



## Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 6 Sayı: 1 Yıl: 2023

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



*Hakemli Makaleler*  
*Araştırma Makalesi*

### Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 23.02.2023  
Kabul tarihi: 15.05.2023  
Erken görünüm: 28.06.2023  
Yayınlanma tarihi: 30.06.2023

### Article Info

Date submitted: 23.02.2023  
Date accepted: 15.05.2023  
Date early view: 28.06.2023  
Date published: 30.06.2023

### Anahtar Sözcükler

*Kurum Kültürü, Kültürel  
Değişim, Kütüphane  
Yönetimi*

### Keywords

*Organizational Culture,  
Cultural Change, Library  
Management*

### DOI numarası

10.33721/by.1255591

### ORCID

0000-0002-6380-7982 (1)

0000-0003-4040-3966 (2)



## Değişim Yönetimi ve Örgüt Kültürü: Ankara'daki Halk Kütüphaneleri Üzerine Bir Araştırma\*

*Organizational Culture and Change Management: A Study  
on Public Libraries in Ankara*

### Erdinç ALACA

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi  
Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, [ealaca@aybu.edu.tr](mailto:ealaca@aybu.edu.tr)

### Bülent YILMAZ

Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü  
Öğretim Üyesi, [byilmaz@hacettepe.edu.tr](mailto:byilmaz@hacettepe.edu.tr)

### Öz

Değişim yönetiminde başarı değişime duyulan ihtiyacın belirlenmesine bağlıdır. İhtiyaç duyulan değişim öncelikle değişimi hedefleyen örgütün örgüt kültürünün analizini gerektirir. Lider ise örgüt kültürü ve dolayısı ile de değişim yönetimi sürecinin temel belirleyicisidir. Bu araştırmanın amacı, Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut (halen var olan) ve hedeflenen (ulaşılması istenen) örgüt kültürünü, kütüphanelerde sergilenen mevcut yönetsel yaklaşımları ve yöneticilerin liderlik özelliklerini belirleyerek, değişim yönetimi süreci açısından geliştirilmesi gereken yönleri ortaya koymaktır. Araştırma, ayrıca, uzun vadede bu süreci hızlandıracak kurumsal süreklilik ve etkinliği sağlayacak öneriler geliştirmeyi de hedeflemektedir. Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmış ve veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın kapsamına Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan Bilgi ve Belge Yönetimi veya kütüphanecilik eğitimi almış 27 kütüphaneci dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda, kütüphanecilerin mevcut yönetim anlayışına ilişkin yaklaşımlara katılım düzeylerinin düşük olduğu, yöneticilerin liderlik özellikleri açısından zayıf kaldıkları ortaya çıkarılmıştır. Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışı arasında uyumsuzluk olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada, değişim yönetimi süreci bağlamında mevcut ve hedeflenen kültür uyumsuzluğunun olabildiğince giderilmesi; kurumsal süreklilik ve etkinlik açısından yönetim anlayışının geleneksel yapıdan modern bir yapıya dönüştürülmesi; yöneticilerin farklı birçok liderlik özelliğine sahip olması ve örgüt kültürünün de hiyerarşi/kontrol kültüründen özellikle klan/iş birliği, adhokrasi/yaratıcı kültüre ve kısmen de pazar/rekabet kültürüne geçirilmesi önerilmiştir.

### Abstract

Success in change management depends on identifying the need for change. The change needed first requires an analysis of the organizational culture of the organization that aims the change. The leader, on the other hand, is the main determinant of the organizational culture and therefore the change management process. The purpose of the research is to reveal the aspects that need to be improved in terms of the change management process by determining the current (still existing) and targeted (desired to be reached) organizational culture of the public libraries in Ankara, the current managerial approaches displayed in the libraries and the leadership characteristics of the managers. The research also aims to develop proposals that will accelerate this process in the long term and provide institutional continuity and effectiveness. The research was carried out with descriptive method, and the data were collected by a questionnaire technique.

\*Bu makalenin araştırma ve yayın süreci "Araştırma ve Yayın Etiğine" uygun şekilde yürütülmüştür.

The scope of the research consists of 27 librarians with Information Management or librarianship education are working in public libraries in Ankara. As a result of the research, it was revealed that the level of participation of librarians in existing managerial approaches is low, and managers are weak in terms of leadership characteristics. It has been understood that there is a mismatch between the current and targeted organizational culture approach of public libraries in Ankara. In this research, some suggestions were developed. Within the scope of the change management process, the existing and targeted culture mismatch should be eliminated as much as possible. In terms of institutional continuity and effectiveness, the management approach needs to be transformed from a traditional structure to a modern one. Managers must have many different leadership characteristics. Organizational culture needs to be shifted from culture of hierarchy/control to culture of clan/cooperation, adhocracy/creative, and partly to market/competition culture.

## 1. Giriş

Genelde bilgi merkezleri, konu kapsamında halk kütüphaneleri, hizmet üreten diğer pek çok örgüt gibi kurumsal sürekliliğini, etkinliğini, işlevselliğini ve örgütsel başarısını toplumun beklenti ve gereksinimlerine karşılık verebildiği ölçüde sağlamaktadır. Bu nedenle, değişen toplumsal yapı, değişen bireyler ve buna bağlı olarak değişen beklentiler bilgi merkezlerinin de bu değişim sürecine uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır. Değişim sürecine uyum sağlamak bu süreci yönetebilmekle doğrudan ilişkilidir. Değişim ve değişime uyum kurumsal varlığın ve sürekliliğin sağlayıcısıdır. Ayrıca talep ve beklentilerin doğru, hızlı ve zamanında karşılanabilmesinin de gereğidir. Halk kütüphaneleri açısından bu sürecin başarısı bina, personel, bütçe, derme, kullanıcı, teknoloji ve iş birliği odaklı değişimin yönetimine bağlı olduğu gibi örgütün sahip olduğu kültüre de bağlıdır. Örgüt kültürü değişim yönetiminin önemli ve öncelikli bir bileşenidir. Bu yüzden, mevcut ve hedeflenen kültürel dokunun ortaya konulması, ayrıntılı analizi (Wilkins ve Gibb Dyer, 1988, s. 523), iyileştirilmesi öncelikli noktaların ve bu noktalara ilişkin stratejilerin, yöntem ve uygulamaların belirlenmesi (Dooley, t. y., s. 1; Ongaro, 2004, s. 92) ve harekete geçilmesi değişim yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde başlatılabilmesi ve sürdürülebilmesi için önemlidir. Mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımlarının dikkate alınmaması ise örgütsel değişim süreç ve uygulamalarının başarıya ulaşmasında önemli bir engeldir (Awbrey, 2005, s. 4). Değişim için en iyi strateji yaklaşımının aksine örgütsel şartlara, özelliklere ve gerçeklere en uygun değişim stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması ise göz ardı edilmemesi gereken önemli bir noktadır (Werkman, 2009, s. 664). Bu sürecin örgüt lehine sonuçlar doğurabilmesi ve uzun vadede kurumsal sürekliliğin sağlanabilmesi için üzerinde durulması gereken bir diğer kavram ise "lider" dir. Lider, değişime açık bir örgüt kültürü oluşturabilmenin ve buna bağlı olarak değişim yönetimi sürecini etkili yöneterek örgütsel başarıyı sağlamanın anahtarıdır. Değişim yönetimi ancak bu sürecin gerektirdiği niteliklere sahip kişilerce gerçekleştirilebileceğinden lider, değişim yönetimi sürecinin başarısı için geleneksel anlamda bir yöneticiden çok daha fazlası olmak zorundadır (Tunçer, 2011). Ancak gerekli niteliklere sahip bir lider, değişime sürekli hazırlıklı olabilecek bir örgüt kültürü oluşturulmasına öncülük edebilir ve değişim ancak uygun bir örgüt kültürüne sabitlenebildiği ölçüde sürdürülebilir ve yönetilebilir. Bu süreçte, lider/liderlik, örgüt kültürü ve değişim unsurlarının birbirini etkilediği göz ardı edilmemelidir (Özmutaf, 2007, s. 83-84).

Bu çalışma kapsamında konu Ankara'daki halk kütüphaneleri ile sınırlandırılmış ve değişim yönetimi özellikle örgüt kültürü bağlamında ele alınarak, liderin bu süreçteki rolüne değinilmiştir. Çalışmanın, kapsamı ve ele alınış biçimiyle mevcut literatüre katkı sağlayacağı, konunun bilgi merkezleri, özellikle de halk kütüphaneleri açısından daha önce ele alınmamış bir yanını ortaya koyacağı düşünülmektedir. Benzer konuda, farklı bilgi merkezi türleri kapsamında ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı ve konuya ilgi duyan araştırmacılar için özendirici ve yönlendirici olacağı öngörülmektedir. Değişen toplumsal koşullar karşısında değişimi zorunlu olan her türden bilgi merkezinin bu tür çalışmalara konu olması Türk kütüphaneciliğinin geleceği için ayrıca önem taşımaktadır.

## 2. Yönetim Yaklaşımları ve Türk Kültüründe Yönetim Algısı

Yönetim, toplumun sosyo-kültürel, ekonomik, politik, teknolojik, eğitimsel vb. şart ve durumlarına bağlı olarak değişim gösteren, toplumsal yapı ile etkileşimli bir kavram olup (Altay, 2018, s. 124; Öztaş, 2017, s. 17) örgütsel amaçlara göre karar alma ve alınan kararları uygulatma/uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1991, s. 3). Yönetici ya da lider bu süreçte karar verici olarak öne çıkarken örgütün sahip olduğu kültürel doku ise sürecin belirleyicisi ve yönlendiricisi niteliğindedir. Farklı etkenlere bağlı olarak sürekli bir değişime maruz kalan yönetim anlayışı ise yaşanan toplumsal dönüşümler doğrultusunda geçmişten günümüze birtakım farklı kalıplara girmiştir. Bununla birlikte,

değişen yönetim yaklaşımları yöneticilerin daha çok liderlik özelliklerine sahip olmalarını da beraberinde getirmiştir (Eroğlu, 2017, s. 307).

Toplumsal dönüşümlere bağlı olarak ve çağa ayak uydurma amacı doğrultusunda ortaya çıkan yönetsel yaklaşımlar genel hatları ile klâsik, neo-klâsik ve modern/çağcıl/sentezci olmak üzere üç temel grupta ele alınabilir. Bu üç temel gruba ek olarak içerisinde toplam kalite yönetimi, öğrenen örgüt, değişim yönetimi gibi kavramları barındıran postmodern (modern sonrası) yönetim yaklaşımının da varlığı söz konusu olmakla birlikte (Eroğlu, 2017, s. 303) Erdemir (2006) bu yaklaşımın daha çok modern/çağcıl/sentezci yaklaşımın özelliklerini taşıdığını ve modern yaklaşımın tamamlayıcısı niteliğinde olduğunu ileri sürmektedir (aktaran Eraslan ve Şengün, 2018). Bu nedenle bu araştırma kapsamında yönetim yaklaşımı üç ana başlık altında ele alınmıştır.

*Klâsik* yaklaşımın odağında etkinlik ve verimlilik yer alırken birey robot, örgüt ise kapalı bir sistemdir. Yetki zinciri, merkeziyetçi ve hiyerarşik yapı, otorite, yasal güç ve örgüt çıkarları öne çıkan kavramlardır (Nişancı, 2015, s. 257; Şişman, 2014, s. 38; Uygur ve Göral, 2005, s. 26). *Neo-klâsik* anlayışın odağında insan unsuru yer alırken verim ve etkinlik insanın memnuniyet duygusu ile doğru orantılı olup örgüt sosyal ve doğal bir yapıdır (Hampton, 1977, s. 18; Nişancı, 2015, s. 257; Şişman, 2014, s. 39). *Modern yönetim* düşüncesinde ise diğerlerinin aksine, en iyi tek bir örgüt yapısının olmayacağı, örgütün çevre ile sürekli etkileşimli ve açık bir sistem olarak işletilmesi gerektiği savunulmakta (Öztaş, 2017, s. 18, 22) bu düşünceye göre, çevreye uyum ve adaptasyon örgütsel sürdürülebilirliğin anahtarı olarak nitelendirilmektedir.

Toplumsal dönüşümlere paralel olarak değişim gösteren yönetim yaklaşımları, toplumsal düzeyde birtakım farklılıklar gösterebilmekte ve bu durum inanç, davranış, norm, alışkanlıklar ve değerleri içeren *kültür* kavramının toplumsal düzeyde farklılıklar göstermesiyle ilişkilendirilmektedir (Şişman, 2014, s. 41). Uluslararası literatürde yönetim kavramını kültürel açıdan çözümlenmeye çalışan ve farklılıkları ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Bakhtari, 1995; Chikudate, 1991; Elizur vd., 1991; Fan, 2000; Hofstede, 1980; Hofstede vd., 1990; Laurent, 1983; Sargut, 1985; Sargut, 1994; Schneider, 1988; Şişman, 1996; Xing, 1995). Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri (ABD) yönetim anlayışında bağımsızlık ve birey odaklılık (Schneider, 1988), Japon yönetim anlayışında bağımlılık ve grup odaklılık (Schneider, 1988; Şişman, 2014, s. 47-48), Alman yönetim anlayışında öznellik ve iş birliği (Hofstede, 1993, s. 84), Fransız yönetim anlayışında ileri derecede merkeziyetçilik (Hodgetts ve Luthans'dan aktaran Şişman, 2014, s. 51). Çin yönetim anlayışında daha çok sezgicilik, içe dönüklük, bağımlılık ve mevcut durumu devam ettirme (Xing, 1995), Orta Doğu ve Arap ülkelerinin yönetim anlayışında dini etkiler, gelenekçilik, aile merkezlik ve risk almaktan kaçınma (Bakhtari, 1995, s. 102), Uzak Doğu ülkelerinin yönetim anlayışında ise yine aile şirketi yaklaşımı hâkimdir. Türkiye'deki yönetim kültüründe ise kadercilik, kanaatkârlık, günlük yaşam ve geleceğe ilişkin plansızlık, risk almaktan, kişisel girişim ve rekabetten çekinme gibi unsurların örgüt ve yönetim üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Ülgener, 1981). Buna ek olarak Köse ve Ünal (2003), Türk yönetim kültüründe merkeziyetçi ve ileri derecede hiyerarşik yapının hâkimiyetine değinmektedir. Bununla beraber çok sayıda ara kadronun varlığına, astların üstlere yüksek düzeyde bağlılığına, işte ilerleme isteğinin, çalışanlar arası rekabetin ve özgüvenin düşüklüğüne de dikkat çekilmektedir. Yörükoğlu (aktaran Ergun, 2004, s. 108) da Türk insanının özellikle yeni koşullara uyma esnekliğinde zayıf kaldığına işaret etmektedir. Dikkat çekilen tüm bu özellikler bir arada düşünüldüğünde Türk insanının değişime, yaratıcılığa, yenilikçiliğe mesafeli durmasının arkasında yatan gerçek kısmen ortaya çıkmaktadır. Elbette değinilen tüm bu özellikler olası bir değişim yönetimi sürecine de etki ederek yön vermekte hatta birer engele bile dönüşebilmektedir. Kurumsal düzeyde planlanan bir değişim sürecinde mevcut ve hedeflenen duruma odaklanılırken tüm bu özelliklerin de süreç üzerinde etkili olduğu/olabileceği göz ardı edilmemelidir. Değişim yönetimi sürecindeki başarı biraz da toplumsal özelliklerin kurumsal boyutta ortaya çıkarılmasını, analiz edilmesini ve geliştirmeye yönelik gerekli adımların atılmasını gerektirmektedir. Çünkü toplumsal yapıların, kurumların yukarıda sıralanan ve farklılık gösteren birçok özelliği bünyesinde barındırıp pratikte sergileyen/sergileme eğilimi gösteren bireylerden oluştuğu göz ardı edilmemelidir.

