

## Hakemli Yazılar / *Refereed Papers*

### Kütüphanelerin Örgütsel Davranışının Gelişimi

#### *Progress of Organizational Behavior of Libraries*

Mustafa Bayter\*

#### Öz

*Kütüphanede çalışanların davranışları, kütüphanenin örgütsel davranışını belirler. Örgütsel davranış; bireyin kurum içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme kapasitesini ve örgütsel bazdaki insan davranışının tümü olarak tanımlanmaktadır. Kullanıcı odaklı örgüt olan kütüphane, kullanıcı memnuniyeti için hizmet kalitesini her gün iyileştirmek zorundadır. Bu çalışmamızda komuyu; örgütsel davranış, örgütsel kültür, örgütsel davranış ve kütüphane, kütüphanelerin örgütsel davranış, kütüphanenin örgütsel davranışının değişim ve gelişim analiz modeli başlıkları altında incelemeye çalıştık.*

*Anahtar Kelimeler: Örgütsel davranış, Örgütsel kültür, Kütüphanelerin örgütsel davranış*

#### Abstract

*The manner of librarian, determines organizational behavior of library. We can define as all of human behavior of organizational behavior, the expressions of individual while working inside of institution, perception, worth, the capacity*

\* Uzman. Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Kütüphanesi. e-posta: mbayter@hotmail.com

*of learning and base of organizational of human behavior. User focused organizational library, must heal of service quality everyday. The heal of service quality is possible in case of good organizational behavior. At this work, we try to work under organizational behavior, organizational culture, organizational culture and library, organizational behavior of libraries, alternation and progress of organizational behavior of libraries.*

**Keywords:** *Organizational behavior, Organizational culture, Organizational behavior of libraries*

## Giriş

Günümüzde hızlı değişim temposu insanları birbiriyle yoğun iletişim içerisine sokup, yeni şeyler öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir etki yapmaktadır. Yeni teknolojilere uyum, kıt kaynaklar ile hizmet, küresel düzeyde bilgi üretimi, kütüphaneleri de esnek bir yapıda değişmeye açık olmaya zorlamaktadır.

Örgütsel davranış, ilişkilerin kurallarını ve prensiplerini tanıtarak, kendimizi, birlikte çalıştığımız insan ve gruplarını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel davranış, örgüt içinde çalışan insanlara yöneliktir. Amacı örgüt içindeki insan davranışlarını anlamak ve çalışanı daha etkin ve başarılı kılmaktır. Örgütsel davranış sadece yöneticilere ve liderlere yönelik bir disiplin olmayıp, örgüt içinde çalışan herkes için faydalıdır (Özkalp ve Kirel, 2006, s. 3).

Kütüphanelerde çalışanlar kullanıcılara en iyi hizmet için çaba göstermektedir. Buna ilaveten çalışanlar, çeşitli biçimlerde etkileşim kurarak birbirlerini etkilemekte ve diğer çalışanların da bu amaçlara katkılarına arttırmaya çalışmaktadır. Bütün bu faaliyetler kütüphanelerin yapıları, amaçları, değerleri ve politikaları tarafından desteklenmekte veya kısıtlanmaktadır. İşte bütün bu kütüphane içindeki faaliyetler sonuçta kütüphanenin örgütsel davranışını oluşturmaktadır. Kütüphanenin örgütsel davranışı, çalışanlarının tutumu, davranışı ve performanslarıyla ortaya çıkmaktadır. Kütüphane içindeki insan davranışlarını anlamaya çalışarak, geleceğe dönük tahminlerde bulunup kütüphanenin başarısı artırılabilir. Bu bağlamda “Kütüphanelerin Örgütsel Davranışının Gelişimi” çalışmamızda, örgütsel davranış, örgütsel kültür, örgütsel davranış ve kütüphane, kütüphanelerin örgütsel davranışı, kütüphanenin örgütsel davranışının değişim ve gelişimi başlıkları altında ele alınmıştır.

## **Kavramsal Olarak Örgütsel Davranış**

Örgütsel davranış (Organizational behavior), konuyla ilgili “Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü’nde” şöyle tanımlamıştır: “Örgütlerdeki kişi ve grupların nasıl ve neden o şekilde davrandıkları, aralarındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin kurulmasında kullanılan araçlar ve bunlarla örgüt yapısı arasındaki ilişkiler bütünüdür.” (Güney, 2004, s. 186).

Örgütsel davranış, bir örgüt içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye ilişkin bir disiplindir. Örgütsel davranış, insan davranışlarını, içinde yaşadığı çalışma ortamında incelemekte ve bir ölçüde de bireyin örgütten ne şekilde etkilenecek davranış değiştirdiğini araştırmaktadır. İş yaşamının insan ve kişiliği üzerinde etkili olduğu gerçeği; gerek kuramsal çalışmalarla, gerekse konuyla doğrudan bağlantılı olmayan bazı ikili ilişkileri inceleyerek ortaya çıkarılmış bulunmaktadır. Gerçekten de çalışma yaşamı boyunca edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan bireyin kişiliği, örgütsel davranışı şekillendirebilmektedir (Aytaç, 2006, s. 1).

Hemen hemen bütün işler bir örgüt ortamında yapılmaktadır ve bu ortam bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkilidir. Bu nedenle örgütsel davranış, davranışları incelerken örgütle ilgili değişkenleri dikkate alır. Bu alandaki çalışmalara örnek olarak örgüt-içi iletişim, iş rolü, grup etkisi, liderlik, örgüte bağlanma konuları verilebilir. Özetle, davranış üzerindeki sosyal etkiler daha çok bu alandaki kişilerin çalışma alanını oluşturur. Bir anlamda, personel psikolojisi birey üzerinde odaklanırken, örgütsel davranış ya da bazılarının ifadesiyle “sosyal ve örgütsel psikoloji” (social and organizational psychology) sosyal etkiler üzerinde çalışmalar yapmaktadır denilebilir (Eren, 2006, s. 7).

Örgütsel davranış, psikolojinin diğer bilim dallarıyla en fazla ilişkili olduğu bir alt alanıdır. Hatta bu alan, psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimlerinin ortak çalışma alanı gibi işlev görmekte ve bu şekilde oldukça dinamik bir yapı kazanmaktadır (Ergin, 2003, s. 38).

Genel anlamıyla örgütsel davranışı şöyle tanımlayabiliriz; bireyin kurum içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme kapasitesini belirlemek için psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropoloji gibi disiplinlerden yararlanan; insan davranışlarını, tutumlarını ve performansını örgütsel bazda inceleyen; dış çevrenin örgüte ve onun insan kaynağına, amaçlarına, misyonuna ve stratejisine etkisini araştıran bir disiplindir (Ivancevich & Matteson, 1990).

Örgütsel davranışın amacı, çalışan insanların davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yapmak ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek, böylelikle

çalışan verimliliğini ve örgütsel etkinliği arttırmaktır (Bedük ve Güleç, 2007).

