

## YÖNETİME KATILMA VE ANKARA'DAKİ ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Arş.Gör.Duygu BİLGİN KAYALIK\*

### 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 çalışmada; üniversite kütüphanelerinde, yönetime katılma anlayışına dayalı yönetim biçimlerinin uygulanması durumu, üniversite kütüphanecilerinin görüşleri ve konuya yaklaşımları ele alınarak değerlendirilmiştir.*

*Sonuç olarak kütüphanecilerin işleriyle ilgili alınacak kararlarda yöneticileri tarafından fikrinin alındığı ve Ankara'daki üniversite kütüphanelerinde yönetime katılma anlayışının yöneticilerin çoğunluğu tarafından uygulandığı belirlenmiştir.*

---

\* Balıkesir Üniversitesi Bandırma İ.İ.B.F, İşletme Bölümü

*Anahtar Kelimeler*

*Yönetime Katılma, Üniversite Kütüphaneleri*

**ABSTRACT**

*“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.*

*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.*

*As a conclusion, it is determined that participative management applied by their managers, and most of the managers of university libraries in Ankara execute participative management.*

*Keywords: Participative management, Akademic libraries*

## I. YÖNETİME KATILMA

### A. Anlamı, Tanımları ve Önemi

Yönetime katılmanın literatürde doyurucu bir tanımını bulmak zordur. Bunun en temel nedeni konunun, yönetsel, toplumsal, psikolojik, siyasal ve hukuksal boyutlarının olması ve bu alanlara yönelik olarak ayrı ayrı tanımlarının bulunmasıdır (Tosun 1990:532). Bu çalışmada, yönetime katılma konusu yönetsel açıdan bakılarak, yönetim ile ilgili boyutları ele alınmıştır.

Diele'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 çözüme, 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.

Yönetim teknoloji ve bilimsellik ile 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).

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 artırılacağı anlayışı egemendir. İşletmelerde insana verilen değerle 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, 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).

Bunlara ek olarak iyi bir yönetim, organizasyonun verimliliğini, etkililiğini sağlamak ve uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmene katkıda bulunmak için büyük önem taşır. Yöneticilere, ileriye görmeyi ve önderliği sağlar; kaynakların dağıtımını gerçekleştirir ve kurumun her aşamasında kararlara katılımı sağlar (Brophy 2000:176).

## **B. Yönetime Katılmanın Başlıca Koşulları**

Yönetime katılmanın uygulanmasında önemli olarak görülen üç etken söz konusudur. Bunlar; toplum yapısı, toplumdaki kişilerin demokrasi inancı ve eğitilmiş insanların varlığıdır. Demokrasi geleneği varolmayan bir toplumda örgütsel gelişmenin varolması düşünülemez. Yönetime katılma ya da yönetimde söz sahibi olma, her ülkenin sahip olduğu 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, astlar (personel) yönetime katılma konusunda istekli olmalı; bilinçli bir şekilde hareket ederek konuyu ciddiye almalı; arzu ve isteklerini açıkça ifade edebilmelidirler. Yönetime ve kararlara katılma süreci, yöneticinin hiyerarşik yetkesini ortadan kaldırmadan, otoritesini sarsmayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Astların yönetici kararlarına karşı çıkmaları sonucunda, astın iş güvenliği açısından olumsuz etkiler yaratmamalıdır. 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. Astlara, görüşlerini bildirmeleri konusunda, düşünme ve yargılama bakımından yeterli zaman tanınmalıdır (Eren 1998:373-374). 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. 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).

### **C. Yönetime Katılmanın Personel 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).

#### **D. Üniversite Kütüphanelerinde Yönetime Katılma**

ABD’de “Baby Boom” 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. Kütüphane materyalleri %370, kütüphane personelinin sayısı ise, nerdeyse iki kat çoğalarak, 31 bin’den, 48 bin’e yükselmiştir. ABD’de



yaşanan bu gelişmeler, kaçınılmaz olarak kurumsal yapıların değişmesine neden olmuştur. Öğrencilerin üniversite yönetimine girişimde bulunma çabaları, kütüphanecilerin de kütüphane yönetimi ve politikalarına katılma girişimlerini etkilemiş ve çoğu kütüphaneci bu konuda etkili olarak, değişim için itici bir güç oluşturmuştur (Burekel 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 başarmışlar ve ücret, değerlendirme, terfi ve lider seçimi gibi çeşitli personel işlevleri için kullanılmıştır (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 arttırması her alanda yaygın kullanılmasına neden olmuştur (Önal 1997:115).