Kültür ve yönetim anlayışının farklı coğrafyalarda farklılık gösterebildiği anlaşılmakta olup, aynı coğrafyada hizmet sunan örgütlerin dahi farklılık gösteren örgüt kültürü geliştirebileceğine dikkat çekilmektedir (Şişman, 2014, s. 56). Hizmet sunduğu hedef kitlenin geniş ölçüde farklılık göstermesi,

personel grubunun farklı kültürlere sahip bireylerden oluşması gibi güçlü nedenlerden ötürü özellikle halk kütüphaneleri ulusal kültür içerisinde farklılaşan yönetim anlayışı ve örgüt kültürlerinin gözlenebileceği kurumlar olarak dikkat çekmektedir (Alaca, 2021, s. 58-59). Bu durum olası bir değişim yönetimi sürecinde halk kütüphanelerinin toptancı bir yaklaşım yerine kurumsal düzeyde sürece dâhil edilmesi gerektiğinin önemli bir göstergesi olarak da nitelendirilebilir.

### 3. Yönetim Yaklaşımlarında Değişim ve Bilgi Merkezlerine Yansımaları

Yönetim yaklaşımlarında yaşanan değişim kâr amacı güden-gütmeyen hemen her kurum için önem taşımaktadır. Bilgi merkezleri de bu kurumlar içerisinde yer almaktadır. Değişen yönetsel yaklaşımların bilgi merkezlerine/halk kütüphanelerine yansımalarını/etkisini görebilmek için bu bölümde literatürde yer alan ve yönetsel yaklaşımlara ilişkin çalışmalara kısaca değinilmektedir.

Klasik yönetim anlayışını kütüphaneler açısından ele alan çalışmalarda, bireylerin makam korumaya, değişim ve yeniliğe direnç göstermeye, geleneksel tutumlar sergilemeye eğilimli olduklarına (Lee Bundy, 1966), geleneksel tutum ve uygulamaların kalıcı ve sürekli şekilde benzer kurumlarda uygulanamayacağına (Keun Oh, 1966), kütüphanelerde bürokrasi ile mücadele etmeye çalışan kütüphanecilerin genellikle kişilik bozukluğu olan kişiler olarak nitelendirildiklerine (Edwards, 1989, s. 26) dikkat çekilmektedir. Benzer durumlara Türk kamu yönetiminde de rastlanmaktadır (Özsalmanlı, 2005, s. 145). Öte yandan Türkiye’de 2000 yılı öncesi kütüphane yönetimine odaklanan araştırmaların yetersizliği dikkat çekmektedir (Yontar, 1995, s. 16-17, 86). Üniversite kütüphanelerinde yönetim (Erbay, 1993; Tunçkanat, 1987), belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetim (Yontar, 1995) ve Türkiye’de bilgi merkezlerinin yönetimi ve sorunları (Atılğan ve Arslantekin, 1996) kapsamlı çalışmalar bu konuda öne çıkmaktadır. 2000 yılı sonrası ise bilgi merkezlerinin yönetimi konusuyla ilgili daha fazla araştırma yapıldığı gözlenmektedir (Altay, 2018; Anameriç, 2005; Bayter, 2018 ve 2020; Çelik, 2000; Kurulgan, 2005; Kurulgan, 2015; Kurulgan ve İspir, 2009; Kuzucuoğlu ve Şeşen, 2020; Yılmaz, 2004; Yılmaz, 2005; Yılmaz ve Kanık, 2021).

Neo-klasik yaklaşımın bilgi merkezlerine yansımaları 1930'lara dayanmakla birlikte bu dönemde kütüphane yöneticisi-çalışan ilişkileri üzerine odaklanan çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Kurulgan, 2015, s. 99). Çalışan eğitimi ve yönetiminin örgütsel demokratikleşmeyle ilişkisi (Winslow, 1953; Herbert, 1939) öne çıkan bazı konu başlıklarıdır. Öte yandan Türkiye’de de kütüphane sorunlarının personel ve kurum açısından incelenmesi (Baysal, 1970), kütüphanecilik standartlarından uzak kalma, yönetici-uzman sayısındaki yetersizlik (Yurdadoğ, 1972), yöneticilerin insan davranışları kapsamındaki bilgi seviyesi (Tezcan, 1988), kütüphaneci niteliği, iş gücü analizi ve yönetsel işlev ve teknikler (Baysal, 1991; Duman, 1988), iş doyumu ve memnuniyet düzeyi (Karakaş, 1990; Çelik, 1997) öne çıkan bazı konulardır.

1950'lerden sonra modern ve buna bağlı olarak 2000'li yıllarda tartışılan postmodern yönetim anlayışının ortaya çıkması ve gelişmesiyle bu anlayışın kütüphanelere etkilerine ilişkin çalışmalara da literatürde rastlanmaktadır. Değişim kapsamında kütüphane hizmetlerinin yeniden planlanması (Lacy, 1969; Kemper, 1970), kütüphaneleri etkileyen iç ve dış faktörler (Lynch, 1974), sistem ve hizmetlerin geliştirilmesi (Campbell, 1988), karşılaşılan sorunların sistem analiziyle çözülmesi (Yalvaç, 1996) gibi konular öne çıkmaktadır. Türkiye’de ise bu konuda, son 20 yıldır yönetim odaklı çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Açıkgoz ve Yılmaz (2013), Akkaya vd. (2016), Akman, (2004), Akman ve Akman (2016), Aksakal (1997), Canata (2016), Demir ve Güneş (2016), Demircioğlu (2007), Demircioğlu Faydalıgöl ve Yılmaz (2007), Duman (2004), Sevgisunar (1997), Tütüncü (1996), Yıldırım (2018) ve Yılmaz (1997; 2005; 2013) halk kütüphanesi sistemi odaklı çalışmalarıyla öne çıkmaktadır. Altay (2018) halk kütüphanesi yönetimi ve yönetsel işlevlerine dikkat çekerken Bayter (2018; 2020) halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim ve hizmet anlayışına vurgu yapmaktadır. Alaca (2017a; 2017b; 2021) ise konuyu özellikle örgüt kültürü ve yenilikçilik odaklı ele almakta ve konuyu halk kütüphaneleri ile sınırlandırmaktadır. Pınar Yener (1991), halk kütüphanelerinde çağdaş yaklaşım konusunu kütüphaneyi oluşturan beş temel unsur (bina, bütçe, kullanıcı, personel, derme) üzerinden ortaya koyarken Kurulgan’ın (2015) bilgi merkezlerinde çağdaş yönetim kapsamı çalışması ve Yılmaz ve Kanık’ın (2021) yayına hazırladıkları bilgi merkezlerinde yönetim kapsamı iki ciltlik eser özellikle dikkat çekmektedir. Pandemi sonrası değişen dünyada bilgi merkezlerinin yönetimi (Akbaytürk Çanak, 2021), üniversite kütüphanelerinde insan kaynakları yönetimi (Bayır, 2021), üniversite kütüphanelerinde değişim ve yenilikçi süreçte yöneticiler (Kaya, 2021a), kataloglamanın

bilgi merkezlerine yönetsel açıdan yararları (Bayter, 2021), kütüphanelerde değişim yönetimi (Kakırman Yıldız, 2021), bilgi merkezlerinde yenilik yönetimi (Polat, 2021), bilgi merkezlerinde elektronik hizmetler ve teknoloji yönetimi (Çuhadar, 2021; Kaya, 2021b) konuları ise son dönemde yönetimle ilgili öne çıkan konulardan bazılarıdır.

Bilgi toplumuna dönüşüm süreci toplumun tamamını ilgilendiren bir süreç olmakla birlikte, halk kütüphaneleri de bu dönüşümü dikkate alması gereken kurumların başında gelmektedir. Özellikle halk kütüphaneleri kapsamında geleneksel yönetim anlayışı ve hizmet yaklaşımının değişime karşı duramayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, geleneksel yönetim yaklaşımı ile yönetilen kurumların bilgi toplumunun getirdiği rekabetçi ortamda etkinliğini, verimliliğini ve kurumsal varlığını sürdürmesinin güç olacağına dikkat çekmektedir (Altay, 2018, s. 145). “Biz hep böyle yaptık” anlayışının yenilikçilik odaklı bir sistem geliştirmeyi engellediğine de vurgu yapılmaktadır (Ries, 2019, s. 55).

Değişimin ve gelişimin somut bir biçimde hissedildiği günümüz toplum yapısı içerisinde halk kütüphanelerinin geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilmesi ve değişimi desteklemeyen bir örgüt kültüründe ısrarcı olunması kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik için uygun olmayacaktır. Kurulgan (2015, s. 119) bilgi merkezlerinde nitelikli hizmet ve sürekliliğin yönetim anlayışında açık sistem modelinin/yaklaşımının benimsenmesine bağlı olduğunu savunmaktadır. Rıdvan Yurtseven (2001, s. 50) ise değişimi destekleyecek algının oluştuğuna, günümüz halk kütüphanesi yönetim anlayışının geleneksel yaklaşımdan sıyrılarak çalışan ve açık sistem odaklı yönetim yapılarına evrildiğine günümüzden yaklaşık 20 yıl önce dikkat çekmiş olsa da, bu süreçte kat edilen yol ve gerçekleştirilen girişimlerin niceliği ve niteliği hâlâ tartışmalı bir konudur. Öte yandan, halk kütüphanelerinin bilgi toplumu içerisindeki etkinliği, verimliliği ve kurumsal düzeyde sürekliliğinin sağlanabilmesi için uygun yönetim yaklaşımının benimsenmesi ve sergilenmesi, uygun örgüt kültürüne karar verilmesi ve uygulamaya geçilmesi, yaratıcı fikirlerden yenilikçi yaklaşımlar/hizmetler geliştirilmesi kaçınılmazdır (Kakırman Yıldız, 2011, s. 49). Bu dönüşüm süreci uygun yönetim yaklaşımı ve örgüt kültürünü gerektirdiği kadar geleceğe dönük vizyon sahibi, liderlik becerileri taşıyan yöneticilerin varlığını da gerektirmektedir. Öte yandan değişim yönetimi sürecinin kütüphanelerin derme yapısı, hizmet sunuş şekli, fiziki özellikleri gibi farklı unsurlar üzerinde de etkili olduğu/olabileceği göz ardı edilmemelidir (Kakırman Yıldız, 2021, s. 535-537). Bu araştırmada Ankara’daki halk kütüphaneleri kapsamında ele alınan değişim yönetimi süreci özellikle örgüt kültürü bağlamında sınırlandırılırken konuyla ilişkisi açısından yönetim ve liderlik kavramlarına da ayrıca değinilmektedir.

#### 4. Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Halk Kütüphaneleri

Değişim yönetimi, kurumsal sürekliliğin ve başarının kilit unsuru olarak nitelendirilmekte (Tunçer, 2013a, s. 892) “kurum kültürünün ve davranışların değişen dünyayla uyumlu hale gelmesini sağlama sanatı” (Argüden, 2004, s. 9), “kurumun değişime uyum sağlayabilmesi ve değişimi kendi amaçlarına uygun kullanabilmesini sağlayan bir araç” (Kakırman Yıldız, 2021, s. 532), örgüt kültürü de örgüt üyelerini birbirlerine bağlayan, örgüt-toplum arasındaki iletişim ve etkileşimi sağlayan sosyal bir bağ (Karahana, 2008, s. 459) şeklinde tanımlanmaktadır. Her iki kavrama ilişkin tanımların ortak noktası bireysel ve kurumsal düzeyde uyum ve bağlantı olup her iki kavramın birbirinden bağımsız düşünülmesi söz konusu değildir. Öyle ki, örgüt kültürü örgütün iş yapış tarzını ortaya koyarken değişim planı ise mevcut iş yapış tarzını kısmen ya da tamamen etkileyebilmektedir (Polat, 2003, s. 127). Örgüt kültürü ile örgütsel değişimin başarıyla uygulanması arasındaki pozitif ilişkinin varlığı ise değişim ve örgüt kültürü kavramlarının birbirinden bağımsız düşünülemediğinin bir başka kanıtıdır (Eryılmaz, 2021, s. 85). Bu kavramsal ilişkinin kurulması aynı zamanda halk kütüphanelerinin daha etkili birer kuruma dönüşebilmesinin önkoşulu olarak da kabul edilebilir. Öte yandan değişim yönetimi esnek bir örgüt yapısını gerektirirken (Kakırman Yıldız, 2009, s. 20) örgüt kültürü ise bu esnek yapının temel mimarı olarak nitelendirilebilir. Katı ve hiyerarşik yapılar, merkezci yönetim, keskin iş tanımları, çalışan yaratıcılığını baskılayan örgüt yapıları örgütsel değişimin önünü tıkamaktadır (Eren, 1993, s. 278). Alaca (2021) halk kütüphanelerinin tam da böyle bir yapıdan (merkezi yönetim ve hiyerarşi kültürü hâkimiyetinden) daha esnek, yaratıcılığı teşvik eden, yenilikçilik odaklı yapılara evrilme gayreti içerisinde olduğunu ortaya koymakta, değişim için bir gerekçeye dikkat çekerken, Türk halk kütüphaneciliğinde değişimin yönü ve şekli konusunda atılacak

adımlara yönelik yenilikçi örgüt kültürü strateji eylem planına işaret etmektedir. Halk kütüphanelerinin yanı sıra günümüzde hemen her örgütün hantal ve gelenekçi yapılardan sıyrılmaya çalışması gerektiği/çalıştığı da göz ardı edilmemelidir (Kerman ve Öztop, 2014, s. 95).