### **Örgütsel davranış:**

- Bir düşünme biçimidir. Davranış; bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde ele alınabilir. O yüzden, örgütsel davranışı incelerken, bireysel, grupsal ya da örgütsel seviyelerin açıkça tanımlanması gerekmektedir.
- Psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji gibi birçok bilim dalının teorilerinden, prensiplerinden ve yöntemlerinden yararlanmaktadır.
- Hümanistik bir yaklaşıma sahiptir. İnsanların tutumları, algıları, hedefleri, duyguları, kurum için önem taşımaktadır.
- Performans ile ilgilidir. Her çalışanın performansı aynı değildir. Performans, kişiden kişiye değişen faktörlerden etkilenmektedir.
- Dış çevrenin belirgin etkisi vardır (Altuğ, 1997, s. 17).

Örgütlerdeki çalışan insanın davranışlarını anlamak; çalışan verimliliği, çalışma hayatının kalitesi, iş stresi ve kariyer planlaması gibi konular yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken konulardır (Brown, 1990). Çalışanların davranışlarına temel oluşturan nedenler nelerdir? Değerler, onların davranışlarını nasıl etkilemektedir? Çalışanları neler motive eder? Neden bazı çalışanlar diğerlerine göre daha fazla performans gösterirler? Hangi faktörler, çalışanların işlerini sevmelerini sağlar? Takım çalışmasının verimliliğini belirleyen faktörler nelerdir? Örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kurum nasıl düzenlenmeli? soruları kurum içinde çalışan insanın davranışlarıyla ilgilidir. İşte bu yüzden örgütsel davranışı anlamak kurumlar için önem taşımaktadır. Kurumlarda, örgütsel davranışın araştırma alanına giren konuları; takım çalışması, örgüt kültürü, motivasyon, stres ve yönetimi, iletişim, yönetime katılma, liderlik, takım çalışması ve çatışma olarak sayabiliriz (Erdoğan, 1994, s. 21).

*Örgütsel Davranış* - Yönetim alanında, Kaos kuramının örgütsel davranışa yönelik kavrayışın geliştirilmesi için kullanılmıştır:

1. Örgütsel davranışlar karmaşıktır. Sosyal bilimlerdeki geleneksel araştırma yöntemleriyle kolayca anlaşılacak olan, değişkenler arasındaki etkileşimden ortaya çıkarlar.
2. Örgütsel davranış, derin düzen ilke/kanunlarıyla yönetiliyor olabilir. Fakat bunlar ancak sonradan yapılan gözlemlerle ortaya çıkarılabilmektedir.
3. Örgütsel davranış, sadece kısa vadeli gelecekte tahmin edilebilir. Uzun vadeli tahminler mümkün değildir.
4. Örgütsel davranış önemsiz, ilgisiz, anlamsız görülen değişkenlerden güçlü derecede etkilenmeye açıktır (Altuğ, 1997, s. 18).

Örgütsel davranışın geçmişi, bilimsel yönetim ve insan ilişkileri yaklaşımına

dayanmaktadır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, bir işin en iyi yapılma şeklini belirlemeye odaklanmıştır. Teknolojiyi kullanarak, işleri dikkatli bir şekilde planlayıp, organize etmeyi savunmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımı “Western Electric Company” firmasında yapılan çalışmalar sonucu gelişmiş ve verimliliği belirlemede insan faktörünün, özellikle de çalışanların tutumlarının önemli olduğunu öne sürmüştür. Sonuç olarak, teknoloji ve çalışanların tutum ve değerlerinin, birlikte örgütsel etkinliği etkilediği anlaşılmıştır (Ivancevich & Matteson, 1990).

### **Örgütsel Davranış ve Kişilik Özellikleri**

Örgütsel davranış üzerinde çalışan bilim insanları, davranışları etkileyen bazı temel kişilik özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Bunlar kendilik kontrolü, başarıya yönelim, otoriter kişilik, kendine güven, kendini yansıtma ve risk alma eğilimidir. Her birinin iş hayatında önemli rolleri bulunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2006). Bu rolleri Robbins (1996) şöyle sıralamıştır:

***Kendilik kontrolü:*** Kendilik kontrolü, bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır (Robbins,1994). Örneğin çok çalışırsa ödüllendirilip yükseltileceğine, çalışmazsa işten atılacağına inanması gibi. Bu insanlar içsel açıdan kendini kontrol edebilen insanlardır. İşyerlerinde yöneticilerinden kendileri hakkında olumlu veya olumsuz sözler duymak isterler. Daha başarıya yönelimlidirler, başarısızlıkları karşısında kendilerini suçlarlar. Sağlıklı yaşam alışkanlıklarına sahiptirler. Az hastalanmaları nedeniyle de işe devamsızlık oranı düşüktür. İşe ve işyerine daha sadakatlidirler, bu nedenle iş değiştirme sıklıkları da azdır. Bu insanlar zor olan işleri başarma konusunda ustadırlar. Bağımsız hareket etme ve karar almayı gerektiren işler bu tip insanlara daha uygundur. Örneğin yönetsel ve profesyonel işler gibi. Bazılarında ise dışsal kendilik kontrolü bulunmaktadır. Bunlar her işi kendi dışındaki faktörlere bağlarlar. Örneğin işte yükselmemelerinin nedenini kendilerinden değil şans ve kaderin etkisiyle açıklarlar. Bu insanlar daha katı, yönlendirici bir yönetim modelini tercih ederler. Bu kişiler işlerinden fazla tatmin olmayan, devamsızlık oranı yüksek, işe yabancılaşmış kişilerdir. Tatminsizliklerinin nedeni olarak örgütü suçlarlar. Emirlerle daha çabuk uyarlar, rutin işlerde daha başarılıdırlar, ancak yönetim ve çalışma şartları ile ilgili olarak sürekli şikayet ederler (Robbins, 1996, s. 25).

***Başarıya Yönelim:*** Başarma ihtiyacı tüm insanlarda mevcuttur. Bu ihtiyacı yüksek

olan kişiler işlerini daha iyi yapma durumundadırlar. Bunlar, başarılarını engelleyen her şeyi ortadan kaldırmak ve bunu da kendi çabalarıyla yapmak isterler. Başarı ve başarısızlıklarını kendilerinde görürler, bu nedenle orta güçlükteki işleri yapmayı tercih ederler. Ne çok kolay ne de çok zor işlere yönelirler, ancak başarabilecekleri işler kendileri için uygundur. Özellikle bu tip insanlar kütüphanelerde kullanıcı hizmetlerinde veya birim yöneticiliğinde daha başarılıdırlar. Başarı ihtiyacı yüksek olanlar rekabetçi, geri bildirim yüksek, sorumluluğu olan işlere verilirlerse bu tür kişilik yapısı iş performansını da olumlu yönde etkileyecektir (Robbins, 1996, s. 26).

