



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

**ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNDE
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARININ ÖRGÜTSEL
ÖĞRENMEYE ETKİSİ: BİR UYGULAMA MODELİ ÖNERİSİ**

Mandana MIR

Doktora Tezi

Ankara, 2023

ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNDE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
TARZLARININ ÖRGÜTSEL ÖĞRENMEYE ETKİSİ: BİR UYGULAMA MODELİ
ÖNERİSİ

Mandana MIR

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2023

KABUL VE ONAY

Mandana Mir tarafından hazırlanan "Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Bir Uygulama Modeli Önerisi" başlıklı bu çalışma, 12 Haziran 2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tez olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fahrettin Özdemirci (Başkan)

Prof.Dr.H.İnci Önal (Danışman)

Prof.Dr. Bülent Yılmaz (Üye)

Prof.Dr. Nevzat Özel (Üye)

Doç.Dr.Yurdağül Ünal (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

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

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

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

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

12/06/2023

Mandana MIR

“**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafında gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

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

ETİK BEYAN

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

Mandana MIR

TEŞEKKÜR

Bütün kapılar yüzüme kapandığında, kendimi yapayalnız hissettiğimde ve Doktora yapma hayalini unutmamam gerektiğine karar verdiğim anda değerli hocam **Prof. Dr. Hatice İnci Önal** tez danışmanım olmayı kabul etti. Umutsuz ve perişan bir ruh haliyle başladım ancak onun sayesinde gücümü yeniden kazandım. Çok zorlu bir yolculuktum ama vazgeçmeme izin vermedi. Bir öğretmen gibi yol gösterdi, bir arkadaş gibi beni dinledi, bir abla gibi tavsiyelerde bulundu ve elimi bırakmadan sonuna kadar yanımda durdu. Sabrını hayranlıkla izliyordum, yorulmadan kelime kelime Türkçedeki dil sorunlarımı düzeltiyordu.... Şimdi tek kelime ile ona teşekkür ediyorum ancak yılların desteğini ve emeğini karşılamak mümkün değildir.

Araştırmamın ilk aşamasından son aşamasına kadar tez izleme komitesinde yer alan çok kıymetli hocalarım, **Prof. Dr. Fahrettin Özdemirci**'ye ve **Doç. Dr. Yurdağül Ünal**'a sonsuz teşekkürlerimi sunmaktayım.

Tez savunma sınavında jürim olmayı kabul ederek değerli görüşleri ile araştırmama katkılar sağlayan kıymetli hocalarım **Prof. Dr. Bülent Yılmaz**'a ve **Prof. Dr. Nevzat Özel**'e çok teşekkür ediyorum.

Doç. Dr. Güleda Doğan ve **Dr. Öğr. Üyesi Erdinç Alaca**'ya görüşleri ve destekleri için teşekkür ediyorum.

Arş. Gör. Dr. İpek Şencan ve **Arş. Gör. Meltem Dişli**'ye yardımları için teşekkür ediyorum.

Doktora eğitimim süresince bana bilimsel konuları öğretilmesinin yanında, her zaman etik, ahlak, tevazu ve saygı kavramları ile ilgili rol modellerim olan tüm saygıdeğer kıymetli bölüm hocalarıma en içten teşekkürlerimi sunarım.

Motivasyon kaynağım olan, desteklerini esirgemeyen ve zor zamanlarımda hep yanımda olan **Evrin Ergin** başta olmak üzere çok değerli arkadaşlarım **Nihal Gürpınar**'a, **Necla Akboğa**'ya, **Dr. Nuray Önal**'a, **Dr. Canan Tavluoğlu**'ya, **Ayça Nur Sezen**'e, **Hakan Özcan**'a, **Mustafa Er**'e, **Dr. Hassan Gol**'a, **Dr. Defne Arı Dursunkaya**'ya, **Pervin Çetiner**'e ve **Esra Nur Özçelik**'e çok teşekkür ederim.

*Fedakar anneme ve babama
Hayatımın kaynağı olan oğluma*

Bilimsel ve etik yönetim anlayışıyla adil bir gelecek dileğiyle...

ÖZET

MİR, Mandana. *Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Bir Uygulama Modeli Önerisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2023.