Değişim yönetiminin öncelikli amaçları kurumun imajını yükseltmek, kurumsal güveni sağlamak, kurumsal süreçlerin yeniden tasarlanarak kurumun rekabet gücünü artırmaktır (Tekin vd., 2007, s. 12; Kakırman Yıldız, 2021, s. 527). Özellikle imaj ve güven Türkiye'deki halk kütüphaneleri açısından oldukça önemlidir. Kurumsal ve bireysel düzeydeki güven duygusu, halk kütüphanelerinin kurumsal amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve toplumsal değişim karşısında kurumsal sorumluluklarını yerine getirebilmesi için önemli ve gereklidir (Öz Onat, 1997, s. 49). Amaçlanan imaj, güven ve rekabet gücü ise birtakım dinamiklerin göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Kakırman Yıldız, kurumları değişime zorlayan bu dinamikleri; bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim, küreselleşme ve kullanıcı ihtiyaçlarının/beklentilerinin değişimi olmak üzere üç temel gruba ayırırken (2011, s. 12) özellikle kütüphanelerde değişimi zorunlu kılan dinamikleri ise bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişimler, iç ve dış çevrede yaşanan değişimler, kullanıcı ihtiyaç ve beklentilerinde değişim, araştırma ve bilgi edinme yaklaşımında değişimler, yönetsel değişimler şeklinde beş başlıkta toplamaktadır (2021, s. 539-545). Örgütlerin varlığını sürdürebilmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişimi sürekli olarak takip etmeleri, bireysel ve kurumsal düzeyde yorumlamaları, değişime ayak uydurabilmeleri, değişime uygun olarak yapısal, yönetsel ve süreç odaklı değişiklikler yapabilmeleri hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri; değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s. 240; Tetik, 2008, s. vi). Bu bağlamda, örgütsel değişim; örgütsel sürekliliğin sağlanması amacıyla örgütlerin çevresel değişime uyum sağlaması (Öztop, 2014, s. 11), "yapı, süreç ve davranışların değişmesi" (Balcı, 1995, s. 47) olarak tanımlanmakta; yaratıcılık, yenilikçilik, büyüme, gelişme, örgütsel süreklilik gibi unsurları içine alan kapsamlı bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Dinçer, 2008, s. 8; Yeşil, 2018, s. 310). Tüm bu uyum süreci ise ancak süreci destekleyecek bir kültürel doku/örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir. Bununla beraber değişime gereken tepkiyi verme ve değişimi etkin bir şekilde yönetme sürecinde başarıyı artıracak bir diğer önemli unsur ise liderdir (Tetik, 2008, s. vi). Değişimle ilgili yukarıda değinilen tür, boyut ve yöntem fark etmeksizin yönetici/lider bu sürecin en önemli unsurlarından biridir. Bireylerin yenilikçi fikir geliştirme beceri ve kapasiteleri ancak güçlü ve akıllı liderler öncülüğünde gelişmekte ve liderler yaratıcılığın yenilikçiliğe dönüşeceği ideal örgüt kültürünü geliştirme konusunda da birtakım sorumluluklar taşımaktadırlar (Luecke, 2011, s. xvii-xviii). Bu sorumlulukların tam anlamıyla yerine getirilebilmesi ise birtakım liderlik becerilerine sahip olmayı gerektirmektedir. Bu beceriler kısaca; iletişim gücü yüksek, samimi, ulaşılabilir, insana ve düşüncelere değer veren, dışa dönük, iyimser, esnek, strese dayanıklı, risk ve inisiyatif alan, girişimci, değişen şartlara adapte olabilen, yaratıcı, teşvik ve motive eden, ileri görüşlü, öncülük eden, örnek oluşturan/ilham veren, sentezleyen, dinamik, sorun çözen, sorgulayan, öğrenmeye açık, hırslı, heyecanlı, genel kültür sahibi vb. olarak sıralanabilir (Altinkurt ve Yılmaz, 2017, s. 163; Kırmaz, 2010; Özalp Türetgen, Ünsal ve Telman, 2004, s. 31-34; Özsalmanlı, 2005, s. 140-141; Sertoğlu, 2010, s. 57). Bu özelliklerle beraber günümüz bilgi toplumu liderlerinin gücünü bilgiden alabileceği/alması gerektiği gerçeği de göz ardı edilmemelidir (Kırmaz, 2010, s. 207). Ancak sıralanan bu özelliklere sahip liderler sayesinde kurumlar, bireyler, düşünceler, duygular değişir, vizyon gelişir, bilgi ve anlayış düzeyi yükselir, kalıcı, süreklilik gösteren değişimler yaşanır (Vergiliel Tüz, 2004, s. 79-80). Liderlik becerileri ile örgütsel değişimin başarı ile uygulanması arasındaki pozitif ilişki de yine örgütsel değişim sürecinde yukarıda sıralanan özelliklere sahip olmanın gerekliliğini ortaya koyar niteliktedir (Eryılmaz, 2021, s. 84). Kütüphane yöneticilerinin liderlik becerileri ve personelin yetkinliği konuları ise 21. yüzyılda *geleceğin kütüphaneleri* kapsamlı ortaya konulan araştırmaların bir diğer odak noktasıdır (Er-Koçoğlu, 2018, s. 76). Çünkü bilgi merkezleri bağlamında çağa ayak uydurma zorunluluğunun geleneksel yönetim anlayışı ve geleneksel yönetici davranışları ile sağlanamayacağı, geleneksel yönetici özelliklerinin bu süreçte yetersiz kalacağı yadsınamaz bir gerçektir (Kurulgan, 2021, s. 249). Değişim hareketinin başarısının lidere ve sergilenecek etkili liderlik tutumuna bağlı olduğu da göz ardı edilmemelidir (Olkun, 1996, s. 569). Çünkü mevcut ve hedeflenen örgüt kültürünü anlamak örgütü anlamak, değişimi örgüte adapte edebilmek ve kültürün birleştirici özelliğini fark ederek kullanabilmek açısından liderliğin gereğidir (Hodgetts, 1997, s. 340-341).

Örgütsel değişim kurumsal bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacı harekete geçiren unsurlar kurum içi ve kurum dışı şeklinde iki temel grupta değerlendirilebilir. Kurum içi unsur kurum çalışanlarını kurum dışı unsur ise kullanıcıyı ve değişen kullanıcı beklenti ve taleplerini ifade ederken faaliyetlerini sürdürmek ve kurumsal varlığını devam ettirmek isteyen her örgütün iç ve dış unsurları göz önünde bulundurarak değişime hazırlıklı olması gerekmektedir (Aslaner, 2010, s. 10).

Örgütsel değişim kurumsal süreklilik, etkinlik ve verimlilik açısından önemli olsa da geçmişten gelen yaklaşım, tutum, uygulama, inanç, süreçler ve mevcut kültürel yapının değişime karşı açıklık düzeyi (Gizir, 2008, s. 193) değişime engel olabilmekte ve direnç ortamı yaratabilmektedir. Bu yaklaşımlar ise örgütsel kaynakların (insan kaynağı ve maddi kaynak vb.) etkili ve verimli kullanılmasını güçleştirerek örgütsel değişim sürecini olumsuz etkilemektedir (Tunçer, 2013b). Bu durumda, direnç nedenlerinin birbiriyle ilişkili olabileceğinin bilinmesi, direncin kaynağına inilmesi, direncin ciddiye alınarak anlaşılmasına çalışılması, kaygılarının giderilmesi ve çözüm odaklı olunması gerektiği ileri sürülmekte (Ries, 2019, s. 209); direncin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine vurgu yapılmaktadır (Kaya, 2021a, s. 535). Değişime karşı direnç göstermenin birçok nedeni olabileceği üzerinde durulurken değişimin birey, örgüt ve teknoloji boyutlarında yaşandığı dolayısıyla direncin de bu üç temel boyut kapsamında gerçekleşebileceğine dikkat çekilmektedir (Öztop, 2014, s. 20-22). Ek olarak, direncin kişisel-psikolojik, ekonomik, toplumsal ve teknik boyutları olabileceğinin de altı çizilmektedir (Aslaner, 2010, s. 36-41; Uslu, 2007, s. 21-26). Örgüt kültürü ise değişime karşı direncin bir diğer temel sebebi sayılmaktadır. Yılların birikimi ile oluşan mevcut kültürün esnek olmayışı ve değişime uyumluluk sürecinde yetersiz kalışı uzun vadede önemli bir risk de oluşturmaktadır (Tunçer, 2013b, s. 388). Çok sayıda örgüt kültürü tipolojisinin varlığı ise mevcut ve hedeflenen örgüt kültürünün saptanmasını zorunlu kılmakta ve konunun önemini ortaya koymaktadır. Aktivite, atılgan, kapalı hiyerarşi, yetki (Deal ve Kennedy, 1982), bürokratik, yenilikçi, destekleyici (Wallach, 1983), dinamik, lider odaklı dinamik, durağan, güçlü lider durağan (Kono, 1990), grup, hiyerarşi, gelişim, rasyonel (Denison ve Spreitzer, 1991), klan, hiyerarşi, adhokrasi, pazar (Cameron ve Quinn, 2017; Deshpande vd., 1993), muhafazakâr, değişimci, süreklilik, direnç (Aktan ve Tutar, 2006, s. 1), rol, güç, görev, birey (Harrison, 1972, s. 121-122), katılımcılık, tutarlılık, uyumluluk, misyon (Denison ve Mishra, 1995, s. 216) tipolojileri literatürde yer alan örgüt kültürü tipolojilerinden sadece bazılarıdır. Örgütlerin örgüt yapılarını burada yer alan kavramlarla etiketlemek tek başına yeterli olmamakla birlikte her kültür tipi için onu doğru kılacak birtakım koşullar söz konusu olduğundan bu koşulların ne düzeyde karşılanabildiği, örgütün etiketlendiği ya da hedeflediği kültürel dokuyu yansıtır (Stanford, 2014, s. 184; Beril Akıncı Vural, 2018, s. 81-82). Bu nedenle, araştırma kapsamında değişim yönetimi sürecinde özellikle örgüt kültürü ele alınarak mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü anlayışının ortaya konulması, eksikliklerin fark edilmesi, özellikle hedeflenen durum için çözüm önerileri geliştirilmesi ve halk kütüphanelerinde başarılı bir değişim yönetimi sürecinin gerçekleştirilebilmesine alt yapı oluşturulması amaçlanmıştır.

Türkiye'deki halk kütüphanesi değişim yönetimi sürecinde başarılı ve isabetli bir başlangıç yapılabilmesi için mevcut durum saptaması ile oluşturulacak alt yapı esas alınmalıdır. Ancak bu sürecin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için çok daha fazla noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, değişim yönetimi sürecinde sürdürülebilir başarı; değişim ihtiyacının tanımlanmasına, değişimle ilgili vizyon ve stratejilerin ortaya konmasına, katılımcı yaklaşım sergilenmesine, çalışanlara yeni rol ve sorumluluklar verilmesine, konu kapsamında eğitim faaliyetlerine önem verilmesine ve faaliyetlerin artırılmasına, yaratıcılık için uygun ortam yaratılması ve yaratıcılığın teşvik edilmesine, ortaya konulacak yeni yöntem ve davranışların örgüt içinde yaygınlaştırılarak özümsemesinin sağlanmasına (Düren, 2000, s. 236) ve değişim süreci ve yönetiminin örgüt kültürü ile ilişkilendirilmesine bağlıdır. Ancak böylesi bir ilişkilendirme değişimle mücadele etmeyi değil onu yönetebilmeyi mümkün kılacaktır. Lider, başarıyı getirecek uygulamaların hayata geçirilmesi, değişimin kişisel çabalardan çıkarılarak kurumsal hale dönüştürülmesi, uygun örgütsel yapı ve kültürün, gerekli strateji ve izlenecek yolların ortaya konulması kapsamında anahtar unsur olarak değerlendirilmekte (Buluç, 1998, s. 3; İraz ve Şimşek, 2004, s. 99) kültürel değişim ve dönüşümü sağlama ise modern liderliğin gereği olarak ileri sürülmektedir (Tabak vd., 2007). Aynı zamanda günümüz rekabet ortamında kurumsal sürekliliğini devam ettirmek isteyen örgütlerin mevcut yapıyı korumakla yetinen yöneticiler yerine değişimi yakalayabilecek liderlere sahip olması da önem taşımaktadır (Özalp Türetgen, Ünsal ve Telman, 2004, s. 27). Yönetmeyi bilmeyen bir lider ya da

liderlik yapamayan bir yöneticinin bulunduğu mevkide uzun süreli çalışması mümkün olmamakla birlikte (Biber, 2019, s. 184) kurumsal verimlilik ve süreklilik açısından da risk oluşturmaktadır. Ayrıca liderin kurumu temsil eden bir niteliğe sahip olduğu ve kuruluşun itibarını, sergilediği yönetsel faaliyetlerle sağladığı da göz ardı edilmemelidir (Biber, 2019, s. 189). Lider halk kütüphanelerinde değişim yönetimi sürecinin başarısı için de kilit unsurdur. Lider ve liderlik özelliklerinden ayrı olarak bu sürece etki edebilecek bir başka unsur ise sistemdir. Novak ve Day (2015) kütüphanelerde değişim yönetimi sürecini; değişimin itici güçlerinin (içsel-dışsal) belirlenmesi, analiz-teşhis, değişim planının tanımlanması-paylaşılması, değişimin uygulanması, sürekli değerlendirme olarak beş adımda sıralamaktadırlar. Türkiye'deki halk kütüphanelerinin, yönetim anlayışı, yöneticilerin liderlik özellikleri, personel niceliği, niteliği ve mesleki yeterliliği açısından bu adımları ne düzeyde atabileceği tartışmalı bir konudur. Öte yandan bu denli köklü değişim ve dönüşümler uzun bir süreci kapsayacağından inanç, sabır, azim, çaba, bilgi ve bununla birlikte mevcut sistemin özelliklerinin de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Konu halk kütüphaneleri kapsamında ele alındığında, merkezîyetçi-bölgesel-doğrudan yerel yönetimlere bağlı üç farklı yönetim sistemine dikkat çekilmektedir (Yılmaz, 2005, s. 58-59). Türkiye'de halk kütüphaneleri önemli oranda merkezîyetçi sistem ile yönetilmektedir. Bu sistemde halk kütüphaneleri yasal düzenlemeler, idari ve teknik hizmetler konusunda merkezi hükümete bağlıdır (Yılmaz, 2005, s. 58). Bu sistem, karar alma sürecinde üst yönetime geniş hareket alanı ve yetki sağlayacağından, astların yaratıcı, girişimci yanlarının gelişimini ve bağımsız hareket yeteneklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Tortop, 1983). Bu anlayış değişime, gelişime, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe karşı direnç ortamının oluşmasına uygun zemin hazırlayarak bölgesel ve bireysel farklılıkların, talep ve isteklerin göz ardı edilmesine dolayısıyla kütüphanecilik hizmetlerinin kişisel çabalarla sınırlı kalmasına ve buna bağlı olarak kurumsallaşamamasına neden olabilir. Daha açık bir ifadeyle, merkezi sistemin kısıtlayıcılığı bireysel çabalarla aşmaya çalışılmaktadır ki bu yaklaşımın uzun vadede kalıcı ve etkili olmayacağı, sistem içerisinde yer alan az sayıda yaratıcı bireyin ve yenilikçi kurumun da zamanla bu özelliklerini yitireceği açıktır. Bu durum Türkiye'deki halk kütüphanesi yönetim sistemini dinamizmden uzak, kendini yenileyemeyen ve geliştiremeyen, savunmasız bir yönetim sistemine dönüştüreceği gibi (Alaca, 2021, s. 70) kurumsal etkinlik ve süreklilik açısından da ileriye dönük ciddi bir tehdide evrilecektir. Bu noktada, karar verici ve yönlendirici konumunda bulunan yönetici ve liderlere yeni rol ve sorumluluklar düşmektedir. Doğru kararlar vermek isteyen yöneticilerin, örgüte en uygun sistemi belirlemek, yaratıcı bireylerin yenilikçi fikirlerini ortaya çıkarmak, değişim ve yenileşmeye karar vermek, hizmetler geliştirerek uygulamaya geçmek ve bu konuda başarılı sağlamak durumunda olduklarına dikkat çekilmektedir (Budak, 1998, s. xi, 119). Akman (2010, s. 103) da karar vericilerin kendilerini sürekli güncel tutmaları ve çağdaş halk kütüphanesi hizmetleri kapsamında nasıl "daha iyi" hizmet verebileceklerini düşünmeleri gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu durum kuşkusuz dışarıdan gelen değişime içerden de hızlı değişimle karşılık verebilmekle ilgilidir. Hız, içinde bulunulan çağı etkisi altına alan önemli bir unsurdur. Gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde yaşanan hızlı değişim, kurumsal sürekliliğini önemseyen kurumlar için değişim yönetimi yaklaşımını zorunlu hale getirmiştir (İraz ve Şimşek, 2004, s. 100). Öyle ki, kurumların başarısı değişim yönetimi sürecini yönetebilme becerileriyle ilişkilendirilmektedir. Budak (1998, s. 3) bireysel değişimin çevresel değişime, çevresel değişimin ise kurumsal değişime neden olduğuna dikkat çekmektedir.

Günümüzde bilgi örgütler için oldukça ciddi bir güç unsuruna, kurumsal başarı ile çevresel uyum ise başarı ölçütüne dönüşmüştür. Kuşkusuz bu durum, değişim yönetimi konusunu bilgi merkezleri/kütüphaneler açısından da önemli bir noktaya taşımıştır (Kakırman Yıldız, 2011, s. 3). Bilgi merkezleri içerisinde yer alan, toplumun her kesimine hiçbir ayırım gözetmeksizin hizmet sunmayı esas alan halk kütüphanelerinin de değişime ayak uydurması kaçınılmazdır. Ayak uydurma süreci ise öncelikle mevcut durumun ortaya konulmasını gerektirmektedir ki bu araştırma kapsamında konu Ankara'daki halk kütüphaneleri kapsamında ve örgüt kültürü bağlamında ele alınmaktadır. Bunun yanında yönetim, liderlik gibi kavramların da konu ile ilişkisi irdelenmektedir.