**Otoriter Kişilik:** Otoriter kişiliğe sahip olan insanlar, örgüt içinde çalışan insanlar arasında statü ve güç farklılığının olması gerektiğine inanırlar. Bu tip kişiler katı kuralları olan, insanları yargılayan ve herkese tepeden bakan, altındakileri ezen, güvenilir olmayan, gücünü otoritesinden alan bireylerdir. Çalışanların iş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiren hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerde otoriter kişilik tipi başarılı olabilir (Robbins, 1996, s. 26).

**Makyavellenizm:** Bu özelliğe sahip bireyler, diğer insanlarla arasına mesafe koyar ve sonuçlarına göre hareket ederler. Başkalarını kullanmasını severler, içinde buldukları duruma göre hareket ederler. Pazarlık durumunda son derece başarılıdırlar (Robbins, 1996, s. 26).

**Kendini Yansıtma:** Birey, başkalarının davranışlarını gözleyerek onlara benzer davranış gösterir. Kendini yansıtma gücü yüksek olan kişiler, davranışlarını çevresine göre düzenleyebilirler. Bu insanların uyum gücü yüksektir, başkalarının davranışlarına yakın ilgi gösterirler. Farklı konumlarda farklı şekilde davranabildikleri için yöneticilik görevini başarıyla yürütebilirler (Robbins, 1996, s. 27).

**Kendine Güven:** Kendine güveni olan kişiler başkalarını memnun etmek isteyen, başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, yaptıkları işten tatmin olan insanlardır. Risk almayı severler. Güveni düşük olanlar ise etrafına karşı şüpheli, başkalarına bağımlı olan tatmin düzeyi son derece düşük insanlardır (Robbins, 1996, s. 27).

**Risk Alma:** Riske girme eğilimi yüksek olan kişiler bazı mesleklerde son derece başarılı olabilirler. Örneğin yöneticilik bu kişilere uygun olup bazı avantajlar sağlayabilir. Ani kararlar verilmesi gereken bazı durumlarda yöneticilere ve kuruma önemli faydalar sağlanabilir. Çalışanlarca paylaşılan ve örgütü kaynaştıran, felsefeler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, inançlar, beklentiler, yaklaşımlar ve

normlar örgütsel kültürdür. Tüm bu davranışsal kavramlar bir arada dolaylı veya açık olarak organizasyondaki problemlere nasıl yaklaşılması gerektiğini ve karar alınırken neler yapılması gerektiğini açıklayan bir örgütsel anlaşma yapılandırır (Andrew, Szilagy ve Marc, 1987, s. 519).

## Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü, bir grubun dış adaptasyon ve iç entegrasyon ile ilgili belirli sorunlarla başa çıkmayı öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar durumdadır. Bu nedenle yeni katılan elemanlara, bu varsayımlar aynı problemlerle karşılaştıkları zaman doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilir (Luthans, 1992, s. 562).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle olan ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı olmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi taktirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir. Ayrıca çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu taktirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur ve katkılar da yapabilir (Eren, 2006, s. 87).

Örgütsel kültür birçok önemli karakteristiğe sahiptir. Bunların içinde en çok, üzerinde fikir birliğine varılanlar şunlardır:

1. *Gözlemlenen davranışsal düzenlemeler.* Örgüt elemanları birbirleriyle etkileşim içindeyken saygı ve tutum ifadesi olarak ortak bir dil, terminoloji ve alışkanlıklar kullanırlar.
2. *Normlar.* Davranışlar standardı olup ne kadar iş yapılması gerektiği gibi konuları ortaya koyarlar. Bir çok örgütte bu “ne çok fazla ne çok az yap” şeklindedir.
3. *Baskın değerler.* Örgütlerin ısrarla savunduğu ve çalışanların da paylaşmasını istediği bir takım önemli değerlerdir. Tipik örnek olarak yüksek hizmet kalitesi, düşük devamsızlık ve yüksek verimlilik gibi.
4. *Felsefe.* Kütüphanelerde kullanıcılara ve çalışanlara nasıl davranılması gerektiği gibi konularla ilgili örgütsel inançları oluşturan bir takım politikalar vardır.
5. *Kurallar.* Örgüt içinde iyi bir şekil için bir takım temel noktalar vardır.

Yeni gelenler mutlaka bu kuralları öğrenmeli böylece gruplara daha iyi bir şekilde girebilmelidir.

6. *Örgütsel iklim.* Fiziksel ana hatlarla belirlenmiş olan bir genel hava vardır. Bu genel hava çalışanların davranışlarını da etkiler. Bu hava çalışanların birbirleriyle ve kullanıcılarla nasıl anlaşmaları gerektiğini belirtir.

Yukarıdaki karakteristiklerden hiç biri tek başına örgütsel kültürü temsil edemez; fakat bütün olarak örgütsel kültürü yansıtabilirler (Jarvis, 1999, s. 12).

Çalışanlar paylaştıkları deneyimleri ile günlük faaliyetlerini gerçekleştirirken kendilerine yardımcı olması açısından bazı rehber edecek noktalar oluşturmak için genel bakış açıları geliştirirler. Çalışanlar örgütün gerçek misyonunu mutlaka bilmelidirler. Çalışanlar ayrıca yapılan işlere nasıl katkıda bulunabileceklerini doğal olarak anlamak isterler. Bu bize insan kaynaklarının önemini veya çalışanların bir makinedeki çarkın dişlileri olarak rollerinin önemini vurgular (Demirel, 1997). Birlikte verimli bir şekilde çalışmak için bireyler öncelikle gücü, statüyü ve otoriteyi nasıl dağıtacaklarını belirlemelidirler. Kimlerin ne yaptığı zaman bir ödül veya uyarı alacağını belirlemeleri gerekir (John, Schermerhorn ve Hunt, 1997, s. 267-268).

Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulanan soyut davranış biçimleridir (Gordon, 1996, s. 472).

Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağı, örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler. Taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

***Kurumsal değerler:*** Kritik ve rasyonel yaklaşımlar yoluyla gerçekliğin keşfedilmesine büyük önem verirler.

***Ekonomik değerler:*** Yarar ve pratikliğe göre değerlendirme vurgusu taşırlar.

***Estetik değerler:*** Biçim ve uyumun önemine yöneliktirler.



**Sosyal değerler:** İnsan sevgisi ve ilişkilere dair taşınan değerlerdir.

**Politik değerler:** Güç kazanma ve etki alanının genişletilmesine önem veren değerlerdir.

**Kutsal değerler:** Rasyonel dünya dışındaki oluşumları anlamaya ve açıklamaya yöneliktirler (Gordon, 1996, s. 473).

Genellikle kültürün, farklı elemanları bir potada eriterek örgütte bir istikrar sağladığı düşünülür. Gerçekte, bazı araştırmacılar bir örgütün kültürünün gücü ve istikrarı, misyonunun belirliliği, çalışanların karar almaya katılımları ve örgütsel gelişime karşı verilen teşvik edici bir tepkinin bu örgütün etkinliğini önceden bize bildirdiğini söylemektedirler (Gordon, 1996, s. 471).