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).

## II. ARAŞTIRMA ve BULGULAR

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 gerekleşi gerçekleşmediği anket yoluyla araştırılmış ve elde edilen bulgular değerlendirilerek; Ankara'daki niversite kütüphanelerinde çalışan kütüphanecilerin yönetime katılımları ve bu nedene bağlı iş tatmini durumları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, ülkemizdeki niversite kütüphanelerinde, yönetime katılma anlayışının olup olmadığı ve kütüphanecilerin kütüphane yönetimine katılmayı ne oranda arzu ettikleri araştırılmıştır.

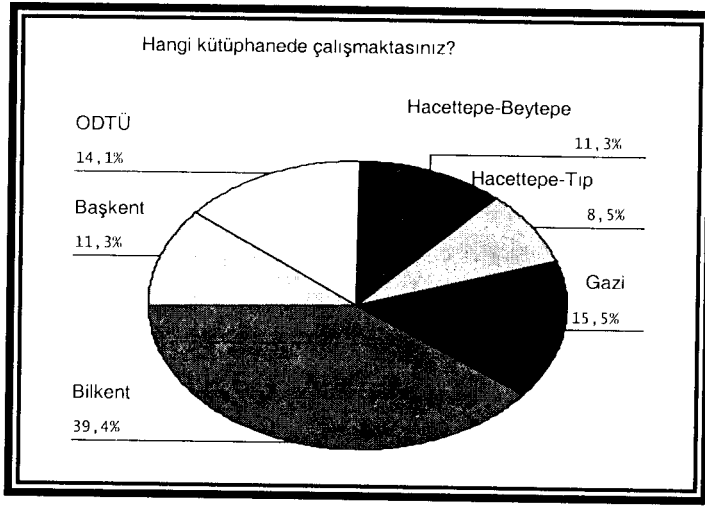
Ankara'daki, yönetim açısından bilimsel anlamda örgütlenerek bölümlenmiş olan 6 niversite kütüphanesi örneklem<sup>3</sup> olarak seçilerek; bu kütüphanelerde alışan Kütüphanecilik Bölümü mezunu personele<sup>4</sup> bağımlı anket uygulanmıştır. Bu kapsamda örneklem olarak seçilmiş gruptaki 95 kütüphaneciye anket uygulanmasına

---

<sup>3</sup> Başkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Bilkent Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Gazi Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kampusu Merkez Kütüphanesi, Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Merkez Kütüphanesi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Merkez Kütüphanesi

<sup>4</sup> Kütüphaneci ile eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

karşılık, 71 kişiden cevap almabilmiş; dolayısıyla geri dönüşüm %75 oranında sağlanmıştır. İçsel tutarlılık kapsamında gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde herhangi bir sorunun çıkarılması durumunda yüksek bir artışa rastlanmamıştır. Sonuç olarak, hesaplanan güvenilirlik katsayısı, bir başka deyişle Cronbach Alpha değeri %90'dır. Bu değer yüksek ve kabul edilebilir sayılmaktadır (Nunnally 1978).



Şekil 1: Katılımcıların kütüphanelere göre oranları

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.