##### **5. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın amacı, Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürünü, mevcut yönetsel yaklaşımlara ilişkin kütüphanecilerin düşüncelerini ve yöneticilerin taşıdıkları liderlik özelliklerini belirleyerek, değişim yönetimi süreci açısından geliştirilmesi gereken kişisel ve kurumsal noktaları ortaya çıkarmaktır. Bu süreci hızlandıracak, uzun vadede kurumsal süreklilik ve



etkinliği sağlayacak öneriler de geliştirilmesi hedeflenmektedir. Araştırma kapsamında sağlıklı verilere ulaşabilmek ve araştırmayı gerçekleştirilebilir kılmak için birtakım kısıtlılıklar göz önünde bulundurulmuştur. Kütüphanelerin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü ve yönetsel yaklaşımlarının sağlıklı değerlendirilebilmesi için Bilgi ve Belge Yönetimi/Kütüphanecilik alanında üniversite düzeyinde eğitim almış çalışanlar (kütüphaneci, sözleşmeli kütüphaneci) seçilmiştir. Kütüphane personelinin sadece kadrosunun adı geçen kurumda bulunması yeterli olmayıp, personelin bizzat adı geçen kurumda görev yapıyor olması da bir ölçüt/kısıt olarak kabul edilmiştir. Bununla birlikte, kütüphane yöneticilerinin liderlik özelliklerini taşıyıp taşımadıkları da inceleneceğinden, araştırmaya dâhil edilecek kütüphanelerde yönetim kademesinde görev yapan en az bir personel (müdür, müdür yardımcısı) olması durumu da yine bir ölçüt/kısıt olarak göz önünde bulundurulmuştur.

Çalışmanın kapsamını Ankara'daki halk kütüphaneleri oluşturmaktadır. Ankara'da tür bakımından farklılık gösteren toplam 72 halk kütüphanesi bulunmaktadır. Bu türler; ilçe, semt, kasaba ve semt çocuk kütüphaneleri gibi farklı isimlerle hizmet vermektedir. 72 kütüphaneden üçü "geçici kapalı" statüde olduğu için araştırmanın dışında tutulmuştur. Araştırma kapsamında ortaya konulan ve yukarıda değinilen kısıtlılıklar nedeniyle geriye kalan 69 kütüphaneden sadece 10'unda (Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi, Gölbaşı Hasan Celal Güzel İlçe Halk Kütüphanesi, Polatlı İlçe Halk Kütüphanesi, Beypazarı Mehmet Akif Ersoy İlçe Halk Kütüphanesi, Ayaş İlçe Halk Kütüphanesi, Şereflikoçhisar Yunus Emre İlçe Halk Kütüphanesi, Haymana İlçe Halk Kütüphanesi, Pursaklar İlçe Halk Kütüphanesi, Cebeci Halk Kütüphanesi ve Or-An Sevgi Yılı İlçe Halk Kütüphanesi) fiilen görev yapan (sadece kadroları bu kütüphanelerde bulunanlar dışarıda bırakılmıştır) ve kütüphanecilik eğitimi almış toplam 27 kütüphaneci (yönetim kademesinde olmayanlar) çalışma kapsamına dâhil edilmiş ve araştırma yukarıda adı geçen kütüphanelere yönelik gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamına alınan 10 kütüphanede toplam 37 kütüphaneci/sözleşmeli kütüphaneci fiilen görev yapmakta olup, katılımcı sayısının evrene oranı %73'tür (n=27). Kızılcahamam İlçe Halk Kütüphanesi yönetici ve kütüphaneci şartını karşılamasına rağmen adı geçen kütüphaneden araştırmaya katılım gösterilmediğinden adı geçen kütüphane araştırma kapsamına alınmamıştır.

Gerçekleştirilen bu nicel araştırma kapsamında olayların, kurumların, varlıkların vb. mevcut durumlarını olduğu gibi açıklamayı öne çıkaran betimleme yöntemi (Kaptan, 1998, s. 59) kullanılmış ve veri elde etmek için örgütlerin ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin; bireylerin ise davranışlarının, performanslarının, bilgi düzeylerinin, tercihlerinin, tutumlarının, inançlarının, duygularının vb. tespiti için hazırlanan sorular aracılığı ile sistematik veri toplama tekniği olarak nitelendirilen (Houston, 2004, s. 5, 9) anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen verilerin IBM SPSS 21.0 paket program aracılığı ile frekans ve yüzdelik dağılımı verilerek genel yaklaşım ortaya konulmuştur. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik bilgilerine ve meslekte geçirilen süreye ilişkin sorulara, ikinci bölümde, katılımcıların kendi kütüphanelerindeki yönetsel yaklaşımlara ilişkin katılım düzeylerini belirlemeye yönelik literatüre dayalı oluşturulan likert tipi sorulara (Alaca, 2021, s. 508-509) ve yöneticilerin liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik sorulara yer verilmiş, üçüncü bölümde ise kütüphanelerdeki mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yapısını ortaya çıkarmak ve değişim yönetimi sürecinin yönünü belirleyebilmek için Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen, dünya genelinde farklı alanlarda yaygın olarak tercih edilen ve örgüt kültürünü klan/iş birliği, adhokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet ve hiyerarşi/kontrol olarak dört grupta ele alan örgüt kültürü değerlendirme ölçeği (ÖKDÖ) kullanılmıştır. Ölçek her biri kendi içerisinde dört maddeden oluşan altı bölümden oluşmaktadır. 100 tam puan, her maddenin örgütle benzerlik gösterdiği ölçüde, her alt bölümdeki dört madde arasında eşit ya da en fazladan en aza doğru bölüştürülmektedir. 100 puanı bölüştürme işlemi ölçekte yer alan "Mevcut Durum" ve "Hedeflenen Durum" sütunları için ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2017).

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin mevcut (var olan) yönetsel yaklaşımlara katılım düzeyleri nedir?
2. Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan yöneticiler liderlik özellikleri açısından ne durumdadır?
3. Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımı nasıldır?

4. Halk kütüphanelerinde değişim yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hangi noktalara dikkat edilmelidir?

Yukarıdaki sorular doğrultusunda kurgulanan bu araştırmaya ilişkin anket çalışması 5 Ocak-20 Şubat 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma için 08.12.2022 tarihli, 2022-20-1267 sayılı Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurul onayı ve Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü anket uygulama izni alınmıştır.

## 6. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde, araştırma kapsamında Ankara'daki halk kütüphanelerine ilişkin olarak elde edilen bulgular sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede, öncelikle Ankara'daki halk kütüphanelerinde<sup>1</sup> çalışan yönetici ve kütüphanecilerin görev yaptıkları kütüphanelere göre dağılımına ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1**

*Ankara'daki Yönetici ve Kütüphanecilerin Görev Yaptıkları Halk Kütüphanelerine Göre Dağılımı*

Kütüphane Adı	Müdür (n)	Müdür Yardımcısı (n)	Kütüphaneci (n)	Sözleşmeli Kütüphaneci (n)	Araştırmaya Katılan Toplam Kütüphaneci (n)
Adnan Ötügen İl Halk Kütüphanesi	1	3	21	18	10
Cebeci Halk Kütüphanesi	1	2	3	3	2
Gölbaşı Hasan Celal Güzel İlçe Halk Kütüphanesi	1	2	2	2	3
Ayaş İlçe Halk Kütüphanesi	1	-	-	1	1
Beypazarı Mehmet Akif Ersoy İlçe Halk Kütüphanesi	1	1	-	2	2
Or-An Sevgi Yılı Halk Kütüphanesi	1	2	3	-	3
Haymana İlçe Halk Kütüphanesi	1	-	-	1	1
Polatlı İlçe Halk Kütüphanesi	1	1	2	-	2
Kızılcahamam İlçe Halk Kütüphanesi	1	-	-	1	-
Pursaklar İlçe Halk Kütüphanesi	1	-	2	-	2
Şereflik Koçhisar Yunus Emre İlçe Halk Kütüphanesi	1	-	-	1	1
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>27</b>

Not. Tablo içerisinde ilgili kutucuklarda veri bulunmadığı için “-“ işareti kullanılmıştır.

Not. Anket çalışmasına katılım gösterilmediğinden Kızılcahamam İlçe Halk Kütüphanesi araştırma kapsamına alınmamıştır.

Tablo 1'de Ankara'da bulunan ve araştırmaya dâhil edilen halk kütüphanelerinin yönetici, kütüphaneci sayıları yer almaktadır. Toplam kütüphaneci sayısının (kütüphaneci ve sözleşmeli kütüphaneci) 62 olduğu görülmektedir. Ancak kadrosu adı geçen kurumda olduğu halde farklı bir kurumda görevlendirilen (n=25) kütüphaneciler kadrolarının bulunduğu kütüphanelerde fiilen görev yapmadıkları ve fiilen görev yapmadıkları kütüphanenin yönetsel yaklaşımlarını ve örgüt kültürünü değerlendiremeyecekleri için kapsam dışında tutulduğundan araştırma kapsamında en fazla 37 katılımcıya erişilebileceği anlaşılmaktadır. Araştırma kapsamında, 37 katılımcıdan ankete geri bildirimde bulunan 27<sup>2</sup> katılımcıya ait veriler analiz edilmiştir.

Araştırmaya yaşları 23 ile 54 arasında değişen ve yaş ortalaması 32 olan toplam 27 kütüphaneci katılmıştır. Katılımcıların meslekte geçirdikleri süreler 1 yıl ile 24 yıl arasında değişmekte olup ortalama süre yedi yıldır. Meslekte geçirilen ortalama sürenin parçası olunan sektör ve görev yapılan kurumun örgüt kültürü, yönetim anlayışı hakkında görüş bildirebilecek yeterlilikte olduğu düşünülmektedir. Bununla beraber, katılımcıların %48,1'i (n=13) Hacettepe Üniversitesi, %37'si

<sup>1</sup> Burada ve bundan sonra “Ankara'da araştırmaya dâhil edilen halk kütüphaneleri” anlamında kullanılacaktır.

<sup>2</sup> Üç kişi araştırmanın yapıldığı süreçte doğum izninde olduğu için yedi kişi de araştırmaya katılmak istemediği için araştırma 27 kişi ile gerçekleştirilmiştir.

(n=10) Ankara Üniversitesi ve dördü (%14,8) de Atatürk Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümlerinden mezundur.

Değişim, öncelikle mevcut durumun analizini gerektiren bir süreçtir. Mevcut durumun analizi, değişim sürecinde özellikle hangi noktalara odaklanması gerektiğini ortaya koyan önemli bir göstergedir. Örgüt kültürü yönetim ile ilişkili bir kavram olduğundan kültürel değişim sürecinde öncelikle mevcut yönetsel yaklaşımlara karşı mevcut algının ortaya konulması ile başlamak gerekmektedir. Tablo 2’de, Ankara’daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin kendi kurumlarında sergilenen mevcut yönetsel yaklaşımlara ilişkin katılım düzeyleri listelenmektedir.

**Tablo 2**

*Ankara’daki Halk Kütüphanelerinde Sergilenen Mevcut Yönetsel Yaklaşımlara İlişkin Görüşler*

	Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kütüphane yönetimi alternatif fiziki alan kullanımı için farklı kuruluşlarla işbirlikleri yapmaktadır.	12	44,4	6	22,2	9	33,3	27	100
Başarılı girişimler ödüllendirilmektedir.	11	40,7	11	40,7	5	18,5	27	100
Kütüphane yönetimi alternatif bütçe olanağı yaratmak için kişi ve kuruluşlarla işbirlikleri yapmaktadır.	11	40,7	7	25,9	9	33,3	27	100
Hizmet geliştirme konusunda fikirlerim alınır ancak sonuç olarak yöneticinin fikri hayata geçirilir.	7	25,9	12	44,4	8	29,6	27	100
Kurumumda iş yükü dağılımı adaletli bir şekilde sağlanmaktadır.	7	25,9	8	29,6	12	44,4	27	100
Kütüphanemde yönetim konusunda geleneksel yaklaşımların dışına çıkılmaktadır.	5	18,5	9	33,3	13	48,1	27	100
Üniversitede aldığım eğitimi kurumumda uygulama olanağı bulmaktayım.	5	18,5	7	25,9	15	55,6	27	100
Yöneticimiz yöneticiden ziyade vizyon sahibi bir lider gibi davranmaktadır.	5	18,5	6	22,2	16	59,3	27	100
Kurum çalışanlarına, ilgi ve ihtiyaçlarına göre hizmet içi eğitim verilmektedir.	4	14,8	11	40,7	12	44,4	27	100
Kütüphanemin sahip olduğu örgüt/kurum kültüründen memnunum.	4	14,8	7	25,9	16	59,3	27	100
Kurumumun içerisinde bulunduğu bürokratik/hiyerarşik yapı, yönetsel süreçleri olumlu etkilemektedir.	4	14,8	7	25,9	16	59,3	27	100
Kütüphane yönetimi kütüphanecileri sürekli hizmet geliştirme konusunda teşvik etmektedir.	2	7,4	12	44,4	13	48,1	27	100
Mevcut örgüt/kurum kültürü kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	2	7,4	10	37	15	55,6	27	100
Kütüphaneciler de yönetim sürecine dâhil edilmektedir.	2	7,4	9	33,3	16	59,3	27	100
Kurumum yönetim açısından esnek ve değişime uyum sağlayan bir yapıya sahiptir.	2	7,4	6	22,2	19	70,4	27	100
Mevcut yönetim anlayışı kurumsal süreklilik ve verimlilik için uygundur.	1	3,7	9	33,3	17	63	27	100
Kütüphanemdeki mevcut yönetim anlayışından memnunum.	1	3,7	8	29,6	18	66,7	27	100
Farklı ve yenilikçi düşünceler bu kurumda dikkate alınır.	1	3,7	7	25,9	19	70,4	27	100
Farklı kişi ve kurumlarla işbirliğine açık bir yönetim anlayışına sahibiz.	1	3,7	6	22,2	20	74,1	27	100
Kütüphane yönetimi tanıtım faaliyetlerine (sosyal medya, gazete, tv vb.) önem vermektedir.	1	3,7	6	22,2	20	74,1	27	100
Kütüphane yönetimi kullanıcı geri bildirimlerine önem vermektedir.	1	3,7	2	7,4	24	88,9	27	100
Kütüphane yönetimi kütüphanecileri hizmet sunma konusunda isteklendirir.	-	-	8	29,6	19	70,4	27	100

*Not. Tablodaki ifadeler “katılmıyorum” ifadesinin aldığı değere göre yüksekten düşüğe sıralanmış, eşitlik olması durumunda “kararsızım” ifadesinin değeri yüksek olan ifadeye öncelik verilmiştir.*

Tablo 2’deki veriler incelendiğinde, katılımcıların Ankara’daki halk kütüphanelerinde sergilenen yönetsel yaklaşımlara ilişkin bazı ifadeler düşük düzeyde katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Özellikle hizmetler vs. için alternatif fiziki alan kullanma (%44,4; n=12), ödüllendirme (%40,7; n=11),

alternatif bütçe olanağı yaratabilme (%40,7; n=11), fikirlerin hayata geçirilmesinde yönetimin baskınlığı (%25,9; n=7), iş yükünün adaletli sağlanması (%25,9; n=7) gibi yönetsel uygulamalarda yaşanan sorunlar katılımcılar tarafından ön plana çıkarılmaktadır. Kararsız kalanların oranları ifadelere katılmayanların oranları ile birleştirildiğinde ortaya daha olumsuz bir tablo çıkmaktadır. Bununla birlikte az sayıda bazı yönetsel uygulamalara yüksek düzeyde katılım olduğu gözlenmektedir. Kullanıcı geri bildirimlerine önem verilmesi (%88,9; n=24), tanıtım faaliyetlerine önem verilmesi (%74,1; n=20), iş birliğine açık bir yönetim anlayışının sergilenmesi (%74,1; n=20), esnek ve değişime uyum sağlayan bir yönetim yapısı (%70,4; n=19), kütüphanecilerin hizmet sunma konusunda isteklendirilmeleri (%70,4; n=19) katılımcılar tarafından olumlu yönde ön plana çıkarılmaktadır. Burada mevcut yönetim anlayışına duyulan memnuniyete (%66,7; n=18), bu anlayışın kurumsal süreklilik-verimlilik açısından uygunluğuna (%63; n=17), mevcut örgüt kültürüne duyulan memnuniyete (%59,3; n=16) ve bu örgüt kültürünün kurumsal süreklilik-verimlilik açısından uygunluğuna (%55,6; n=15) ayrıca dikkat çekmek gerekmektedir. Oranlar Ankara'daki halk kütüphanelerinde gerek yönetsel süreçlerin gözden geçirilmesi gerekse örgüt kültürü değişiminin gerekliliği kapsamında ipuçları vermektedir.