## Örgütsel Gelişim

Örgütsel gelişim grup ihtiyaçları üzerine yoğunlaşır ve davranışsal bilimlerin bilgi birikimini ve uygulamalarını kullanır. Amaç kurumların üretkenliğini ve verimliliğini arttırmaktır. Örgütsel gelişim sürecinde çalışanların hırslarına ve mesleki arzularına uygun olarak ilerleyebilecekleri bir ortam yaratmak hedeflenir. Örgütsel gelişim bütün sistemin değişmesini kapsar. Ayrıca gelişim sürecinde iç ve dış baskıların varlığında tüm örgütün ve alt bölümlerinin bir bütünlük içinde ilerleme kaydetmesi amaçtır. Fakat bu, yeni ekipmanların alınması ya da bütçenin arttırılmasıyla oluşacak bir ilerleme değildir, odak noktası çalışanlar ve örgütün insan kaynaklarıdır. Bu kişilerin motivasyonu, doğru kullanımı ve örgütle bütünleşmesi hedeflenen ilerlemelere ulaşılmasını sağlayacaktır. Örgütsel gelişim bilimle sanatın karışımı olarak görülebilir; hem sosyal ilişkilerde başarılı olmak hem de bilimsel birikim şarttır.

Örgütsel gelişimle ilgili bu söylediklerimizi şöyle özetleyebiliriz:

“Örgütsel gelişim, bir sistemin tamamında, örgütsel stratejilerin, yapıların ve verimi arttırıcı süreçlerin planlı gelişimi ve desteklenmesi için davranışsal bilimlerin bilgi birikiminin uygulanmasıdır.” (Taştan, 2006, s. 1).

Örgütsel gelişim yaklaşımları üçe ayrılır. Bunlar; insan ilişkileri yaklaşımı, teknolojik yaklaşım ve yapısal yaklaşımdır. **Kişiler arası yaklaşım;** çalışanlar arasındaki ilişkileri bireysel ve grupsal olarak ele alır ve bu ilişkilerin kurum için olumlu bir şekilde yapılandırılmasını hedefler. **Teknolojik yaklaşımda;** odak noktası iş tasarımı ve iş akışı analizi gibi süreçlerdir. Amaç, bu süreçlerin kurumun hedeflerine ulaşması için yeterli kaynak oluşturmasını sağlamaktır. **Yapısal**

*yaklaşım*da ise örgütsel yapının hedeflere ulaşılması için yeterli olup olmadığı analiz edilir ve gerekli yapısal değişimler planlanır (Taştan, 2006, s. 2).

Örgütsel gelişim, bir çocuğun büyütülmesine ve bunu takip eden olgunluk dönemine benzetilebilir. Bir kişinin doğumundan yetişkinliğine kadar, o kişiye sayısız program ve strateji öğretilir, müdahalelerde bulunulur. Bu müdahaleler o kişinin yaşamının hangi devresinde olduğuna bağlıdır. Bir şirketin de, bulunduğu safhaya göre yapması gereken değişiklikler farklı olacaktır. Bu yüzden “örgütsel gelişim”le ilgili araştırmalarda karşımıza “değişim yönetimi”, “performans yönetimi”, “kariyer planlaması”, “iklim yönetimi”, “küresel yapılanma” gibi birbiriyle ilişkisiz birçok teknik terimler çıkar. Bunların her biri farklı koşullarda etkili olacak örgütsel gelişim uygulamalarıdır (Taştan, 2006, s. 3).

### **Örgütsel Gelişimin Geleneksel Örgütsel Değişim Yaklaşımlarından Farkı**

İlk olarak, örgütsel gelişim bir kurum, birim hatta çalışma grubu gibi kendi içinde bütünlüklü bir sisteme uygulanabilir. Geleneksel değişim yaklaşımlarından çoğu sistemin sadece bazı parçaları için geçerlidir.

İkincisi, örgütsel gelişimin liderlik ve grup dinamikleri gibi davranışsal bilimlerin bilgi birikiminden faydalanmasıdır. Geleneksel değişim çabaları kurumun teknik yanlarına ağırlık verir ve kişisel-sosyal yapıları göz ardı eder. Üçüncüsü, örgütsel gelişimin, planlı bir değişim amaçlamasına rağmen, katı ve resmi bir yaklaşım olmamasıdır. Klasik örgütsel değişim planları içinde esnekliği barındırmaz.

Dördüncüsü, örgütsel gelişim, değişimin hem yaratılmasını hem de uzun vadede etkili olmasını amaçlar. Değişim hareketinin başlaması için ilk hamleyi yapmak yeterli değildir. Değişim adımlarının uzun vadede örgüt tarafından benimsenmesi gerekir.

Son olarak, örgütsel gelişim strateji, yapı ve süreç değişikliklerini kapsar. Örneğin değişim programının, kurumun dış dünyaya adapte olması ve araştırmacılarla ilişkilerin iyileştirilmesi için örgütsel stratejilerin gözden geçirilmesiyle ilgili olduğunu varsayalım. Örgütsel gelişim yaklaşımı, çalışanların takımlara ayrılmasını (yapı) ve iletişim sistemlerinin son teknolojilerle yeniden gözden geçirilmesini (süreç) içerebilir (Ataman, 1994, s. 24).

## Örgütsel Analizlerde Üç Temel Prensip

Örgütsel gelişim uzmanlarının bir kurumun problemlerini çözerken göz önünde bulundurması gereken üç temel prensip vardır. Bu prensipler şunlardır:

- 1) Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Örgütü oluşturan parçalar (bölümler, hizmet kolları, vs) bazen birbirleriyle bağlı, bazen de bağımsız olarak hareket ederler. Yine de örgütü bir bütün olarak ele alırsak, bu bağımlı ve bağımsız birimlerin kendilerini örgütün ortak misyonuna göre ayarladıklarını ve bu birimlerdeki farklılıkların birbirlerini dengelediklerini varsayabiliriz.
- 2) Örgütler dinamik varlıklardır, pasif ve durağan olarak değerlendirilmeleri yanlış olur. Bu yüzden bir kurumun başarısı, ancak iç ve dış gelişimlerin öngörülmesi ve eylem planlarının yapılmasıyla sağlanabilir.
- 3) Örgütler bazen sürekli geçerliliğini koruyacak kusursuz çözümler bulmaya çalışırlar. Bu ideal bir durum olsa da bir örgütün tüm sorunlarını halledecek tek bir çözüm bulmak çoğu zaman olanaksızdır. Zaman içerisinde başarılı olduğu gözlenen pek çok örgütün yapısının hatta kültürünün, geçmiş yıllara göre çok daha farklı olduğu gözlenebilir. Bu da demektir ki, başarılı örgütler sorunlarının çözüm yöntemlerini devamlı gözden geçirmektedir (Taştan, 2006, s. 5).