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 yargı ve son bölümde iş tatminiyle ilgili açık uçlu 2 soru olmak üzere toplam 29 soru içeren üç ayrı alt bölümden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kütüphanecilerin çalıştıkları birimlere yönelik özellikleri, çalıştıkları kurumdaki deneyimleri, mesleki deneyimleri, eğitim durumları ve statüleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde
Kütüphanede çalışılan birim		
Okuyucu Hizmetleri	34	47,9
Teknik Hizmetler	34	47,9
Her ikisi ile de içiçe	3	4,2
Toplam	71	100,0
Çalışılan kurumdaki deneyim		
0-2 yıl	13	18,3
3-9 yıl	37	52,1
10 yıldan fazla	21	29,6
Toplam	71	100,0
Mesleki deneyim		
0-2 yıl	10	14,1
3-9 yıl	29	40,8
10 yıldan fazla	32	45,1
Toplam	71	100,0

Mezuniyet programı		
Ön lisans	2	2,8
Lisans	62	87,3
Yüksek Lisans	6	8,5
Doktora	1	1,4
Toplam	71	100,0
Çalışan Statüsü		
Birim Şefi	12	16,9
Birim Sorumlusu	16	22,5
Kütüphaneci	43	60,6
Memur	0	0
Toplam	71	100,0

Tablo 2'deki veriler göre, araştırmaya katılan kütüphanecilerin yaklaşık %65'ini oluşturan çoğunluğunun fikrinin alınması, bunun yanında yaklaşık olarak sadece %21'inin önermeyi reddetmesi<sup>5</sup> ile; Ankara'daki üniversite kütüphanelerindeki yöneticilerin, kütüphane içerisinde demokratik bir yönetim anlayışını benimsemiş oldukları sonucu kabul edilebilir.

---

<sup>5</sup> Genel değerlendirmelerde “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” için **kabul**, “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” için **red** ifadeleri kullanılmıştır.

Tablo2: Anketteki Yargıların Yüzdelerle Dağılımları

Yargılar	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşimle ilgili kendi kararlarımı alma ve uygulama olanağına sahibim	%12.7	%25.4	%22.5	%33.8	%5.6
İşimle ilgili alınacak kararlarda yöneticim tarafından fikrim alınır	%5.6	%15.5	%14.1	%47.9	%16.9
Görevimle ilgili sunduğum fikirler yöneticim tarafından dikkate alınır	%2.8	%12.7	%19.7	%45.1	%19.7
İşimi etkileyen değişiklikler konusunda önceden haberdar edilirim	%4.2	%16.9	%16.9	%36.6	%25.4
Görevimi eksiksiz ve etkili bir şekilde yapabilmem için gerekli yetkilere sahibim	%7.0	%32.4	%16.9	%35.2	%8.5
Benim fikrim alınarak uygulanan kararları, bana danışılmadan alınan kararlara oranla daha kolay benimserim	%0	%1.4	%2.8	%31.0	%35.2
Görevimi her zaman en iyi şekilde yapmaya gayret gösteririm	%0	%0	%1.4	%16.9	%81.7
İşimle ilgili alınan kararlarda benim de fikrim sorulmuşsa daha verimli olurum	%0	%2.8	%2.8	%19.7	%74.6
İşimde başarılı olduğumu düşünüyorum	%0	%1.4	%4.2	%47.9	%46.5
İşimde yaratıcılığımı kullanma fırsatı buluyorum	%8.5	%18.3	%18.3	%39.4	%15.5
Yapmakta olduğum işte kendi bilgi ve deneyimlerimi kullanarak katkıda bulunabiliyorum	%2.8	%4.2	%12.7	%45.1	%35.2
İşimle ilgili gelişmeleri takip edebilmem ve eksik olduğum konuda yeterli düzeye gelebilmem için yöneticilerim eğitim almama destekler	%4.2	%9.9	%14.1	%35.2	%36.6
Yaptığım işte kendimi geliştirme fırsatı buluyorum	%1.4	%19.7	%16.9	%47.9	%14.1
Görevimde başarılı olduğumda yöneticimden tatmin edici takdir, övgü yada ödül alırım	%18.3	%15.5	%31.0	%25.4	%9.9