Örgüt kültürünün değişimi bu değişim sürecine önderlik edecek kişilerin varlığını gerektirmektedir. Bu sürecin yöneticilikten ziyade liderlik gerektirdiği, bu nedenle yönetici statüsünde bulunan bireylerin birtakım liderlik özelliklerini de taşımaları sürecin sağlıklı başlatılarak sürdürülebilir kılınması için ayrıca önem taşımaktadır. Tablo 3'te Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan yöneticilerin sergiledikleri ve sergileyemedikleri liderlik özelliklerine ilişkin veriler sunulmaktadır.

**Tablo 3**

Ankara'daki Halk Kütüphanelerinde Görev Yapan Yöneticilerin Sahip Oldukları Liderlik Özellikleri

Liderlik özellikleri	Evet		Liderlik özellikleri	Evet	
	n	%		n	%
Ödüllendiren	3	11,1	Diğerlerinin ihtiyaçlarını anlayabilen	12	44,4
Bağımsız	5	18,5	Empati yapabilen	12	44,4
Risk alan	6	22,2	Soğukkanlı/sakin	12	44,4
Strese dayanıklı	7	25,9	Dışa dönük	12	44,4
Çalışanlarına lider olmaları için yardım eden	7	25,9	Yetki ve sorumluluk paylaşan	12	44,4
Fedakâr	7	25,9	Gerektiğinde sistemi/düzeni değiştirme eğilimli	13	48,1
Yenilik yapan	7	25,9	İnisiyatif alan	13	48,1
Yaratıcı	7	25,9	İyi bir dinleyici	13	48,1
İnce düşünceli	7	25,9	Motive eden	13	48,1
Adil/objektif	7	25,9	Dostça davranan	14	51,9
Eşitliğe önem veren	7	25,9	Dürüst/güvenilir	14	51,9
Enerjik/çoşkulu	8	29,6	İyimser/pozitif	14	51,9
İnsanları aynı amaca yönlendirebilen	8	29,6	İnsana değer veren	15	55,6
Cesur	8	29,6	Yönlendiren/rehberlik eden	15	55,6
Çalışma arkadaşlarının kendi yerine geçebileceğine inanan	8	29,6	Samimi	15	55,6
İleri görüşlü	8	29,6	Kişisel gelişime önem veren	16	59,3
Örnek olan	9	33,3	Kendini bilen/tanıyan	16	59,3
İlke ve amaçlar ortaya koyan	9	33,3	Takdir eden	16	59,3
Uzun vadeli düşünebilen	9	33,3	Teşvik eden	16	59,3
Değişen şartlara hızla adapte olan	9	33,3	Aktif	16	59,3
Grup içi çatışmaları yönetebilen	10	37	Çözüm odaklı	17	63
Çalışanları üstlerine karşı koruyan	10	37	İşbirliğine açık	17	63
Gelişim için uygun ortam yaratan	10	37	Sorumluluk sahibi	17	63
İkna edici	10	37	Eğitime önem veren	17	63
Girişimci	10	37	Kendini geliştiren	18	66,7
Zorluklarla baş edebilen	10	37	Öz güven sahibi	18	66,7
Duygusal açıdan tutarlı	10	37	Bilgi paylaşımına önem veren	19	70,4
Vizyon sahibi	11	40,7	Kolay iletişim kuran	19	70,4
Esnek	11	40,7	Çalışanlarına isimleriyle hitap eden	19	70,4
Öfke kontrolü yapabilen	12	44,4	Başarısızlığa aşırı üzülen	21	77,8
İdealist	12	44,4	Öğrenmeye açık	22	81,5
Karar verme ve harekete geçme eğilimli	12	44,4	Ulaşılabilir	23	85,2

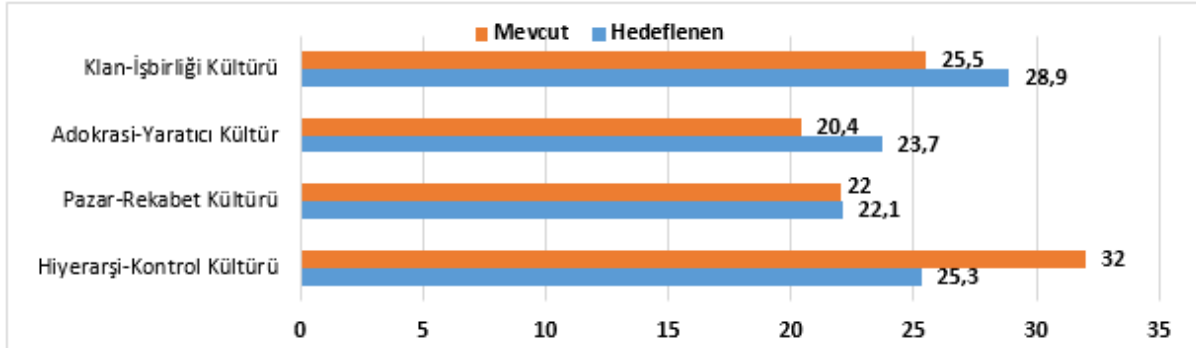
Not. Liderlik özelliklerine ilişkin oranlar düşükten yükseğe doğru sıralanmıştır.

Tablo 3'te yer alan liderlik özelliklerine ilişkin değerler incelendiğinde 64 özelliğten sadece 23'ünün %50'nin üzerinde değer aldığı anlaşılmaktadır. Bu değerler, Ankara'daki halk kütüphanelerinde olası bir değişim yönetimi sürecine girilmesi hâlinde kütüphane yöneticileri açısından ciddi sorunlara da işaret etmektedir. Değişim yetki sahibi kişilerce doğru yönlendirilebildiği ölçüde başarıya ulaşabilecek bir süreç olarak düşünüldüğünde, birçok liderlik özelliğini taşımayan yöneticilerin halk kütüphanesi değişim yönetimi sürecine olumlu katkı sağlaması tesadüften öteye geçemeyecektir. Tablodaki verilere bakıldığında özellikle; ödüllendirme, bağımsızlık, risk alabilme, strese dayanıklılık, çalışanlara lider olmaları konusunda yardımcı olma, fedakârlık, yenilik yapma, yaratıcılık, ince düşünceli olma, adil olma, eşitliğe önem verme, enerjik olma, insanları aynı amaca yönlendirebilme, cesur olma, çalışanların kendi yerine geçebileceğine inanma, ileri görüşlü olma ve örnek olma gibi liderlik özelliklerine oldukça düşük düzeylerde sahip olduğu anlaşılmaktadır. Geçmişten günümüze gelen yönetim yaklaşımları, oluşturulan ve geliştirilen mevcut örgüt kültürünün de bu oranlar üzerinde etkili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak bu koşullar altında, yöneticilerin değişim yönetimi sürecindeki rol, etki ve tutumlarının süreç üzerinde olumsuz etkiye neden olabileceği de göz ardı edilmemelidir. Öte yandan yöneticilerin özellikle; ulaşılabilirlik, öğrenmeye açıklık, iletişime açıklık, bilgi paylaşımına önem verme, öz güven sahibi ve kendini geliştirme eğiliminde olma gibi özelliklerinin de ön plana çıktığı gözlenmektedir. Sahip olunan az sayıda liderlik özelliğinin değişim yönetimi sürecine katkı sağlayabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Yönetimsel yaklaşımlar ve liderlik özelliklerinden sonra aşağıda, Ankara'daki halk kütüphanelerinde olası bir değişim yönetimi girişiminde, örgüt kültürü genel boyutu ve alt boyutları kapsamında sürecin hangi noktadan hangi noktaya doğru gerçekleşmesinin beklendiği, eksik olan noktalar, mevcut ve hedeflenen durum uyumsuzlukları gibi birçok açıdan elde edilen bulgular şekiller aracılığı ile ortaya konulmakta ve değerlendirilmektedir.

### Şekil 1

Ankara'daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut Ve Hedeflenen Örgüt Kültürü Eğilimi



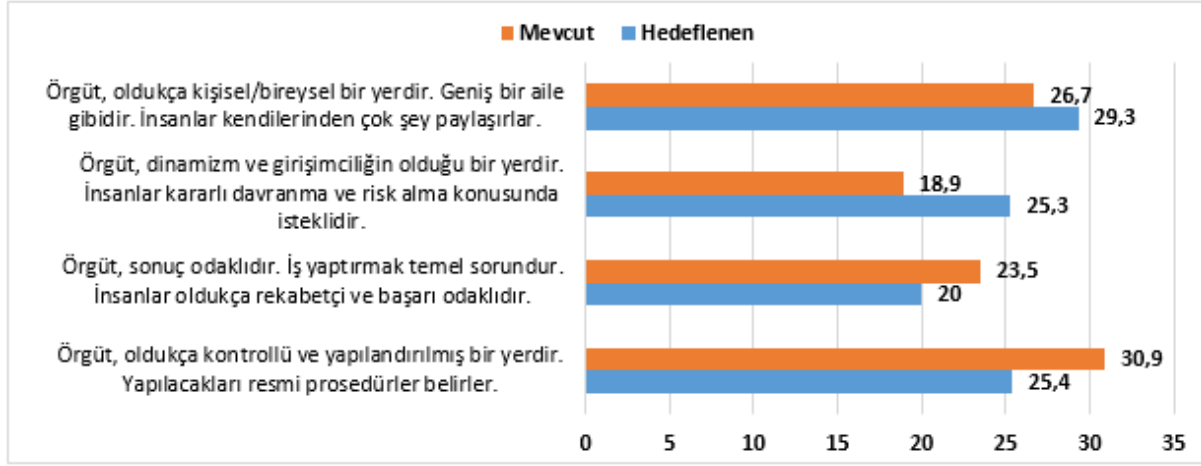
Şekil 1'de Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü puanları görülmektedir. Mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (32 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (28,9 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında fark/uyumsuzluk olduğu ve mevcut kültürden yaklaşık beş puanlık bir uzaklaşma beklentisi olduğu gözlenmektedir. Öte yandan rekabet kültüründe mevcuttan hedeflenene önemli bir değişim olmazken yaratıcı kültür de ise pozitif yönde üç puan üzerinde bir artış gözlenmektedir. Puan artışının 3,4 ile klan/iş birliği, 3,3 ile adhokrasi/yaratıcı kültürde yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu durum Ankara'daki halk kütüphanelerinde genel olarak hiyerarşi/kontrol kültüründen uzaklaşım istendiği, klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültürün geliştirilmesinin beklendiği şeklinde değerlendirilebilir. Geliştirilmesi hedeflenen her iki kültür tipi için de mevcut yönetimsel tutumlar ve özellikle yöneticilerin liderlik özellikleri oldukça belirleyici olacaktır. Bu nedenledir ki yönetim, lider ve örgüt kültürü birbiri ile etkileşim halindedir.

Şekil 1'de Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımları genel olarak analiz edilmektedir. Takip eden şekillerde ise ÖKDÖ'de yer alan "baskın özellikler", "örgütsel liderlik", "çalışanların yönetimi", "örgütsel bağ", "stratejik önem", "başarı kriterleri" alt boyutları mevcut ve hedeflenen durumlar kapsamında detaylı olarak ortaya konulmaktadır. Her bir şekilde yer

alan dört ifade *sırasıyla* dört farklı örgüt kültürü türünün (1. klan/iş birliği, 2. adhokrasi/yaratıcı, 3. pazar/rekabet ve 4. hiyerarşi/kontrol) özelliği nitelendirmek için her bir detay, değişim yönetimi sürecinde Ankara'daki halk kütüphaneleri için ayrı önem taşımaktadır.

## Şekil 2

“Baskın Özellikler” Açısından Ankara'daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu



Şekil 2'deki veriler incelendiğinde Ankara'daki halk kütüphanelerinde “baskın özellikler” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (30,9 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (29,3 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasındaki uyumsuzluk aynı zamanda olası kültürel değişimin yönüne de işaret etmektedir. Öte yandan hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene gözlenen 5,5 puanlık gerileme değişim ihtiyacının şiddetini ve kütüphanecilerin bu kültürün özelliklerinden bir miktar uzaklaşmak istediğini gösteren önemli bir farktır. Bununla birlikte özellikle adhokrasi/yaratıcı kültürde mevcuttan hedeflenene doğru yaşanan 6,4 puanlık fark ise Ankara'daki halk kütüphanelerinin baskın özellikler alt boyutunda daha dinamik, daha girişimci ve daha fazla risk alabilen kurumlara dönüşmesi gerektiğine işaret etmektedir.

## Şekil 3

“Örgütsel Liderlik” Açısından Ankara'daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu

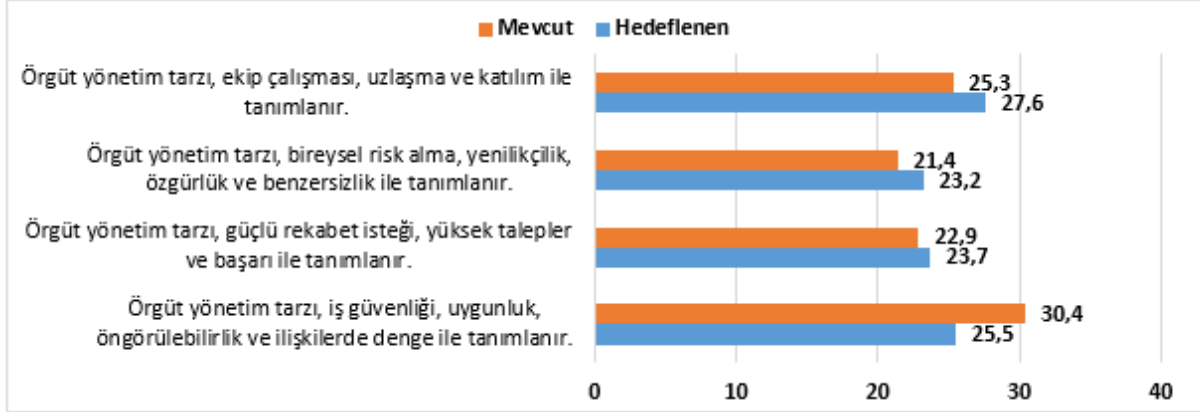


Şekil 3'teki veriler incelendiğinde Ankara'daki halk kütüphanelerinde “örgütsel liderlik” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (29,8 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (30,9 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasında uyumsuzluk gözlenmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene gözlenen 6,8 puanlık gerileme değişim ihtiyacının şiddetini ve kütüphanecilerin liderlerinden beklentilerini gösteren önemli bir farktır. Bununla birlikte özellikle adhokrasi/yaratıcı kültürde mevcuttan hedeflenene doğru yaşanan 4,3 puanlık fark ise Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin yöneticileri ile ilgili beklentilerini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda örgütsel liderlik

alt boyutu kapsamında liderlerin daha girişimci, yenilikçi ve risk alabilen bireyler olmaları beklenmektedir.