Gelişen teknolojinin etkisiyle bilgi üretimi, kullanımı ve yönetimi alanlarında büyük değişimler yaşanmıştır. Bu bağlamda birçok kurum ve kuruluş gibi araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri ve çalışanları da bu hızlı değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu çalışmada Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel öğrenme seviyesinin üzerine etkisini belirlemek amacıyla 11 araştırma üniversitesinin ve 5 aday araştırma üniversitesinin kütüphanelerinde görev yapan 375 kişi (yönetici ve çalışanlar) üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel öğrenme seviyesi üzerine etkisi vardır. Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler taşıdıkları özellikler ve uyguladıkları etkili kararlar ile örgütsel öğrenme seviyesinin artmasına sebep olmuştur. Ancak araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça örgütsel öğrenme seviyesi azalmaktadır. Katılımcılar, Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüştürücü bir liderlik tarzına sahip olduğunu belirtmelerine rağmen, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri "orta" düzeydedir. Veriler daha detaylı incelendiğinde bireysel destek, etkin grup yönetimi, motivasyonu artırma, ortak misyon oluşturma, yenilikçi fırsatlar yaratma ve memnuniyet sağlama gibi gerekli bazı konularda yöneticilerin daha fazla çaba göstermeleri gerektiğini söylemek mümkündür. Bu çalışmada, Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel ve yönetsel eksikliklerini gidermek ve gelecekteki başarılarını sağlamak amacıyla "Örgütsel Öğrenme Uygulama Modeli" tasarlanmıştır.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel öğrenme, Liderlik tarzı, Araştırma üniversitesi kütüphaneleri

ABSTRACT

MIR, Mandana. *The Effect of Leadership Styles of Managers on Organizational Learning in Research University Libraries: Proposal of an Implementation Model*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2023.

With the effect of developing technology, there have been great changes in the fields of information production, use and management. In this context, like many institutions and organizations, research university library managers and employees have to keep up with these rapid changes. In this study, a research was conducted on 375 people (managers and employees) working in the libraries of 11 research universities and 5 candidate research universities in order to determine the effect of leadership styles of research university library administrators on organizational learning level in Turkey. The descriptive method was used in the research. Questionnaire application was used as data collection technique. According to the results of the research, the leadership styles of research university library managers in Turkey have an effect on the level of organizational learning. Managers who have a transformational leadership style in research university libraries have led to an increase in the level of organizational learning with their characteristics and effective decisions. However, as the level of passive/avoidant leadership behaviors of research university library managers increases, the level of organizational learning decreases. Although the participants stated that research university library managers in Turkey have a transformational leadership style, the organizational learning levels of research university libraries are "moderate". For this reason, when the data is examined in more detail, it is possible to say that managers should make more efforts in some necessary issues such as individual support, effective group management, increasing motivation, creating a common mission, creating innovative opportunities and providing satisfaction. In this study, the "Organizational Learning Application Model" was designed in order to eliminate the organizational and managerial deficiencies of the research university libraries in Turkey and to ensure their future success.

Keywords

Organizational learning, Leadership style, Research university libraries

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
ŞEKİLER DİZİNİ	xv
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. KONUNUN ÖNEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	8
1.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI	8
1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	9
1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	9
1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	11
1.6.1. Veri Toplama Tekniği.....	11
1.6.1.1. Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketi (PPOLQ Anketi)	12
1.6.1.2. Çoklu Faktörlü Liderlik (MLQ Anketi)	14
1.6.2. Anketlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	19
1.6.3. Anketlerin Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	20
1.6.3.1. PPOLQ Anketinin Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	21
1.6.3.2. MLQ Anketinin Geçerlilik Analizi Sonuçları.....	22
1.6.4. Parametrik Testi.....	24
1.7. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ	24

1.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN KAYNAKLAR.....	26
2. BÖLÜM: ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNİN HİZMET YAPISI VE YÖNETİMİ.....	27
2.1. ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KAVRAMI VE GELİŞMESİ.....	27
2.2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	32
2.2.1. Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim Süreci.....	33
2.2.2. Türkiye’de Üniversite Kütüphanelerinin Hizmet Yapısı ve Yönetimi	34
2.2.3. Üniversite Kütüphanelerinin Hizmet Yapısını ve Yönetimini Etkileyen Değişiklikler.....	36
3. BÖLÜM: ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI.....	41
3.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI.....	41
3.1.1. Örgütsel Öğrenme Türleri: Tek Döngülü Öğrenme ve Çift Döngülü Öğrenme.....	42
3.1.2. Örgütsel Öğrenme Seviyesi ve Ölçülmesi.....	43
3.1.3. Örgütsel Öğrenme Modelleri.....	43
3.2. ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN TANIMI.....	48
3.2.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Ayrımı.....	50
3.3. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK PLANLANMASI.....	50
3.4. LİDERLİK TARZLARI.....	53
3.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı.....	54
3.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki.....	55
3.4.1.2. İlham Verici Motivasyon.....	56
3.4.1.3. Entelektüel Uyarım.....	57
3.4.1.4. Bireysel Destek.....	58
3.4.2. Etkileşimci Liderlik Tarzı.....	59
3.4.2.1. Koşullu Ödül.....	60
3.4.2.2. Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim.....	61
3.4.3. Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı.....	61