## Örgütsel Davranış ve Kütüphane

Kütüphanelerin yönetimi çağdaş teknolojiye olduğu kadar insanların kavramsal yeteneklerine, iletişime ve karar vermeye dayanan, çevreyi ve özellikle kullanıcıları ön planda tutması gereken karmaşık bir iştir. Sürekli bir değişim içinde bulunan kuruluşlarda, sorunlar için en iyi çözümleri getirecek yönetim tekniklerine gereksinim duyarlar. Stratejiler ve politikalar gibi yönetim teknikleri, kütüphanesini çağa uydurmak için yeniden yaratmak isteyen yöneticinin en değerli araçlarıdır. Özellikle örgütsel davranışın oluşturulmasına ilişkin kütüphane yöneticisi kendi örgütünün bünyesine göre hareket etmelidir (Karakaş, 1996, s. 13).

Günümüzde, kütüphaneler yapısal değişikliklerle kendilerini güncelleştirmeye çalışmakta ve iyice kökleşmiş, yer etmiş alışkanlıkları değiştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen kütüphane ortamları, işin yapılma şekli, daha hızlı hizmet beklentisi, takım çalışması, örgütsel davranış değişimini zorunlu kılmaktadır.

Amacı kullanıcılarına bilgi hizmetleri sunmak olan kütüphane, bu amacı gerçekleştirmek için personel ve diğer bilgi kaynaklarını bir araya getiren hizmet örgütü olarak ele alınabilir. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgüt

kaynaklarının belli ilke ve yöntemlerle harekete geçirilmesini sağlayan yönetim süreciyle mümkün olur.

Toplumdaki her kuruluş gibi kütüphaneler de belli toplumsal gereksinimleri karşılamak için kurulmuştur. Kuruluş gereklerine ve ona bağlı olarak belirlenecek amaçlarına uygun faaliyetlerde buldukları sürece, yaşamlarını sürdürür. Genelde kütüphanelerin var oluş nedeni, her tür kayıtlı bilgi kaynağı ile bilgi gereksinimi olan kullanıcılar arasında uygun bir bağlantı kurmak; aynı zamanda bilgi kaynaklarında ve kullanıcılara zaman içinde ortaya çıkacak değişimleri de göz önüne alarak, bağlantı işlevlerini, bilgi kaynaklarını sağlama ve düzenleme ile onlardan yararlandırma diye özetlenebilecek temel hizmetler yoluyla gerçekleştirmektir. Bu özellikleriyle, kütüphaneler kendine özgü hizmetler üreten örgüt olarak kabul edilebilir (Yontar, 1995, s. XI).

Bir örgüt olarak kütüphane de, tıpkı diğer örgütler gibi, belli iç etmenlerin varlığına ve amaca uygun birleşimine bağlıdır. Aynı zamanda dış etmenlerden de etkilenir. Kütüphanelerin hizmet üretmesi için gereken iç etmenler arasında, genellikle personel, bütçe, derme, bina, kullanıcı, yönetim ve yasal düzenlemelerden söz edilir. Bunlar adı geçen örgütlerin faaliyetleri için vazgeçilmez etmenler olmakla birlikte, bu etmenlere bilginin özellikle de bilimsel bilginin katılması çağdaş yönetim anlayışının bir gereğidir. Çağdaş yönetim örgütsel davranışta, hem bu faaliyetlerle ilgili bilimsel- mesleki bilgiden, hem de yönetsel faaliyetler için gerekli olan bilimsel-yönetim bilgisinden yararlanmayı gerektirir. Kaldı ki, bilgi kullanıcılarıyla, bilgi kaynaklarının bağlantısını amaçlayan kütüphanelerin, kendi faaliyetlerini eksik bilgi ile gerçekleştirmeleri onların amaçlarıyla da çelişen bir tutum olur (Yontar, 1995, s. XII).

Bilimsel yönetim alanındaki çeşitli uzmanların, geliştirdikleri kuram ve yöntemlerin tümü bütün örgütler için geçerlidir. “Durum yaklaşımı” göz önüne alınır, her örgütün kendine özgü koşulları ve özellikleri olması nedeniyle, yönetsel yaklaşımların her örgütte farklı düzeylerde uygulanabilirliği de kabul edilmektedir. Örneğin, dermesi beş-on bini geçmeyen ve sadece bir ya da iki meslek elemanı bulunan; ayrıca gelişmesi için yeterli desteğin de olmadığı bir kütüphanede, yöneylem araştırması, sistem analizi yahut stratejik planlama yöntemlerini, üstelik ayrıntılı olarak uygulamaya çalışmanın gereksiz olduğu düşünülebilir. Ama dermesi, personeli ve bütçesi ne olursa olsun, her tür ve düzeyde kütüphaneyi örgütsel davranış olarak ele alabiliriz.

Amacı çalışan insanların davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yapmak ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek, böylelikle çalışan verimliliğini ve örgütsel etkinliği artırmak olan örgütsel davranış, kütüphane tarafından benimsenmelidir. Verilen hizmetlerin niteliği açısından; kütüphanelerde davranış, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde hedeflerin ortaya konulması gerekmektedir.

Çalışanların tutumları, algıları, hedefleri duyguları, kütüphaneler için önem taşımaktadır. Başarı performansla ilgilidir. Her çalışanın performansı aynı değildir. Performans, kişiden kişiye değişen faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca başarıda dış çevrenin belirgin etkisi vardır.

## **Kütüphanelerin Örgütsel Davranışı**

Kütüphanelerin örgütsel davranışını; çalışan personelin davranışlarını anlamaya ve geleceğe dönük tahminler yapmaya ve personelin davranışlarını kontrol etmek olarak tanımlayabiliriz. Kütüphane personelinin içinde bulunduğu çalışma ortamı incelenebilir ve kişilerin kütüphaneden ne şekilde etkilenerek davranış değiştirdiği araştırılabilir. Bu araştırmalar sonucu kütüphanenin örgütsel davranışı belirlenebilir. Personelin çalışmalarında edinilen deneyimler, bireyin değer, tutum ve davranışlarında belirleyici bir rol oynayabilmekte, kişiliğini etkileyebilmekte, diğer yandan personelin kişiliği örgütsel davranışı şekillendirebilmektedir.

Personelin kütüphane içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme kapasiteleri ve kullanıcıya karşı tutumları ve performansları kütüphanenin örgütsel davranışını ortaya koyar.

Örgütünü çağdaş düzeye getirmek isteyen kütüphane yöneticileri, çalışan kişilerin maddi, zihinsel, psikolojik ve ruhsal gereksinimlerine önem vermeye başlamalı ve bireysel gelişmenin kurumsal gelişmeyi getirdiğinin bilincinde olarak, en yararlı istihdam politikalarını saptamaya çalışmalıdır. Unutulmamalıdır ki, her kuruluş çalıştırdığı personel kadar iyidir (Karakaş, 1996, s. 15).

Tüm bu bilgiler ışığında kütüphanede örgütsel davranışın saptanması için aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır:

- Personelin çeşitli durumlarda farklı davranış sebepleri nelerdir?
- Değerler, personelin davranışını nasıl etkilemektedir?
- Personeli daha iyi hizmet için neler motive eder?
- Bazı personel diğerlerine göre neden daha fazla performans gösterir?
- Hangi faktörler personelin işlerini sevmelerini sağlar?
- Takım çalışmasının verimliliğini belirleyen faktörler nelerdir?
- Örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmak için kütüphane nasıl düzenlenir?