#### Şekil 4

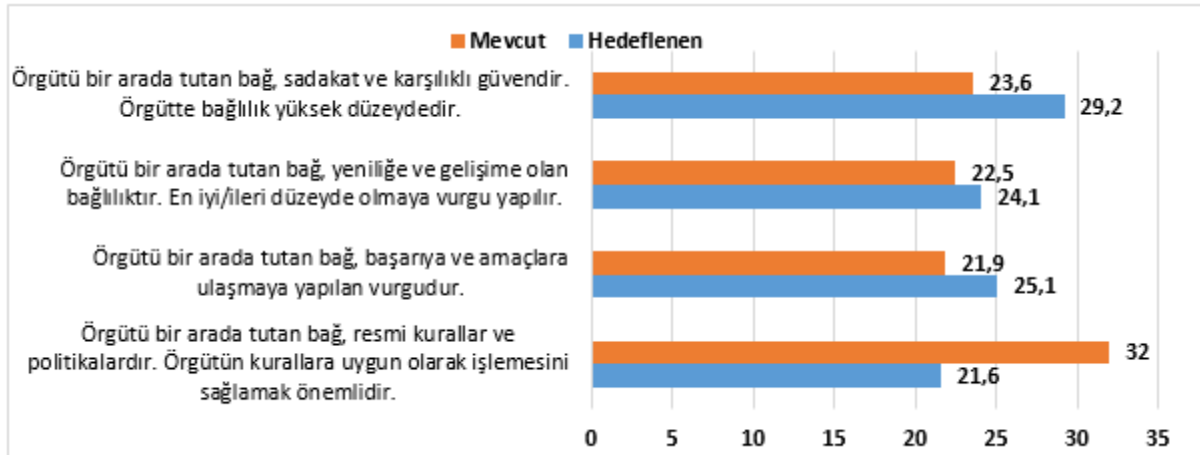
“Çalışanların Yönetimi” Açısından Ankara’daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu



Şekil 4’teki veriler incelendiğinde Ankara’daki halk kütüphanelerinde “çalışanların yönetimi” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (30,4 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (27,6 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasında uyumsuzluk gözlenmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene doğru gözlenen 4,9 puanlık gerileme değişim ihtiyacının büyüklüğünü ve kütüphanecilerin yönetsel anlamda beklentilerini gösteren önemli bir ayrıntıdır. Mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşanan kültür özellikleri dikkate alındığında Ankara’daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin yönetsel açıdan kurumlarında ekip çalışması, uzlaşma, katılım, bireysel düzeyde risk alma, yenilikçilik, özgürlük, benzersizlik, güçlü rekabet ve başarı gibi kavramların daha fazla ön plana çıkarılmasına vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

#### Şekil 5

“Örgütsel Bağ” Açısından Ankara’daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu

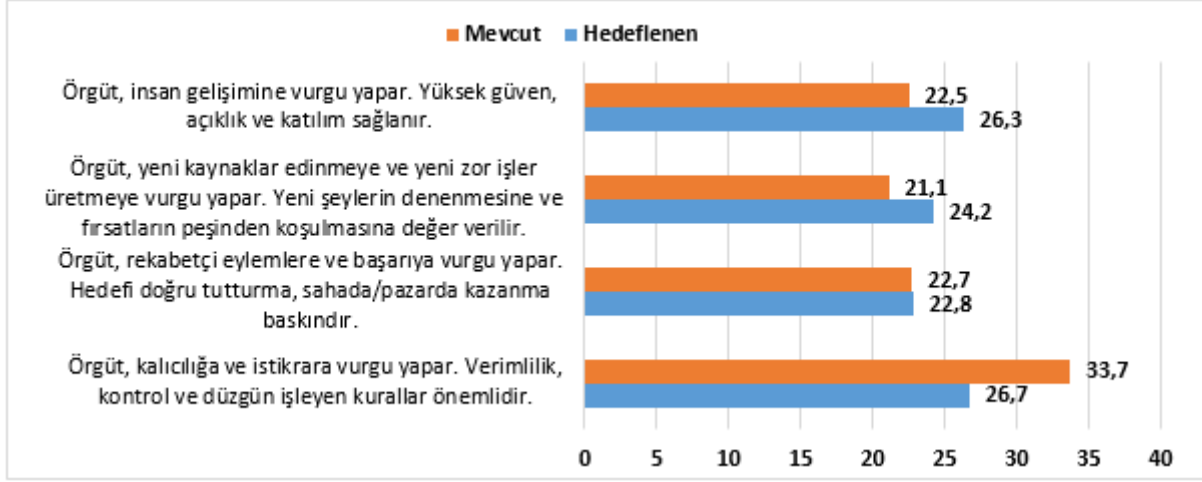


Şekil 5’teki veriler incelendiğinde Ankara’daki halk kütüphanelerinde “örgütsel bağ” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (32 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (29,2 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasında uyumsuzluk gözlenmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene gözlenen 10,4 puanlık gerileme değişim ihtiyacının şiddetini ve kütüphanecilerin örgüte bağlılık anlamda beklentilerini gösteren önemli bir detaydır. Mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşanan kültür özellikleri dikkate alındığında Ankara’daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin kendilerini örgütlerine bağlayan unsurlar açısından kurumlarında sadakat, güven, yeniliğe ve gelişime

olan bağlılık, başarıya ve amaçlara ulaşmaya yapılan vurgu gibi kavramların daha fazla ön plana çıkarılmasına vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

### Şekil 6

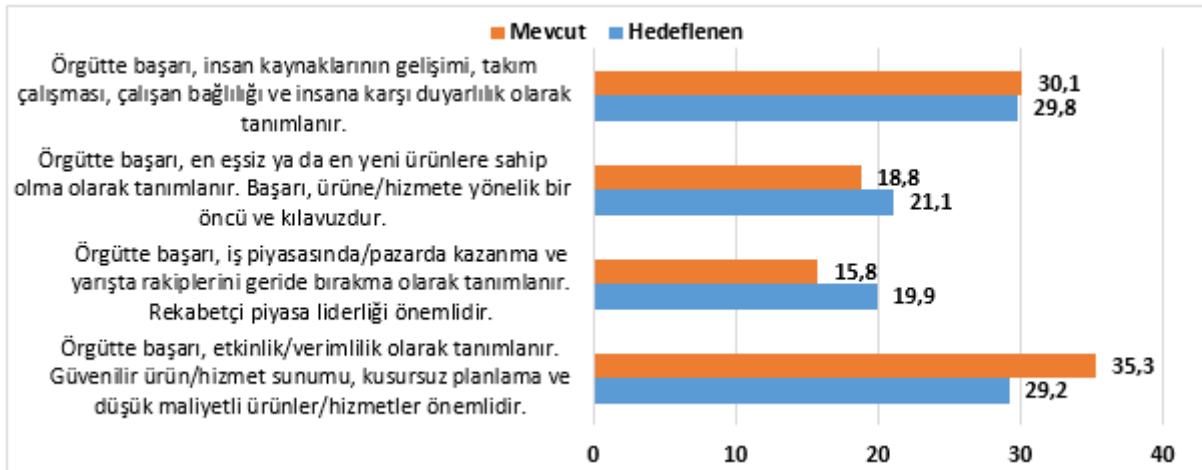
“Stratejik Önem” Açısından Ankara’daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu



Şekil 6’daki veriler incelendiğinde Ankara’daki halk kütüphanelerinde “stratejik önem” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (33,7 puan) hedeflenen durumda ise yine hiyerarşi/kontrol kültürünün (26,7 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasında uyum gözlenirse de hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenen yaşanan puan düşüşü stratejik önem alt boyutunda kütüphanecilerin farklı kültürel özellikleri de ön plana çıkarmak istedikleri gerçeğine işaret etmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene gözlenen 7 puanlık gerileme değişim ihtiyacının şiddetini ve kütüphanecilerin stratejik önem açısından beklentilerini gösteren önemli bir detaydır. Mevcuttan hedeflenene puan artışı yaşanan kültür özellikleri dikkate alındığında Ankara’daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin insan gelişimi, güven, açıklık, katılım, yeni şeyler deneme, rekabet gibi kavramların stratejik açıdan daha fazla ön plana çıkarılmasına vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

### Şekil 7

“Başarı Kriterleri” Açısından Ankara’daki Halk Kütüphanelerinin Mevcut ve Hedeflenen Durumu



Şekil 7’deki veriler incelendiğinde Ankara’daki halk kütüphanelerinde “başarı kriterleri” alt boyutunda mevcut durumda hiyerarşi/kontrol kültürünün (35,3 puan) hedeflenen durumda ise klan/iş birliği kültürünün (29,8 puan) ve yine hiyerarşi/kontrol kültürünün (29,2 puan) ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Mevcut ve hedeflenen kültürel anlayış arasında kısmen uyumsuzluk gözlenmektedir. Hiyerarşi/kontrol kültüründe mevcuttan hedeflenene gözlenen 6,1 puanlık gerileme değişim



ihtiyacının şiddetini ve kütüphanecilerin başarı ölçütleri açısından beklentilerini gösteren önemli bir detaydır. Mevcuttan hedeflenen puan artışı yaşanan kültür özellikleri dikkate alındığında Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin başarı ölçütleri açısından kurumlarında insan gelişimi, takım çalışması, çalışanların bağlılığı, çalışanlara karşı duyarlılık, eşsiz ve yeni ürün veya hizmetlere sahip olma, pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma gibi kavramların daha fazla ön plana çıkarılmasına vurgu yaptıkları anlaşılmaktadır.

Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen kültürel yaklaşımlarına ilişkin şekiller ve veriler incelendiğinde, genel durumda ve hemen hemen tüm alt boyutlarda hiyerarşi/kontrol kültüründe puan kaybı yaşandığı, özellikle klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültürlerde ise mevcuttan hedeflenen puan artışı yaşandığı gözlenmektedir. Bu veriler, Ankara'daki halk kütüphaneleri kapsamında olası bir değişim yönetimi sürecinde değişimin yönü, boyutları ve şiddeti açısından somut delil niteliği taşımaktadır.

Anket çalışmasının sonunda katılımcılara bir açık uçlu soru yöneltilmiş ve konu kapsamındaki görüşlerini belirtmeleri sağlanmıştır. Bu bağlamda beş katılımcı (%18,5) açık uçlu soruya yanıt vermiştir. Aşağıda az sayıda kütüphanecinin kendi kurumlarında yaşadıkları ve değişim yönetimi sürecine olumsuz yansıtacağını düşündükleri bazı durumlar sıralanmaktadır:

- Modern kütüphanecilik ve örgüt kültürü anlayışı tam anlamıyla yansıtılmamaktadır.
- Yönetim, katı hiyerarşik yönetim anlayışı uygulamaktadır.
- Alınan kararlarda eğitime değil tecrübeye odaklanılmaktadır.
- Bilgi ve Belge Yönetimi/Kütüphanecilik Bölümü mezunları ile bu bölümlerden mezun olmayan kütüphane personeli arasında fikir ayrılıkları yaşanmaktadır.
- Geçmişten gelen ve doğru olduğuna inanılan yanlış davranış ve alışkanlıklar yeni iş yükü ortaya çıkaracak olması ve konfor alanını daraltacak olması endişesi ile değiştirilmek istenmemektedir.
- Eğitimli kütüphanecilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.
- Disiplin, tutarlılık, iş birliği, adalet, güven ve yenilikçi yaklaşım kavramlarına daha fazla özen gösterilmesi gerekmektedir.
- Örgütlerin değişim ve gelişime açık olması, örgüt içerisinde sağlıklı bir yönetim sürecinin gerçekleştirilmesi, iş yükü dağılımının adaletli bir şekilde sağlanması, kütüphanecilere birey olarak daha fazla değer verilmesi gerekmektedir.

Ankara'daki halk kütüphanelerinde sağlıklı bir değişim yönetimi sürecinin gerçekleşmesi için bu çalışma kapsamında ortaya konulan yönetsel yaklaşımlara, liderlik özelliklerine ve mevcut ve hedeflenen örgüt kültürüne ilişkin bulguların bir arada düşünülmesi büyük önem taşımaktadır. Burada elde edilen sonuçlar, 2021 yılında benzer bir konuda, Türkiye geneli *il halk kütüphaneleri* kapsamında gerçekleştirilen bir başka araştırmada ulaşılan sonuçlarla da benzerlik göstermektedir (Alaca, 2021, s. 478). Bu durum, zaman geçtikçe sistemin kendi kendine düzelmeyeceğini, değişim yönetimi sürecinin iyileştirilmesi ve iyi yönetilebilmesi için gerekli çıkarımların yapılarak ortaya konulan sonuç, öneri ve konu kapsamında ileriye dönük geliştirilecek politikalar doğrultusunda harekete geçilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

- Kütüphanecilerin, Ankara'daki halk kütüphanelerinde sergilenen mevcut yönetsel yaklaşımlara katılım düzeyleri düşüktür. Özellikle hizmetler vs. için alternatif fiziki alan kullanma, ödüllendirme, alternatif bütçe olanağı yaratabilme, fikirlerin hayata geçirilmesinde yönetimin baskınlığı, iş yükünün adaletli sağlanması gibi yönetsel uygulamalara katılım düzeyinin düşüklüğü dikkat çekmektedir. Mevcut yönetsel yaklaşımlara gösterilen düşük katılım aynı zamanda bu yaklaşımların değiştirilmesi, geliştirilmesi gerektiğine de işaret etmektedir.
- Kütüphanecilerin, Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut yönetim anlayışına, mevcut örgüt kültürüne ve bunların kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından uygunluğuna katılım düzeyleri

yüksek olmamakla birlikte, olası bir değişim yönetimi sürecini başlatma noktasında göz ardı edilemeyecek düzeydedir.

- Kütüphane yöneticileri liderlik özelliklerinin birçoğunu yeterli düzeyde taşımamaktadır. Kütüphaneciler kendi yöneticileri ile ilgili olarak ortaya konulan liderlik özelliklerinin sadece üçte birine %50'nin üzerinde katılım göstermiştir. Bu oranlar olası bir değişim yönetimi sürecinin sağlıklı yürütülemeyeceğine ilişkin önemli bir göstergedir. Yöneticiler, özellikle ödüllendirme, bağımsızlık, risk alabilme, strese dayanıklılık, çalışanlara lider olmaları konusunda yardımcı olma, fedakârlık, yenilik yapma, yaratıcılık, ince düşünceli olma, adil olma, eşitliğe önem verme, enerjik olma, insanları aynı amaca yönlendirebilme, cesur olma, çalışanların kendi yerine geçebileceğine inanma, ileri görüşlü olma ve örnek olma gibi liderlik özelliklerine sahip değildirler. Tüm bu özellikler elbette değişim yönetimi açısından bir liderde olmazsa olmaz özellikler olarak nitelendirilebilir.
- Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur.
- Baskın özellikler alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur. Kütüphaneciler, kütüphanelerinin aşırı kontrollü, yapılandırılmış ve resmi prosedürlerle yönetilen bir yapıdan biraz uzaklaşarak daha girişimci, daha dinamik ve risk alabilen özelliklere sahip olmasını beklemektedirler.
- Örgütsel liderlik alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur. Kütüphaneciler yöneticilerinin/liderlerinin işbirlikçi, örgütleyici ve düzenli çalışma özelliklerinin yanında daha girişimci, yenilikçi ve risk alabilen bireyler olmalarını da beklemektedirler.
- Çalışanların yönetimi alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği, pazar/rekabet ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur. Kütüphaneciler kurumlarında iş güvenliği, denge, uygunluk, öngörülebilirlik özelliklerinin yanında ekip çalışması, uzlaşma, katılım, risk alma, yenilikçilik, özgürlük, rekabet ve başarı kavramlarına da odaklanılmasını beklemektedirler.
- Örgütsel bağ alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği, pazar/rekabet ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur. Kütüphaneciler örgütü bir arada tutan bağın resmi kural ve politikalar yerine sadakat, güven, yeniliğe ve gelişime olan bağlılık, başarıya ve amaçlara ulaşmaya yapılan vurgu gibi unsurlara odaklı olmasını beklemektedirler.
- Stratejik önem alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültüre doğrudur. Kütüphaneciler kalıcılık, istikrar, verimlilik ve kontrol gibi stratejik unsurların yanında insan gelişimi, güven, açıklık, katılım, yeni şeyler deneme, rekabet gibi unsurların da stratejik açıdan önemli birer unsur olarak değerlendirilmesini beklemektedirler.
- Başarı kriteri alt boyutunda mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü arasında uyumsuzluk vardır. Değişim ihtiyacı hiyerarşi/kontrol kültüründen adhokrasi/yaratıcı kültür ve pazar/rekabet kültürüne doğrudur. Kütüphaneciler başarının sadece etkinlik/verimlilik, güvenilir hizmet sunma, kusursuz planlama, düşük maliyetli hizmetler ekseninde düşünülmemesi gerektiğini bunlara ilaveten eşsiz ve yeni ürün veya hizmetlere sahip olma, pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma gibi yaklaşımların da başarı ölçütü olarak değerlendirilmesini beklemektedirler.

