. Konuyla ilgili olarak sizin bu konudaki fikirleriniz araştırma açısından büyük önem taşımaktadır. Cevaplarınız kesinlikle gizli tutulacak, yalnızca araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Değerli zamanınızı ankete ayırdığınız için şimdiden teşekkür ediyor, iyi çalışmalar diliyorum.

Saygılarımla;
Duygu Bilgin

A. Kişisel Bilgiler

1. Kütüphanede hangi birimde çalışmaktasınız?
 - Okuyucu hizmetleri
 - Teknik hizmetler
2. Şu anda çalışmakta olduğunuz kütüphanede kaç yıldır görev yapmaktasınız?
 - 0-2 yıl
 - 3-9 yıl
 - 10 yıldan fazla
3. Kütüphanecilik alanında kaç yıldır hizmet vermektесiniz?
 - 0-2 yıl
 - 3-9 yıl
 - 10 yıldan fazla
4. En son mezun olduğunuz Kütüphanecilik programı ve mezuniyet yılınız nedir?
 - Ön lisans _____ yılında mezun oldum
 - Lisans _____ yılında mezun oldum
 - Yüksek lisans _____ yılında mezun oldum
 - Doktora _____ yılında mezun oldum
5. Biriminizde hangi statüde çalışmaktasınız?
 - Birim şefi (amiri)
 - Birim sorumlusu
 - Kütüphaneci
 - Memur
 - Diğer (açıklayınız)

B. Bu bölümdeki sorular önerme biçimindeki cümlelerden oluşmuştur. Cümleler hakkındaki yorumlarınızı lütfen aşağıdaki açıklamalar doğrultusunda yapınız. Her cümle için tek bir seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir. Aşağıda açıklamaları verilmiş olan numaralardan, sizin için en doğru seçeneğin yanındaki kutuyu işaretleyiniz.

- | | |
|---|---|
| Cümlelerin kesinlikle yanlış olduğuna inanıyorsanız; | 1 (<u>kesinlikle katılmıyorum</u>) |
| Cümlelerin yanlış olabileceğini düşünüyorsanız; | 2 (<u>katılmıyorum</u>) |
| Cümleler hakkında kesin yargınız yoksa | 3 (<u>kararsızım</u>) |
| Cümlelerin doğru olabileceğini düşünüyorsanız; | 4 (<u>katılıyorum</u>) |
| Cümlelerin kesinlikle doğru olduğuna inanıyorsanız; | 5 (<u>kesinlikle katılıyorum</u>) |

1. İşimle ilgili olarak kendi kararlarımı alma ve uygulama olanağına sahibim.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

2. İşimle ilgili alınacak kararlarda yöneticim tarafından fikrim alınır.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

3. Görevimle ilgili olarak sunduğum fikirler yöneticim tarafından dikkate alınır.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

4. İşimi etkileyen değişiklikler konusunda önceden haberdar edilirim.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

5. Görevimi eksiksiz ve etkili bir şekilde yapabilmem için gereken yetkilere sahibim.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

6. Benim fikrimin de alınarak uygulanan kararları, bana danışılmadan alınmış kararlara oranla daha kolay benimserim.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

7. Görevimi her zaman en iyi şekilde yapmaya gayret gösteririm.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

8. İşimle ilgili alınan kararlarda benim fikrim de sorulmuşsa daha verimli olurum.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

9. İşimde başarılı olduğumu düşünüyorum.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

10. İşimde yaratıcılığımı kullanma fırsatı buluyorum.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

11. Yapmakta olduğum işe kendi bilgi ve deneyimlerimi kullanarak katkıda bulunabiliyorum.

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

12. İşimle ilgili gelişmeleri takip edebilmem ve/veya eksik olduğum konularda yeterli düzeye gelebilmem için yöneticilerim eğitim almamı destekler (yüksek lisans, doktora programlarına izin verme; dil, bilgisayar vs. kurs imkanı; konferans, seminer vb. katılım sağlama).

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

13. Yaptığım işle ilgili olarak kendimi geliştirme fırsatı buluyorum.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

14. Görevimde başarılı olduğumda yöneticim tarafından tatmin edici takdir, övgü yada ödül alırım.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

15. Yöneticim çağdaş gelişmelere ve yeniliklere açıktır.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

16. Yöneticimin işimle ilgili sorunlarımı anladığını düşünüyorum.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

17. Yöneticim işimde karşılaştığım sorunları aşmamda gereken yardım ve desteği sağlıyor.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

18. Yöneticilerimle iş dışı konularda da rahatça konuşabiliyorum.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

19. Çalıştığım kurumun yönetim politikalarından ve uygulama şeklinden memnunum.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

20. İş değiştirme imkanım olsa bile iş değiştirmeyi istemezdim.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

21. İşimle ilgili kararlar alınırken fikrimin sorulması, işimde daha hevesli çalışmamı sağlar.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

22. Yaptığım işi severek yapıyorum.

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

C- Aşağıdaki sorular sizin görüşlerine yer vermek için hazırlanmıştır. Yönetime katılımı ilgili olarak soruları kısaca cevaplandırmanız yeterli olacaktır.

1. İşimle ilgili olarak en memnun olduğum 3 özellik:

.....
.....
.....

2. İşimle ilgili olarak en hoşlanmadığım 3 özellik:

.....
.....
.....