3.4.3.1. Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim.....	62
3.4.3.2. Serbest Bırakan Liderlik.....	62
3.4.4. Liderlik Davranışının Sonuçları.....	63
3.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE LİDERLİK TARZLARI.....	64
3.6. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	67
3.6.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütler Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar.....	65
3.6.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar.....	69
3.6.3. Kütüphane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kütüphane Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar.....	70
4. BÖLÜM: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	74
4.1. ARAŞTIRMA ALANININ ÖZELLİKLERİ.....	74
4.2. ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİ ÇALIŞANLARINA VE YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET ARACILIĞIYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	75
4.2.1. Demografik Bulgular.....	76
4.2.2. PPOLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler.....	77
4.2.3. MLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler.....	80
4.2.4. PPOLQ Anketiyle Sağlanan Örgütsel Öğrenme ile ilgili Görüşler...	83
4.2.5. MLQ Anketini Maddelerine Ait Görüşler.....	89
4.2.6. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular (Çapraz Bulgular).....	102
4.2.6.1. PPOLQ Anketi ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması.	101
4.2.6.2. MLQ Anketi ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması.....	104
4.2.6.3. MLQ Anketinin ve Alt Boyutlarının PPOLQ Anketine ve Alt Boyutlarına Etkisi.....	107
4.2.6.4. Liderlik Tarzının Liderlik Davranışının Sonuçları ile İlişkisi.....	112
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
KAYNAKÇA.....	137
EK1. ANKETLERİN DEMOGRAFİK BÖLÜMÜ.....	160

EK2. PPOLQ ANKETİ	161
EK3. MLQ ANKETİ (ÇALIŞAN İÇİN).....	162
EK4. MLQ ANKETİ (YÖNETİCİ İÇİN).....	163
EK5. ETİK KURUL İZİNİ.....	164
EK6. PPOLQ ANKETİ KULLANIM İZİNİ.....	165
EK7. MLQ ANKETİ KULLANIM İZİNİ.....	166
EK8. ORİJİNALLİK RAPORU.....	167

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACRL	: Association of Collage and Research Libraries
AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
ANKOS	: Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu
APA	: American Psychological Association
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
IBM	: International Business Machines
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
K-S	: Kolmogorov-Smirnov
Maks	: Maksimum
Min.	: Minimum
MLQ	: Multifactor Leadership Questionnaire
Ort.	: Ortanca
PPOLQ	: The Processes and Phases of Organizational Learning Questionnaire
SPSS 26	: Statistical Programming for Social Sciences 26
SS	: Standart Sapması
STATA	: Statistical Software for Data Science
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1	Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Çalışan Sayısı.....	10
Tablo 2	PPOLQ Anketi Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı	13
Tablo 3	PPOLQ Modelinde Her Bir Öğrenme Seviyesi için Örgütün Özellikleri	14
Tablo 4	MLQ Anketi Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	16
Tablo 5	Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	20
Tablo 6	MLQ Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	20
Tablo 7	PPOLQ Anketinin Faktör Analizi Sonuçları.....	21
Tablo 8	MLQ Anketinin Faktör Analizi Sonuçları.....	22
Tablo 9	Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesinin Test Sonuçları.....	24
Tablo 10	Yedi Boyutlu Öğrenen Örgüt Modeli	47
Tablo 11	Değişkenlere İlişkin Dağılımlar (N=375).....	76
Tablo 12	PPOLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler.....	78
Tablo 13	Çalışanlara ve Yöneticilere Göre Örgütsel Öğrenme Seviyesi.....	79
Tablo 14	MLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler.....	80
Tablo 15	Çalışanlara ve Yöneticilere Göre Yöneticilerin Liderlik Tarzı.....	83
Tablo 16	Örgütsel Öğrenme ile ilgili Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri.....	84
Tablo 17	Dönüşümcü Liderlik Tarzına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri.....	91
Tablo 18	Etkileşimci Liderlik Tarzına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri.....	97
Tablo 19	Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri.....	99

Tablo 20	Liderlik Davranış Sonuçlarına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri.....	101
Tablo 21	Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Öğrenme Farklılık Testleri.....	103
Tablo 22	Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzlarının Farklılık Testleri (N=375).....	105
Tablo 23	MLQ Anketi ile PPOLQ Anketinin İlişkisi (N=375).....	108
Tablo 24	Liderlik Tarzı ve Liderlik Davranışı Sonuçlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N=375).....	111
Tablo 25	Liderlik Tarzının Liderlik Davranışının Sonuçları ile İlişkisi.....	112