Araştırma kapsamında elde edilen tüm sonuçlar Ankara'daki halk kütüphanelerinde mevcut durumda sağlıklı bir değişim yönetimi sürecinin başlatılıp sürdürülemeyeceğine işaret etmektedir. Mevcut yönetsel yaklaşımlara katılım düzeyindeki düşüklük, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaması ve kütüphanelerdeki mevcut örgüt kültürünün aslında istenilen bir örgüt kültürü olmadığı gerçeği Ankara'daki halk kütüphaneleri için üzerinde durulması gereken noktalara işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlara dayanarak Ankara'daki halk kütüphanelerinde sağlıklı bir değişim yönetimi süreci gerçekleştirilebilmesi için geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmaktadır.

- ✓ Mevcut yönetsel ifadelere düşük düzeyde katılım, sahip olunamayan liderlik özellikleri ve mevcut-hedeflenen örgüt kültürü uyumsuzluğu Ankara'daki halk kütüphanelerinde bir değişimin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Değişimin iyi yönetilebilmesi için bu araştırma kapsamında ortaya konulan mevcut durumun iyi algılanması gerekmektedir. Sürecin tarafları olan yönetici ve kütüphanecilerde değişim, değişim yönetimi, örgüt kültürü, liderlik özellikleri, değişim yönetiminin kütüphaneler açısından önemi ve avantajları bağlamında hem kavramsal açıdan hem de uygulama açısından algı ve farkındalık yaratılması gerekmektedir. Yönetici ve kütüphaneciler için hizmet içi eğitim programları düzenlenerek konu uzmanları ile bir araya gelinebileceği gibi bu alanda ortaya konulan bilimsel yayınların personel tarafından takip edilmesinin sağlanması da bir diğer çözüm önerisidir. Hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi sürecinde Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü'nün eşgüdümü ve liderliği konunun Ankara genelinde olmak üzere daha geniş coğrafyaya etki etmesi açısından önemlidir.
- ✓ Başta hizmetler vs. için alternatif fiziki alan kullanma, ödüllendirme, alternatif bütçe olanağı yaratabilme, fikirlerin hayata geçirilmesinde yönetimin baskınlığı, iş yükünün adaletli sağlanması gibi birçok yönetsel yaklaşım kapsamında kütüphane yönetimi ve kütüphaneciler bir araya gelerek mevcut durum değerlendirmesi yapmalı, değişmesi istenilen yaklaşım ve uygulamalar ortaya konulmalı ve süreç demokratik bir anlayış çerçevesinde yürütülmelidir. Değişim yönetimi süreci sadece yöneticileri kapsamadığı gibi sadece kütüphaneciler tarafından da yürütülebilecek bir süreç olmadığından her iki grubun aynı paydada buluşabilmesi ve ileriye dönük ortak kararlar alarak değişim yönetimi sürecinde birlikte yol alması gerekmektedir.
- ✓ Kütüphanecilerin, mevcut yönetim anlayışına, mevcut örgüt kültürüne ve her ikisinin kurumsal süreklilik ve verimlilik açısından uygunluğuna ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri bu ifadelerle yönelik uygulamaların her birinde olası birtakım sorunlar olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda, yönetici ve kütüphaneciler halk kütüphanelerinin yönetim anlayışı ve örgüt kültürü üzerine ayrıca eğilmeli ve bu yaklaşımın sağlıklı bir değişim yönetimi süreci gerçekleştirmeye olumlu katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir.
- ✓ Kütüphane yöneticilerinde liderlik özelliklerine ilişkin algı ve farkındalık oluşturulmalıdır. Ayrıca bu özelliklerin sergilenebilmesi için yöneticiler teşvik edilmelidir. Başta; ödüllendirme, bağımsız iş yapabilme, risk alabilme, strese dayanıklılık, çalışanlara lider olmaları konusunda yardımcı olma, fedakârlık, yenilik yapma, yaratıcılık, ince düşünceli olma, adil olma, eşitliğe önem verme, enerjik olma gibi konularda yöneticiler değişim sürecine sokulmalıdır. Bunların yanında; insanları aynı amaca yönlendirebilme, cesur olma, çalışanların kendi yerine geçebileceğine inanma, ileri görüşlü olma ve örnek olma gibi liderlik özelliklerine de öncelik verilmelidir. Ayrıca diğer tüm liderlik özellikleri kapsamında yöneticilerin değişmesi gerektiği göz ardı edilmemelidir. Kütüphanecilik mesleği durağan bir meslek olmadığı için bu mesleği yapanların ve yöneticilerin de durağan olmaması gerekir. Ankara'daki halk kütüphanesi yöneticilerinin öğrenmeye, iletişime ve bilgi paylaşımına açık olmaları bu sürecin kolaylıkla yürütülebilmesi için önem taşımaktadır. Bu bağlamda özellikle Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü'nün teşvik ediciliğine ve önderliğine gereksinim duyulabilir.
- ✓ Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut ve hedeflenen örgüt kültürü yaklaşımları arasındaki uyumsuzluk hem genel hatlarıyla hem de altı alt boyut kapsamında ayrı ayrı ele alınmalı ve hedeflenen kültürel yapının/yapıların (klan/iş birliği, adhokrasi/yaratıcı, pazar/rekabet) özellikleri değişim yönetimi sürecinin yönünü tayin etmelidir. Hedeflenen örgüt kültürünün oluşturulabilmesi ve bu yapının sürdürülebilir kılınması için hem kurumsal hem de bireysel (kütüphaneci ve yöneticiler boyutunda) anlamda girişimcilik, dinamizm, risk alma, yenilikçilik, ekip çalışması, uzlaşma, katılım, özgürlük, rekabet, başarı, sadakat, güven, yeniliğe ve gelişime olan bağlılık, başarıya ve amaçlara ulaşmaya yapılan vurgu yaklaşımlarının üzerinde durulmalıdır. Bu yaklaşımlarla birlikte; insan gelişimi, güven, açıklık, katılım, yeni şeyler deneme, eşsiz ve yeni ürün veya hizmetlere sahip olma, pazarda kazanma ve rakipleri geride bırakma gibi kavram ve yaklaşımlara da önem verilmeli, bu kavramların ve yaklaşımların da üzerinde durularak halk kütüphanelerinde hayata geçirilmesine özen gösterilmelidir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar ve geliştirilen öneriler Ankara'daki halk kütüphanelerinin sağlıklı bir değişim yönetimi süreci için alt yapı oluşturacaktır. Türk halk kütüphaneciliğinin Ankara kapsamındaki bir görünümü olarak nitelendirilebilecek bu çalışma ve ileride gerçekleştirilecek benzeri

çalışmalar ile kütüphanecilik anlayışı ve uygulamaları gelişerek artacak ve kazanılan ivme ile ileri düzeylere taşınabilecektir. Ancak bu sayede halk kütüphanelerinin verimliliği, etkinliği ve sürdürülebilirliği daha kalıcı ve sürekli hale getirilebilecektir. Değişim, yönetilmesi güç ancak bir o kadar da gerekli bir süreçtir. Bütün kurumların kurumsal geleceği kuşkusuz değişimi iyi yönetebilmekten geçmektedir. Değişimi iyi yönetebilmek ise değişim ihtiyacını tanımlamayı, değişimin gereklerine kurumsal ve bireysel düzeyde hazırlıklı olmayı, mevcut durumu ortaya koymayı ve hedeflenen noktaya doğru yol almayı gerektirmektedir. Bu çalışmada mevcut ve hedeflenen durumlar ve gereklilikler ortaya konularak Ankara'daki halk kütüphaneleri bağlamında bir yol haritası çizilmiştir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan araştırma sorularına da açıklık getirilmiştir. Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan kütüphanecilerin mevcut yönetsel yaklaşımlara ilişkin ifadelerle katılım düzeyleri bir çok açıdan düşüktür. Ankara'daki halk kütüphanelerinde görev yapan yöneticiler özellikle ulaşılabilirlik, öğrenmeye ve iletişime açıklık, bilgi paylaşımına önem verme, öz güven sahibi ve kendini geliştirme eğiliminde olma gibi liderlik özelliklerini taşımaktadır. Bu özelliklerin dışında kalan diğer tüm özellikler kısmen ya da düşük düzeyde sergilenmektedir. Ankara'daki halk kütüphanelerinin mevcut örgüt kültürü hiyerarşi/kontrol kültürü özelliği gösterirken, hedeflenen örgüt kültürü ise klan/iş birliği ve adhokrasi/yaratıcı kültür özelliği göstermektedir. Halk kütüphanelerinde değişim yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle mevcut yönetsel yaklaşımlara ilişkin düzenlemelere gidilmesi, yöneticilerin daha fazla liderlik özelliklerine sahip olmalarının sağlanması ve değişim sürecinin *hedeflenen örgüt kültürü* ekseninde gerçekleştirilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir.

### **Etik Standartlar ile Uyumluluk**

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

*Etik Kurul İzni:* Araştırma için 08.12.2022 tarihli, 2022-20-1267 karar numaralı Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Etik Kurul onayı alınmıştır.

*Yazar Katkı Beyanı:* Yazarlar veri toplama ve işleme, malzemelerin temini ve yazının büyük bir bölümünün yazılmasının Erdiç Alaca tarafından gerçekleştirildiğini, diğer aşamalarda eşit oranda katkıda bulduklarını beyan ederler.

*Finansal Destek:* Yoktur.

### **Kaynakça**

- Açıkgöz, O. ve Yılmaz, B. (2013). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin özel idarelere devri konusunda özel idare yöneticilerinin görüşleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 27(1), 136-153. <http://www.tk.org.tr/index.php/tk/article/view/191>
- Akbaytürk Çanak, T. (2021). Üniversite kütüphaneleri özelinde pandemi sonrası değişen dünyada bilgi merkezi yönetim ve organizasyonu (Cilt. I). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (296-317) içinde. Hiperyayın.
- Akkaya, M. A., Binici, K. ve Yıldırım, Z. (2016). Bilgi ve Belge Yönetimi alan yazınında yerel yönetimler ve bilgi hizmetleri: Bir tema analizi. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* (s. 103-120) içinde. Nilüfer Belediyesi.
- Akman, İ. (2004). Halk kütüphanelerinin yerel yönetimlere devri. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(1), 73-75. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/33/35>
- Akman, İ. (2010). Halk kütüphanelerinde hizmet sunumu. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(1), 101-105. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/600/596>
- Akman, İ. ve Akman, N. (2016). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri: Uygulama(cılar) açısından bir yaklaşım. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* (s. 449-461) içinde. Nilüfer Belediyesi.

- Aksakal, A. (1997). Halk kütüphaneleri yasası ve yeniden yapılanma. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, Ankara, Türkiye, Bildiriler* (s. 113-118) içinde. TKD.
- Alaca, E. (2017a). *Halk kütüphanelerinde yenilikçi hizmet: Bartın Ulus Kültür ve Sanatevi Halk Kütüphanesi örneği*. Hiperyayın.
- Alaca, E. (2017b). Ankara'daki 6 halk kütüphanesinde yenilikçi hizmet anlayışı: Kütüphane personelinin yaklaşımı üzerine bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 31(2), 211-222. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/2792>
- Alaca, E. (2021). *Türkiye'de halk kütüphaneleri için yenilikçi örgüt kültürü ve stratejisi*. Hiperyayın.
- Altay, A. (2018). Halk kütüphanelerinde yönetim ve yönetsel işlevler. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* (s. 123-153) içinde. Hiperyayın.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2017). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar* (3. bs.) (153-173) içinde. Pegem Akademi.
- Anameriç, H. (2005). Bilgi merkezlerinin yönetiminde bilgi sistemlerinin rolü. *Bilgi Dünyası*, 6(1), 15-35. <https://doi.org/10.15612/BD.2005.445>
- Argüden, Y. (2004). *Değişim yönetimi*. ARGE Danışmanlık A. Ş. <http://www.arge.com/wp-content/uploads/2012/12/degisim-yonetimi1.pdf>
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Atılğan, D. ve Arslantekin, S. (Yay. haz.). (1996). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Awbrey, S. M. (2005). General education reform as organizational change: Integrating cultural and structural change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21. <https://www.jstor.org/stable/pdf/27798003.pdf>
- Bakhtari, H. (1995). Cultural effects on management style: A comparative study of American and Middle Eastern management style. *International Studies of Management and Organization*, 25(3), 97-118. <https://www.jstor.org/stable/40397312>
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Pegem Yayınları.
- Bayır, D. (2021). Üniversite kütüphanelerinde insan kaynakları yönetimi: Performans değerlendirmeleri (Cilt. I). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (427-475) içinde. Hiperyayın.
- Baysal, J. (1970). Yeni Üniversiteler Kanunu'nda kütüphanecilik mesleği. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 19(4), 296-303. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1849/1829>
- Baysal, J. (1991). *Kitap ve kütüphane tarihine giriş*. Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Bayter, M. (2018). Halk kütüphanelerinde yenilikçi yönetim anlayışının geliştirilmesi. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* (s. 503-518) içinde. Hiperyayın.
- Bayter, M. (2020). Bilgi hizmetlerinde yenilikçi yönetim. T. Çakmak, B. Yılmaz (Yay. haz.). 8. *Uluslararası Değişen Dünyada Bilgi Yönetimi Sempozyumu: Gerçek Ötesi ve Bilgi Yönetimi, 1-3 Kasım 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler Kitabı* (s. 92-96) içinde. Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Bayter, M. (2021). Yeni kataloglama kuralları RDA'nın bilgi merkezlerine yönetsel olarak sağladığı faydalar (Cilt. II). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (440-458) içinde. Hiperyayın.
- Beril Akıncı Vural, Z. (2018). *Kurum kültürü ve örgütsel iletişim* (6. bs.). İletişim Yayınlar.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/763722>
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. Sistem Yayıncılık.

- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. <https://docplayer.biz.tr/107789392-Bilgi-cagi-ve-orgutsel-liderlik-dr-bekir-buluc.html>
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2017). *Örgüt kültürü: Örgütsel tanı ve değişim: Rekabetçi değerler modeli* (3. bs). M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu (Çev. ed.). Pegem Akademi.
- Campbell, H. C. (1988). *Halk kütüphanesi sistem ve hizmetlerinin geliştirilmesi*. B. Çapar (Çev.). T. C. Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü.
- Can Aktan, C. ve Tutar, H. (2006). Kurum kültürü türleri. [http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm#\\_ftnref1](http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm#_ftnref1)
- Canata, F. (2016). Belediye kütüphaneleri gerekli mi?: Bilgi toplumu bağlamında bir değerlendirme. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* (s. 213-241) içinde. Nilüfer Belediyesi.
- Chikudate, N. (1991). Cross-cultural analysis of cognitive systems in organizations: A comparison between Japanese and American organizations. *Management International Review*, 31(3), 219-231. <https://www.jstor.org/stable/40228065>
- Çelik, A. (1997). Kütüphaneciliğin psiko-sosyal boyutları (3): İş doyumu ve kişilik yapısı. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, Bildiriler* (s. 171-177) içinde. Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Çelik, S. (2000). Üniversite kütüphaneleri: Amaç, görev, işlev, yönetim ve örgüt yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2, 52-62. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2151759>
- Çuhadar, S. (2021). Üniversite kütüphanelerinde elektronik ortamda verilen hizmetler, uygulamalar ve teknoloji yönetimi (Cilt. II). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (s. 750-771) içinde. Hiperyayın.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and ritual of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company
- Demir, G. ve Güneş, A. (2016). Yerel yönetimlere bağlı kütüphanelerin hizmetleri: Kastamonu Belediyesi örneği. B. Yılmaz, T. Çakmak ve Ş. Eroğlu (Yay. haz.). *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, 12-14 Mayıs 2016, Bursa, Türkiye, Bildiriler Kitabı* (s. 134-151) içinde. Nilüfer Belediyesi.
- Demircioğlu, Ö. (2007). *Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Demircioğlu Faydalıgül, Ö. ve Yılmaz, B. (2007). Türkiye'de halk kütüphanesi hizmetlerinin yerel yönetimlere devri konusunda kütüphane yöneticileri ve kütüphanecilerin yaklaşımları. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(4), 414-439. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/133/131>
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://www.jstor.org/stable/2635122>
- Denison, D. R. ve Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1-21. [https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-37. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikleri* (2. bs.). Alfa Yayınları.
- Dooley, J. (t. y.). Cultural aspects of systemic change management. <http://www.savjetnik.ba/images/cultural%20aspects%20of%20systemic%20change%20management.pdf>

- Duman, H. (1988). Halk kütüphanelerinin kütüphaneci ihtiyaçları ve standartlar. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye’de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* (s. 43-57) içinde. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Duman, H. (2004). Halk kütüphanelerinde yeniden yapılanma. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(4), 418-445. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/233/226>
- Düren, A. Z. (2000). *2000’li yıllarda yönetim*. Alfa Yayınları.
- Edwards, R. M. (1989). Kütüphanelerin yönetimi ve kütüphanecilerin profesyonel işlevleri. S. Tuğsel (Çev.). *Kütüphanecilikle ilgili seçme metinler* (s. 17-32) içinde. Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Magyari Beck, I. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 21-38. <https://www.jstor.org/stable/2488355>
- Er-Koçoğlu, N. (2018). Yakın geleceğin kütüphaneleri. D. Işık ve diğerleri (Yay. haz.). *Bilgi Merkezlerinde Değişim ve Dönüşüm Süreci: III. Uluslararası Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Öğrenci Kongresi, 12 Mayıs 2018, Ankara, Türkiye, Bildiriler* (s. 71-77) içinde. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
- Eraslan, H. ve Şengün, H. İ. (2018). Postmodernizm akımı ve işletme yönetimine etkileri. *USOBED Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 178-193. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/611770>
- Erbay, H. (1993). *Üniversite kütüphanelerinin yönetim ve organizasyon yapıları ve bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon* (2. bs). Beta.
- Ergun, D. (2004). *Türk bireyi kuramına giriş* (2. bs.). İmge Kitapevi Yayınları.
- Eroğlu, Ş. (2017). Klasikten postmodernizme yönetim süreçleri ve bilgi merkezlerinin yönetiminde etkileri. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Bilişim teknolojilerinin bilgi merkezlerine ve hizmetlerine etkileri* (s. 297-315) içinde. Hiperyayın.
- Eryılmaz, B. (2021). *Organizasyonlarda değişim yönetimi üzerine bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture. *Cross Cultural Management*, 7(2), 3-10. <https://doi.org/10.1108/13527600010797057>
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/160951>
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/31502>
- Hampton, D. R. (1977). *Contemporary management*. McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization’s character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128. <http://www.uulead.org/docs/orgcharacter.pdf>
- Herbert, C. B. (1939). *Personnel administration in public libraries*. American Library Association.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim: Teori, süreç ve uygulama*. C. Çetin ve E. C. Mutlu (Çev.). Der Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94. <https://www.jstor.org/stable/4165110>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohavy, D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Houston, A. (2004). *Anket hazırlama kılavuzu*. <https://docplayer.biz.tr/363002-Anket-hazirlama-kilavuzu-archester-houston.html>

- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289617>
- Kakırman Yıldız, A. (2009). *Kütüphaneler için değişim yönetimi modeli* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Kakırman Yıldız, A. (2011). *Bilgi hizmetlerinde değişim yönetimi: Süreç ve haritalar*. Beta.
- Kakırman Yıldız, A. (2021). Kütüphanelerde değişim yönetimi (Cilt. II). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (s. 525-558) içinde. Hiperyayın.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve gözlem teknikleri*. Tekışık Matbaası.
- Karahan, A. (2008). Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 467-478. <https://dergipark.org.tr/pub/susbed/issue/61796/924290>
- Karakaş, S. (1990). İşleri çekici kılma stratejileri ve güdüleme. *Prof. Dr. Osman Ersoy'a armağan* içinde (s. 75-89). Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Kaya, E. (2021a). Üniversite kütüphanelerinde değişim ve yenilikçi süreçte kütüphane yöneticileri (Cilt. I). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (s. 522-571) içinde. Hiperyayın.
- Kaya, E. (2021b). Kütüphane ve bilgi merkezlerinde elektronik ortamda verilen hizmetler ve teknoloji yönetimi (Cilt. II). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (s. 717-749) içinde. Hiperyayın.
- Kemper, R. E. (1970). Library planning: The challenge of change. M. J. Voight (Yay. haz.). *Advances in librarianship* (s. 207-239) içinde. Academic Press.
- Kerman, U. ve Öztıp, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 89-114. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215122>
- Keun Oh, T. (1966). New dimensions of management theory. *College & Research Libraries*, 27(6), 431-438. [https://doi.org/10.5860/crl\\_27\\_06\\_431](https://doi.org/10.5860/crl_27_06_431)
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3, 207-222. <https://dergipark.org.tr/pub/abd/issue/33779/374109>
- Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90148-W](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90148-W)
- Köse, S. ve Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler örgüt yapıları liderlik davranışları*. Güven Kitabevi.
- Kurulgan, M. (2005). Bilgi teknolojisinin yapısal ve yönetsel açılardan bilgi-belge merkezlerine getirdiği yenilikler. *Bilgi Dünyası*, 6(2), 171-192. <https://doi.org/10.15612/BD.2005.434>
- Kurulgan, M. (2015). *Çağdaş bilgi-belge merkezlerinde yönetim ve organizasyon*. Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Kurulgan, M. (2021). Bilgi merkezlerinde yönetim ve yöneticinin önemi (Cilt. I). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* içinde (s. 209-254). Hiperyayın.
- Kurulgan, M. ve İspir, B. (2009). Bilgi-belge merkezlerinin yönetimi: Türkiye'deki literatüre yönelik içerik analizi. *Bilgi Dünyası*, 10(2), 205-230. <https://doi.org/10.15612/BD.2009.276>
- Kuzucuoğlu, A. H. ve Şeşen, Y. (2020). *Bilgi merkezlerinde risk ve kriz yönetimi*. A. H. Kuzucuoğlu ve Y. Şeşen (Ed.). Hiperyayın.
- Lacy, D. (1969). Social change and the library: 1945-1960. D. M. Knight ve S. E. Nourse (Yay. haz.). *Libraries at large: Tradition, innovation, and the national interest* içinde (s. 3-21). Bowker.
- Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, 13(1/2), 75-69. <https://www.jstor.org/stable/40396954>
- Lee Bundy, M. (1966). Conflict in libraries. *College & Research Libraries*, 27(4), 253-262. [https://doi.org/10.5860/crl\\_27\\_04\\_253](https://doi.org/10.5860/crl_27_04_253)



- Luecke, R. (2011). *İş dünyasında yenilik ve yaratıcılık* (2. bs.). T. Parlak (Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Lynch, B. P. (1974). The academic library and its environment. *College & Research Libraries*, 35(2), 126-132. [https://doi.org/10.5860/crl\\_35\\_02\\_126](https://doi.org/10.5860/crl_35_02_126)
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/660303>
- Novak, J. ve Day, A. (2015). The libraries they are a-changin': How libraries reorganize. *College & Undergraduate Libraries*, 22(3-4), 358-373. <https://doi.org/10.1080/10691316.2015.1067663>
- Olkun, S. (1996). Örgütsel değişimin yönetimi: Örgüt kültürü ve liderlik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(8), 565-574. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10387/127083>
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 17(1), 81-107. <https://doi.org/10.1108/09513550410515592>
- Öz Onat, Z. (1997). *Toplumsal değişme sürecinde halk kütüphanelerinin yeri ve yeniden organizasyonu için bir model önerisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Özalp Türetgen, İ. , Ünsal, P. ve Telman, N. (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları Dergisi*, 24, 25-44. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/99941>
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin örgüt kültürü içinde değişimsel boyutta değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6, 83-98. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215584>
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/844454>
- Öztaş, N. (2017). *Örgüt: Örgüt ve yönetim kuramları* (4. bs.). Otorite Yayınları.
- Öztop, S. (2014). *Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Pınar Yener, M. (1991). *Çağdaş kütüphane anlayışı ve İstanbul'daki halk kütüphaneleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Polat, C. (2021). Bilgi merkezlerinde inovasyon (yenilik) yönetimi (Cilt. II). E. Yılmaz ve L. Kanık (Yay. haz.). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (s. 560-604) içinde. Hiper yayın.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Rıdvan Yurtseven, H. (2001). *Yaratıcı yönetim*. Çanakkale Üniversitesi Yayınları.
- Ries, E. (2019). *Startup: Modern Çağ'da kazanan bir girişim yaratmak*. D. Yazıcıoğlu (Çev.). Sola Unitas.
- Sargut, S. (1985). Kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim ve örgüt yapıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 389-413. [https://www.researchgate.net/publication/260279570\\_Sargut\\_S\\_1985\\_Kulturlerarası\\_farklılaşma\\_a\\_cısından\\_örgüt\\_ve\\_yönetim\\_yapıları\\_Gazi\\_Üniversitesi\\_IIBF\\_Dergisi\\_1\\_1-2389-414](https://www.researchgate.net/publication/260279570_Sargut_S_1985_Kulturlerarası_farklılaşma_a_cısından_örgüt_ve_yönetim_yapıları_Gazi_Üniversitesi_IIBF_Dergisi_1_1-2389-414)
- Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Verso Yayıncılık.
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 27(2), 231-246. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207>
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. Etap Yayınevi.
- Sevgisunar, K. (1997). Yeni bir döneme girerken yerel yönetimlerde kütüphane olgusu. *IFLA 1995'e Doğru Türk Kütüphaneciliği Sempozyumu ve I. Türk Kütüphaneciler Derneği Genel Konferansı*, 22 Eylül 1994, Ankara, Türkiye, *Bildiriler* (s. 119) içinde. TKD.
- Stanford, N. (2014). *Organizasyon kültürü*. Ü. Şensoy (Çev.). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

- Şişman, M. (1996). Yönetim kuramı ve kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim uygulamaları. *Eğitim Yönetimi*, 2(2), 295-308. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108672>
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler* (4. bs.). Pegem Akademi.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007). Liderlik kavramına tarihsel bir bakış. O. Kaymakcı (Ed.). *21. yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den yansımalar* (s. 349-357) içinde. Türkmen Yayıncılık.
- Tekin, M., Kürşat Güleş, H. ve Öğüt, A. (2007). *Değişim çağında teknoloji yönetimi* (4. bs.). Gazi Kitabevi.
- Tetik, S. (2008). *Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Celal Bayar Üniversitesi.
- Tezcan, S. (1988). Uygulamada başarılı olmanın koşulları. M. Alpay (Yay. haz.). *Türkiye'de Kütüphane Alanında Teori ile Uygulama İlişkisi Sempozyumu: 7-8 Mayıs 1987* (s. 149-190) içinde. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. S Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-84. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713759>
- Tunçer, P. (2013a). Değişim yönetimi. *The Journal of Academic Social Science Studies (JASSS)*, 6(2), 891-915. 10.9761/jasss\_598
- Tunçer, P. (2013b). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/187970>
- Tunçkanat, H. (1987). *Üniversite kütüphanesinin yönetiminde planlama, kontrol ve karar verme sürecinde bilgi sistemi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Tütüncü, A. T. (1996). Halk kütüphaneleri ve yerel yönetimler. D. Atılğan ve S. Arslantekin (Yay. haz.). *Türkiye'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu, 7 Mart 1996, Ankara, Türkiye, Bildiriler* (s. 28-36) içinde. Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Uslu, D. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim sürecinin işgörenlerce algılanması üzerine bir alan araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Uygur, A. ve Göral, R. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel.
- Ülgener, S. F. (1981). *İktisadi çözümlenin ahlak ve zihniyet dünyası*. Der Yayınları.
- Vergiliel Tüz, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Yayınları.
- Wallach, E. J. (1983). Individual and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36. <https://psycnet.apa.org/record/1983-22213-001>
- Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(7), 664-684. <https://doi.org/10.1108/01437730910991673>
- Wilkins, A. L. ve Gibb Dyer, W. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *The Academy of Management Review*, 13(4), 522-533. <https://www.jstor.org/stable/pdf/258372.pdf>
- Winslow, A. (1953). Staff participation in management. *Wilson Library Bulletin*, 27(8), 624-628. [https://archive.org/details/sim\\_wilson-library-bulletin\\_1953-04\\_27\\_8/page/624/mode/2up](https://archive.org/details/sim_wilson-library-bulletin_1953-04_27_8/page/624/mode/2up)
- Xing, F. (1995). The Chinese cultural system: Implications for cross-cultural management. *SAM Advanced Management Journal*, 60(1), 14-20. <https://www.proquest.com/docview/231134755/7BAB1651938541C3PQ/1?accountid=142289>
- Yalvaç, M. (1996). *Kütüphane ve bilgi merkezlerinde sistem analizinin önemi, uygulanabilirliği ve bir örnek: İstanbul Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Bağlı Birimler Bölümü'nde bir sistem analizi uygulaması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627676>

- Yıldırım, Z. (2018). Yerel yönetimlerde halk kütüphanesi hizmetleri. H. Odabaş ve M. A. Akkaya (Yay. haz.). *Halk kütüphaneleri: Geçmişten geleceğe yönelimler ve yeni roller* (s. 369-386) içinde. Hiperyayın.
- Yılmaz, B. (1997). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 11(2), 113-133. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1023/1024>
- Yılmaz, B. (2005). Türkiye’de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması süreci ve halk kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 19(1), 56-77. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/23/25>
- Yılmaz, B. (2013). Yerel yönetimler ve halk kütüphanesi hizmeti: Türkiye için bir değerlendirme. *Halk kütüphaneleri: Araştırmalar ve görüşler* (s. 289-305) içinde. TKD.
- Yılmaz, E. ve Kanık, L. (Yay. haz.). (2021). *Bilgi merkezlerinde yönetim* (Cilt 1-2). Hiperyayın.
- Yılmaz, M. (2004). Bir örgüt olarak bilgi merkezlerinde yönetim ve yönetici. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(2), 163-184. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/86/85>
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi Yayınları.
- Yurdadoğ, B. U. (1972). Eğitim ve kütüphane. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 21(2), 21-30. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1723/1706>