Kütüphane personeli paylaştıkları deneyimler ile günlük faaliyetlerini gerçekleştirirken, genel bakış açılarını da geliştirmelidir. Personel, kütüphanenin gerçek misyonunu mutlaka bilmelidir. Ayrıca bilgi hizmetlerini geliştirmek için, güncel mesleki bilgileri izlemeli ve kendini yenilemelidir.

Kütüphanede, ihtiyaç ve beklentilerde değişiklik olursa bunları en iyi şekilde karşılamaya devam edebilmek için değişiklik yapmak gerekmektedir. Kütüphanenin örgütsel davranışını etkileyen nedensel faktörler (Lambert, 1998);

- Güçlü liderlerin etkisi,
- Kütüphanenin geçmişi ve geleneği,
- Teknolojik ürünler ve hizmetler,
- Hizmet kullanıcıları,
- Kütüphanenin beklentileri,
- Bilgi erişim ve kontrol sistemleri,
- Yasalar ve çevre,
- Organizasyon ve kaynaklar,
- Hedefler ve değerler.

Sistem yaklaşımına göre, örgütler çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadırlar ve bu alt sistemler, birbirleriyle ilişki ve etkileşim içindedirler. Yine her örgüt, onu kuşatan üst sistemler ve başka sistemlerle de etkileşim halindedir. Bu yaklaşıma bağlı olarak örneğin, kütüphanedeki yayın sağlama ya da sınıflama sisteminde yapılacak bir değişimin, bilgi hizmet ve işlemlerini etkileyeceği göz önünde tutulmaktadır. Ayrıca her kütüphanenin ilişki ya da etkileşim halinde bulunduğu benzer sistemlerle uyum halinde çalışabilmesi, sistemler arasında uyumsuzluğa neden olan etmenlerin gözden geçirilmesini ve sistem dışına çıkarılmasını gerektirecektir (Yontar, 1995, s. 96).

Bryson'a göre, çoğu kamu kesiminde yer alan kütüphane kurumuna göre kamusal destek azalmaktadır. Bu durumda, genelde tüm örgütlerin, özellikle de kütüphanenin yönetsel başarıları, bu örgütün, içinde yer aldıkları çevrede stratejik konumda olmalarını sağlayacak yönetim bilgi ve uygulamalarına bağlı olacaktır. Stratejik yaklaşıma göre bir örgütün uzun dönemdeki performansı onun stratejik kültüründen, örgütsel davranışından, lojistik yeteneğinden, teknolojik hamlesinden ve mali kaynaklarının özelliğinden etkilenir. Örgütün başarılı olmasında, bu beş özellik son derece önemlidir. Bu özelliklerden herhangi biri mevcut olmazsa ya da belli bir düzeyin altına düşerse, örgütün etkin ve verimli olması mümkün değildir. Böyle bir durumda örgüt, dış çevresindeki stratejik konumunu koruyamaz ve giderek yok olur (Bryson, 1990, s. 13).

Kütüphane yöneticileri; çalışanlarının davranışlarını anlayarak, geleceğe yönelik tahminler yaparak ve personelin davranışlarını kontrol ederek çalışanların verimliliği ve kütüphanenin örgütsel etkinliğini artırılabilir. Bu bağlamda kütüphane yöneticileri aşağıdaki, "Kütüphanenin Örgütsel Davranışının Değişim ve Gelişim

Analiz Modeli'nden faydalanarak elde edilecekleri verileri değerlendirebilir. Söz konusu veriler kütüphanenin örgütsel davranışının gelişimine ışık tutacaktır.

## **Kütüphanenin Örgütsel Davranışının Değişim ve Gelişim Analiz Modeli**

1. Kütüphanenin amaç ve hedeflerin tanımlaması var mı?
  - Misyonu, amaçları
  - Misyon, değerler ve amaçlar herkese iletiliyor mu?
  - Vizyonu
2. Hedefler bugünün bilgi hizmetleri ortamında bir anlam ifade ediyor mu?
  - Temel konular
  - Yapılmış kültürel analiz var mı?
  - İhtiyaçları karşılama konusunda güçlü noktalar nelerdir?
  - Hizmet kalitesini etkileyen zayıflıklar nelerdir?
  - Riskler biliniyor mu?
3. Mevcut kaynaklar nelerdir
  - İnsan kaynakları
  - Bütçe
  - Donanım
  - Derme, değişen ihtiyaçlar için uygun mu?
  - Teknoloji
4. Kütüphane örgüt yapısı nedir?
  - Organizasyon yapısı
  - Hiyerarşik yapı
  - Hiyerarşi değerlendirilmesi
  - Örgüt yapısındaki değişiklikler
5. İnsanlar arasında olması gereken etkileşim nedir?
6. Mevcut etkileşim nelerdir?
  - Kim kiminle etkileşim içerisinde
7. Ödül ve ceza mekanizmaları nasıl işler?

**8. Kütüphane nasıl yönetilir.**

- Hiyerarşi ile mi?
- Yeteneklerin esnek şekilde kullanılması ile mi?

**9. Esnek problem çözme stratejileri nelerdir?**

- Rasyonel yaklaşımlar
- Yaratıcı yaklaşımlar

**10. Geri iletim sistemleri zamanlı, objektif ve doğru mu?**

- Geri iletim problem çözme ile mi yönlendirilir?
- Suçlu bulma yöntemi ile mi?
- Geçmiş değiştirilemez olarak mı değerlendiriliyor?

**11. Kütüphane ne kadar bürokratik?**

- Hedefler kuralların öncesinde mi yer alıyor?

**12. Genel psikolojik iklim nedir?**

- Kütüphane kullanıcı odaklı mı?
- Hizmete mi yöneliyor?
- Yönelilen hedef istenilen sonuca uygun mu?

**13. Kütüphane içindeki yetki kaynakları nelerdir?**

- Hiyerarşik mi?
- Fonksiyonel mi?
- Deneyime göre mi?
- Resmi Statüye göre mi?
- Ödül ve cezaların kontrolüne göre mi?

**14. Kütüphanenin değişik düzeylerindeki yetki limiti nedir?**

- Yetkilendirme politikası var mıdır?
- Bütün çalışanlar, kendilerine verilen yetkiden memnunlar mı?

**15. Değişim destekçileri var mı ?**

- Bunlar kimlerdir?
- Kütüphane içindeki yetki düzeyleri nedir?
- Kütüphane içerisindeki etki düzeyleri nedir?