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1	Örgütsel Öğrenme Modeli.....	44
Şekil 2	Örgütsel Öğrenme Modeli.....	47
Şekil 3	Örgütsel Öğrenme Modeli.....	47
Şekil 4	Katılımcılara Göre Örgütsel Öğrenme Seviyesi (N=375).....	78
Şekil 5	Katılımcılara Göre Yöneticilerin Liderlik Tarzı.....	81
Şekil 6	Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphaneleri için Örgütsel Öğrenme Uygulama Modeli.....	119
Şekil 7	Örgütsel Öğrenme Unsurları ve Alt Boyutları.....	120
Şekil 8	Araştırma Üniversitesi Kütüphaneleri Örgütsel Öğrenme Sürecini Etkileyen Çevre Faktörleri.....	121
Şekil 9	Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinin Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirmesi için Yöneticilerin Yapması Gerekenler	123
Şekil10	Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinin Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirmesi için Çalışanların Yapması Gerekenler.....	130

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. KONUNUN ÖNEMİ

Bilgi, insanoğlunun tarihte ortaya çıktığı zamandan bu yana tüm çağlar boyunca toplumsal yaşamın ve uygarlık sürecinin temel unsurlarından birisi olmuştur. Kalkınma, gelişme ve toplumsal sorunların çözümünde itici güç olan bilginin üretimi, kullanım hızı, biçimi ve yaygınlığı çeşitli tarihsel dönemler boyunca değişikliğe uğramıştır. Bu bağlamdaki en köklü değişikliğin teknolojinin belirleyici olduğu, bilgi toplumu ya da bilgi çağı olarak adlandırılan ve küreselleşme sürecinin etkisindeki 21. yüzyılda gerçekleşmekte olduğu söylenebilir. Değişmelere ve gelişmelere büyük etkisi olan bilgi türünün “bilimsel ve teknolojik bilgi” olduğu ve bilginin yönetim biçimlerinde teknolojiye bağlı olarak büyük değişiklikler yaşandığı izlenmektedir. Bilgiyi yönetmek en az onu üretmek kadar önemli olmuştur.

Geçmişle kıyaslanamayacak ölçüde artan bilgi üretimi 21. Yüzyılda bilgiyi yönetmede yeni sorunlar ve aynı zamanda fırsatlar yaratmaktadır. Başarıyla yönetilemediğinden dolayı üretim sürecine dahil edilemeyen bilgi, değiştirici bir güç ve değer olamamakta, bu konuda ülkeler ve toplumlar arasında bilgiyi kullanma ve ona erişme eşitsizlikleri anlamında ortaya “dijital uçurumlar” çıkmaktadır. Kısaca, 21. yüzyılda yaşanan bilgi devriminin, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin yarattığı değişiklikler sonucunda, güç artık sadece bilgiye sahip olan, bilgiyi üreterek yönetebilen ve değişikliklere ayak uydurabilen toplumlara ait olmuştur (Özdemirci, 2021, s. 1).

Eğitim, bilim ve diğer sosyo-ekonomik alanlardaki hızlı gelişmeler, yeni örgüt çeşitlerinin oluşturulmasına, idari ve finansal yapıda değişimler yaşanmasına, teknoloji aracılığıyla bilginin hızlı iletişimine, her düzeydeki öğretim programları yardımıyla kazanılan bilginin toplumda değer olarak kabul görmesine,

değerlendirme organlarının oluşturulmasına ve akreditasyon uygulamalarının yaygınlık göstermesine yönelik bilgi taleplerini artırmıştır (Önal, 2005, s. 141). Bilginin devamlı değiştiği ve arttığı bilgi toplumlarında, bilginin değerinin farkında olan, onu üretebilen ve kullanabilen kişilerin yetiştirilmesi toplumu ilgilendiren tüm alanlarda başarı için çok önemlidir (Önal ve Ekici, 2012, s. 139). Bilgi toplumuna ulaşabilmek için sermaye, ekonomik zenginlik ve bilgi açısından nitelikli insan gücünün yanısıra, değişikliklere uyum sağlayabilen kişilere ve örgütlere ihtiyaç duyulmaktadır (Önal, 2012, s. 65).