Yöneticim çağdaş gelişme ve yeniliklere açıktır	%2.8	%8.5	%16.9	%40.8	%31.0
Yöneticimin işimle ilgili sorunlarını anladığını düşünüyorum	%9.9	%18.3	%22.5	%39.4	%9.9
Yöneticim işimde karşılaştığım sorunları aşmama gerekli yardım ve desteği sağlıyor	%4.2	%16.9	%26.8	%38.0	%14.1
Yöneticimle iş dışı konularda da rahatça konuşabiliyorum	%9.9	%8.5	%26.8	%36.6	%18.3
Çalıştığım kurumun yönetim politikalarından ve uygulanma şekline memnunum	%9.9	%31.0	%35.2	%21.1	%2.8
İşimi değiştirme imkanım olsa bile işimi değiştirmeyi istemezdim	%21.1	%25.4	%26.8	%19.7	%7.0
İşimle ilgili kararlar alınırken fikrimin sorulması işimde daha hevesli çalışmamı sağlar	%0	%1.4	%2.8	%39.4	%56.3
Yaptığım işi severek yapıyorum	%0	%5.6	%19.7	%36.6	%38.0

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. Bununla birlikte bu sonuç, kütüphanecilerin kendi kararlarını alabilme ve uygulayabilme olanağının sadece birim şefleri ya da sorumluları gibi ara yönetici olarak çalışanların bu imkana sahip olduklarını göstermektedir.

Kütüphane içerisindeki bilgi akışına ilişkin olarak, %62 oranında katılımcının, işlerini etkileyen değişiklikler konusunda önceden haberdar edildiği saptanarak; Ankara'daki üniversite



kütüphanelerinde bilgi akışının çoğunluklu olarak gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yetki ve sorumluluk konusunda elde edilen bulgular, %43.7 oranında kabul ve %39.4 oranında reddedildiğini 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 yönetime katılma açısından önem taşımaktadır. Ankete katılan kütüphanecilerin %72'sini oluşturan büyük çoğunluğunun, yöneticileri 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 doyumunu 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 katılmasını 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.

### III. SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket sonuçlarından elde edilen veriler, üniversite kütüphanelerinde, kütüphanecilerin yönetime ve kararlara %65 oranında bir çoğunlukla katılımının olduğunu göstermekle birlikte; ankete katılan kütüphanecilerin %95'in üzerinde kararlara katılmayı ve yöneticileri tarafından fikirlerinin alınmasını istemeleri önemli bir bulgudur. 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.

Kütüphane yöneticilerinin, kütüphane içerisinde gönüllü kütüphanecilerden oluşan bir karar alma grubu kurarak; gerek sorunların çözümünde, gerekse yeni projelerin geliştirilmesinde, onların fikir ve destekleriyle çok daha nitelikli hizmetler ortaya konulması mümkün olabilecektir. 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 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.

#### IV. KAYNAKÇA

ACUNER, Taner (2002). "İşletmelerde Yönetime Katılma Aracı Olarak Öneri Sistemlerinin Önemi." Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. Cilt:5, Sayı:18, Haziran, 87-93.

ALEMNA, Anaba A. (2001). "The Need For Marketing and Total Quality Management Strategies in Libraries in Ghana", *INSPEL*, 35, 265-269, <http://www.flh-potsdam.de/~IFLA/INSPEL/01-4alan.pdf> (28 Haz 2003)

ARMAĞAN, Ahsen (1998). "Ekonomik ve Siyasal Bir Alt Sistem Olarak Çağdaş İşletmelerde Karar Verme Süreci." *Düşünceler: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi*, Yıl:11, Sayı:11, Şubat, 169-185.

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

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

BURCKEL, Nicholas C (1984). "Participatory Management in Academic Libraries: A Review", *College & Research Libraries*, January'84: 25-33.

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

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

EGGLETON, Richard (1979). "Academic Libraries, Participative Management, and Risky Shift", *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 5, No:5, November, 270-273.

EREN, Erol (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta.

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

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

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

NUNNALLY, O.C (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

NORTHCRAFT, Gregory B. ve M.A. NEALE (1990). *Organizational Behavior: A Management Challenge*. Chicago: The Dryden Press.

ÖNAL, H. İnci (1997). "Hizmette Kaliteye Ulaşmak". *Kütüphanecilik Bölümü 25. Yıla Armağan*, (Yay. Haz. Bülent YILMAZ), Ankara: H.Ü. Kütüphanecilik Bölümü,:115-123.

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

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

TOPLU, Mehmet (1996). "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,:50-58.

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

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.

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