**16. Kütüphane içindeki yetki ne şekilde kullanılıyor?**



- Yetkiyi kim kullanıyor?
  - Yetkilerini neye dayandırıyorlar?
17. Kütüphane içindeki fikir liderleri kimlerdir?
- Onların etkileri neye dayandırılıyor?
18. Kullanılan teknolojinin örgütsel davranış üzerinde önemli rolü var mı?
- Değişime yeterli şekilde adapte olabiliyor muyuz yoksa teknolojinin esiri miyiz?
  - Teknoloji, insan, organizasyonel yapı ve yapılması gereken iş arasındaki ilişkiyi tam olarak anlıyor muyuz?
19. Hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebiliyor muyuz?
- Beklentilerin gerçek anlamda farkında mıyız?
20. Çalışanların ihtiyaçlarına gerçek anlamda cevap veriyor muyuz?
- Beklentilerin karşılanma derecesi nedir?
21. Sistemlerimiz hedeflerimizi destekleyecek nitelikte mi?
- Sistem değişikliği, çalışanlarımız, işlerin yapılma şekli, yapılan katkı üzerinde ne gibi etkisi olur?
22. Kütüphaneyi kütüphane yapan değerler nelerdir?
- Değerlerimiz hedeflerimize uygun mu?
  - Bütün değerler çalışanlara iletildi mi?
  - Çalışanlar bu değerleri paylaşıyor mu? (Taştan, 2006, s. 5-6).

## **Genel Değerlendirme ve Sonuç**

Çalışma yaşamı ile kişilik arasında bir etkileşimin olduğu, çeşitli araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışma yaşamı, kişiliğin oluşması ve gelişmesi için önemli bir sosyalleşme alanıdır. Ayrıca çalışma ortamı, (iş arkadaşları, yönetimin yaklaşımı vb.) bireyin kişiliğini etkilemekte aynı zamanda da kurum, bireyin kişiliğinden etkilenmektedir. İnsanlar, çalışma yaşamlarındaki ortamın, iş gereklerinin, rollerinin gerektirdiği kişilik yapılarını benimseme durumundadırlar. Kısaca iş ve kişilik arasında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur (Ataman, 1994, s. 24)

Bireyin sahip olduğu iş, onun kimliğinin bir parçasıdır ve adı, cinsiyeti ve uyuşuğu ile birlikte kimliğini belirtmede önemli rol oynar. Kimlikle meslek arasındaki sıkı bağ; “doktorum”, “öğretim üyesiyim”, “kütüphaneciyim” gibi anlatımlarla daha belirgindir. Meslek rollerine girmek, işten alınan doyum da belirtir. Çalışma hayatındaki başarı arttıkça bireysel kimlik ve iş kimliği gelişmeye devam eder. Özellikle kişiliklerine uygun meslekleri seçen veya işe yönelen insanların kendilerini gerçekleştirme çabaları da sonuçsuz kalmayacaktır. Çalışmak, hem yaşamın sürdürülmesi hem de kişiliğin gelişmesi için vazgeçilmez bir gereksinimdir. İnsan çalışıp yarattıkça, kendine güveni artar. Yaptıklarıyla saygınlık kazandıkça kendini gerçekleştirme olanağı bulur. Üretim sürecine etkin biçimde katılan insan, içinde yaşadığı toplumun bir parçası olduğunu, kendisine gereksinme duyulduğunu hisseder. Toplumla bütünleşen kişi, birlik ve beraberlik duygusunu daha iyi anlar (Taştan, 2006, s. 2).

Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş doyumunu sağlamışlardır ve mutludurlar. Problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışırlar. Böyle insanlar yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duyarlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değillerdir, yardımseverdir, iş birliği ve dayanışmaya açıktırlar. Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışırlar. Bu nedenle kütüphanede çalışanların kişisel özellikleri, kütüphanenin verimliliğini ve işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir kütüphanenin üretim ve verimliliğini arttıracakları gerçektir.

Öte yandan kişilik özellikleri yaptıkları işe uygun olmayan insanların kendi kişiliklerine ve çevrelerine saygıları azalır, kendilerini toplumdaki soyutlanmış hissederek yalnızlık ve yabancılaşma duygusuna kapılırlar. Kaygı ve gerilimler başlar, davranış ve uyum bozuklukları artar. Sonuçta kütüphanede çatışma ve huzursuzluk oluşur. Böylece kişisel verim düşüştüğü için örgütsel verimlilikte de düşme gözlenir.

Toplumla uymayan kişiler, herhangi bir gruba ve özellikle her türde otoriteye uymada güçlükleri olan kişilerdir. Bu kişiler, devamlı saldırgan ve tartışmacı halleriyle her türlü iyi niyetli davranışa karşılık vermedeki yetersizlikleriyle, kişisel mutsuzluklarıyla ve buldukları her grupta kaçınılmaz şekilde yarattıkları sorunlarla tanınırlar. Tek zevkleri kendilerini haksızlığa uğramış durumuna sokmalarıdır. Bu insanlar psikolojik açıdan incelenirlerse, genellikle otoriteye başkaldırdıkları ve arkadaşlarıyla ya da arkadaşları olmadığından tanıdıklarıyla geçinmede güçlükleri olduğu görülür. Bu kişiler şüpheli ve alaycıdırlar ve her türlü iyi davranışa karşı gösterdikleri hırçın tepkiler, herkesin kendilerinden uzaklaşmasına yol açar. Bazıları sadece kendilerini düşünür, başka insanların duygu

ve düşüncelerine önem vermezler, bencil davranırlar, huysuz ve kıskançtırlar. Her toplulukta olduğu gibi kütüphanelerde de anlaşılması ve geçinilmesi zor olan bu tür insanların yer alması mümkündür. Kütüphanede bu tür insanların bulunması huzursuzluk yaratır. Huzursuzluk sonucu çalışanların verimlerinin de düşmesine sebep olurlar. Örgütsel davranış açısından kütüphanede çalışanların tümü olumsuz etkileneceği için çatışmalar artar. Bu nedenle çalışma hayatı, örgüt üyelerinin kişiliğinden etkilenmekte, aynı zamanda da bu çevre bireylerin kişiliğini etkilemekte ve örgütsel davranışı şekillendirmektedir. Sonuçta çalışma hayatının kalitesi bütün bu oluşumlardan etkilenmektedir. Bu nedenle, personel seçim ve yerleştirme sürecinde kütüphanelerin eleman seçiminde kişilik değerlendirmeleri yaparak uygun olan elemanları işe seçmeleri ve uygun işlere yönlendirmeleri önem kazanmaktadır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve hızla değişen dünya düzeni beraberinde yeni düzenlemeleri ve radikal değişimleri de gündeme getirmektedir. Bu değişimler ise kütüphanelerin “yeniden biçimlendirilmesini” zorunlu hale getirmektedir. Yeniden düzenleme kütüphanelerin hem iç hem de dış yapısında gerçekleşmektedir. Günümüzde en büyük dönüşümün devlet anlayışı ya da ekonomide olmayıp, özellikle kapitalist toplumların sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçmesiyle yaşandığı ifade edilmekte ve bu dönüşümün de tek yönlü sebebe bağlanmayarak sürekli öğrenime yönelik, bilginin ekonominin anamalı olması ve endüstriyel organizasyonların bilgiye dayalı kuruluşlara dönüşmesi vb. niteliklere sahip olduğu savunulmaktadır (Öğüt, 2001, s. 90).

Bilgi toplumuna geçiş, bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve yaygın olarak kullanılmasıyla gerçekleşmiş, bu teknolojilerin kütüphanelerde kullanılması; kütüphanenin yapısını, yapılan işlerin kapsamını, çalışanların işlevlerini ve sahip olması gereken niteliklerini etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Bu etki kütüphanenin içinde bulunduğu koşullara, faaliyet alanlarına göre farklılaşmaktadır. Ulusal ve küresel çapta faaliyet gösteren özel ve kamusal organizasyonlar bilgi çağı organizasyon modellerinin etkisi altında kalmakta bu bağlamda da eskiye oranla daha fazla dışa dönük olma zorunluluğuyla karşı karşıya gelmektedir (Öğüt, 2001, s.9 1). Bu zorunluluk da tüm kütüphanelerde meydana gelen yapısal dönüşümü hızlandırmaktadır. Kütüphane hizmetlerindeki artış, çeşitlenme ve hizmetten yararlananların artması; değişen gereksinimler ve hizmet tercihleri; teknoloji ve diğer nedenlerle ülkemizde de yönetsel yeniden yapılanma her dönemde gündemde olmuş, sosyal ve ekonomik reform programlarında yer almıştır. Bu yeniden yapılanma, yeni kamu işletmeciliği olarak tanımlanmakta, küreselleşme, bilgi teknolojisi, ekonomik ve siyasal gelişme, sosyal güçlenmeyi getirerek yöneten-yönetilen arasındaki değişen ilişkinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir (Bedük ve Güleç, 2007). Bu yaklaşımla

bürokrasinin verimsiz yapısı nedeniyle ortaya çıkan sorunlar özel sektör politika ve uygulamalarıyla giderilmek istenmektedir. Özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetimi yaklaşımı, yalın organizasyon yaklaşımı, küçülme yaklaşımı gibi yönetim yaklaşımları da bu kapsamda ele alınarak kamu sektöründe uygulanmak istenmektedir. Kamu sektöründe yaşanan sorunların özellikle bu sektörün hantal yapısından kaynaklandığı düşüncesi bu yaklaşımların diğerlerine oranla daha fazla uygulanmak istenmesinin ve gündemde olmasının en önemli sebebidir. Türk kamu sektörü de farklı yıllarda hazırlanan reformlar çerçevesinde kanun tasarıları hazırlayarak yeniden yapılanma sürecini başlatmıştır. 59. hükümet tarafından hazırlanan ve görüşülmekte olan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı da bunlardan bir tanesini oluşturmaktadır. Ağır işleyen, hantal bürokratik yapı Türk kamu yönetiminin en önemli sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu yapının ortadan kaldırılması, katılımcı, saydam, süratli, kaliteli, etkili ve verimli kamu hizmetinin sunulması amacıyla hazırlanan bu tasarı örgütsel küçülme stratejisini esas alarak Türk kamu kurumlarının yeniden yapılandırılmasına yönelik değişiklikleri içermektedir. Bu değişiklikler sonucu oluşacak yapısal dönüşümün beraberinde getireceği kütüphane kurumunun örgütsel davranışı gelişim için önemli olacaktır. Kütüphane kurumunun kaliteli ve hızlı hizmet, toplumun bilgi ihtiyacını karşılama ve bilgi üretiminde öncü olması için örgütsel davranışını iyileştirmesi gerekmektedir.

## Summary

Behaviors of library staff determine the organizational behavior of the library. Organizational behavior can be defined as the behaviors of an individual while working in the institution, his/her perceptions, values, capacity of learning and total human behavior within the organizational basis. The activities inside the library ultimately constitute the organizational behavior of the library. Organizational behavior of the library forms with the attitudes, behaviors and performances of its staff. The success of a library can be increased by trying to understand the reasons of human behaviors inside the library, and by making estimations directed to the future. In this context, in our study titled "Development of the Organizational Behavior of Libraries", first conceptual organizational behavior was discussed, and then organizational behavior and personality features were evaluated. In the organizational culture part, the definition of organizational culture and its many characteristics were put forward. After organizational values were determined, organizational development was assessed. The importance of organizational behavior for a library institution was emphasized and as a consequence, the

formation of organizational behaviors in libraries was put forward. In the last part, an analysis model for the alteration and development of organizational behavior of a library was suggested. Managers who would like to modernize the library should start to give importance to material, mental, psychological and spiritual needs of the employees and try to determine the most beneficial employment policy keeping in mind that individual development leads to institutional development. It should not be forgotten that each institution is as good as its employees.

## Kaynakça

- Andrew, D. S. ve Marc, W. (1987). *Organizational behavior and performance*. (4.bs.). New York: Scott Foresman And Co.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Ataman, G. (1994). *Örgüt kültürü ve stratejik uyum sorunu*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aytaç, S. (2006). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. 19 Aralık 2006 tarihinde <http://www.isguc.org/saytac2.htm> adresinden erişildi.
- Bedük, ve Güleç, (2007). Küçülen devlette yaşanan örgütsel davranış sorunları. 19 Ocak 2007 tarihinde <http://www.iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/16-03pdf> adresinden erişildi.
- Brown, D. ve Brooks, L. (1990). *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Bryson, J. (1990). *Effective library and information centre management*. Aldershot, Hants: Gower Pub. Co
- Demirel, G. (1997). Kurum misyonu ve kültürü. *Capital Guide* 32, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi* (7.bs.). İstanbul: Beta Yayınlar.
- Ergin, C. (2003). Endüstri ve örgüt psikolojisi. *Türk Psikoloji Bülteni*, 3, (6), 38- 39.
- Gordon, J. R. (1996). *Organizational behavior* (5.bs.). New York: Prentice-Hall.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ivancevich, M.J. ve Matteson, T. M. (1990). *Organizational behaviour and management*. Richard D. Irwin Inc.
- Jarvis, C. (1999). Typologies of organizational culture. 19 Kasım 2006 tarihinde [<http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/culture/harrison.html>] adresinden erişildi.
- John, ve Hunt. (1997 16. bs). *Organizational behavior* New York: John Wiley &

- Sons Co. ss.267-268*
- Karakaş, S. (1996). Kütüphanelerde politikaların geliştirilmesi. Doğan Atılğan ve Sacit Arslantekin (Yay. Haz.). *Türkiye 'de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları* içinde (ss. 13-22). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.
- Lambert, T. (1998). "Kilit Yönetim Çözümleri". İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Luthans, F. (1992 6.bs.). *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill,
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2006). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. Çev; Sevgi Ayşe Öztürk. Eskişehir: Etam
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behaviour, concepts, controversies and application*. Newyork: Prentice Hall, Englewood Cliffs,
- Taştan, S. (2006). *Örgütsel gelişimde insan kaynakları yöneticisinin rolü*. 11 Ekim 2006 tarihinde <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky03.html> adresinden erişildi.
- Yontar, A. (1995). *Kütüphane ve belge-bilgi merkezlerinde bilimsel yönetimin önemi*. İstanbul: TKD İstanbul Şubesi.