Bilginin değerinin çok yüksek olduğu toplumlarda, üniversiteler, bilgi üreterek, ülkelerin gelişmesinde ve modernleşmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi toplumu için üretken ve girişimci insan gücünü yetiştirmek, bilimsel araştırmaları başlatarak yürütmek, yeni teknolojileri üretmek ve geliştirmek üniversitelerin amaç ve işlevleri arasında yer almaktadır (Okçabol, 2007, s. 11). Bir başka deyişle, üniversitelerin temel işlevleri bilgi üretmek, eğitim yapmak ve ürettiği bilgiyi paylaşmak ve yaymaktır. Ancak küreselleşme üniversitelerin bu temel işlevlerini yerine getirmede bazı değişiklikler yaratmıştır. Özellikle, iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler tüm sektörleri etkilediği gibi üniversiteleri de etkilemiştir. Üniversiteler, uluslararası düzeyde, etki potansiyellerini artırmak için, sistemlerini gözden geçirmek, iyileştirmek ve yeniden yapılandırmak için değişim ve dönüşüm sürecinde yer almak zorundadırlar (Ducas vd., 2020, s. 43). Genelde, ülkelerin araştırmalara odaklandığı kabul edilen araştırma üniversiteleri nitelikli akademik kadroları, kaliteli eğitim-öğretim süreçleri, yüksek araştırma kapasiteleri, mükemmel araştırma sonuçları, gelişen araştırma olanakları ile bilime ve teknolojiye en çok katkı sağlayan örgütler olarak tanımlanmıştır (Altbach, 2011, s. 68; Tatik, 2017, s. 7).

Söz konusu bu değişim ve dönüşüm süreci, Türkiye'deki üniversiteler için de geçerlidir (Damar vd., 2021, s. 36). Türkiye'de araştırma üretkenliğini ve kalitesini artırmak amacıyla, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tarafından 2019 yılında var olan üniversiteler arasından 11 araştırma üniversitesi ve 5 aday araştırma

üniversitesi belirlenmiştir (YÖK, 2019, s. 1). YÖK'ün tanımıyla, araştırma üniversitesi;

“Ülkemizin öncelikli hedefleri ve alanları kapsamında disiplinler ve kurumlar arası işbirliği ile nitelikli bilgi üreten, araştırma yetkinliği yüksek doktoralı insan kaynağı yetiştiren, uluslararası sıralandırma sistemlerinde görünürlüğü ve bilinirliği bulunan,

- Araştırma misyonunu ve stratejik yol haritasını belirlemiş ve üniversitenin çalışma disiplinini bu plana uygun biçimde yürütebilen, mükemmeliyeti yalnızca araştırma başlığında değil eğitim ve bilginin üretimi, aktarımı ve paylaşımında da hedefleyen,
- Üniversite öğretim üyesinin öğrencisini ders dışında da araştırma faaliyetlerine dâhil ederek eğitimin kapsamını ve katkısını arttırmaya gayret ettiği,
- Öğrencilerinin araştırma kültürünün içinde öğrenerek, bilgilerini geliştirdiği ve akademik araştırmanın işleyişine hâkimiyet kazandığı,
- Gerçekleştirdiği araştırma faaliyetleri ve ürettiklerinin değer bulmasıyla bütçesini geliştirdiği, verimli araştırmalarla var olan araştırma fonlarından daha fazla pay alan ve oluşturduğu toplumsal değerle parçası olduğu toplumun yarınlarında pay sahibi olmaya çalışan,
- Güçlü araştırmacılar yetiştiren, dünya bilimine ve ülkenin kalkınmasına katkı sunan doktora programları olan, insanlığın ortak değerlerine ülkesinin geçmişi ve geleceği ile ihtiyaçlarını dikkate alarak katkı sunan bir kurumdur” (YÖK, 2017, s. 1).

YÖK, ilgili araştırma üniversitelerini “araştırma kapasitesi”, “araştırma kalitesi” ve “etkileşim ve iş birliği” olmak üzere üç başlık altında belirlediği toplam 32 kriter çerçevesinde seçmiştir (YÖK, 2019, s. 1). Yapılan değerlendirmelerde,

Türkiye'de YÖK tarafından seçilen araştırma üniversitelerinin uluslararası araştırma üniversitesi düzeyine ulaşabilmeleri için;

- Geleneksel ve bürokratik yönetim anlayışını bırakmaları;
- Seçilen alanlarda vizyon sahibi olmaları;
- Stratejik ve dönüşümcü yönetim tarzını benimsemeleri;
- Yüksek nitelikli insan yetiştirmeye yönelmeleri;
- Araştırmalar sonucu bilgi üretimini desteklemeleri;
- Etkin ve verimli alt birimlere sahip olmaları;
- Yönetimsel alanda güçlü alt yapıyı hazırlamaları gerekli görülmüştür (Erdoğan, 2018, s. 7).

Diğer üniversite kütüphanelerinde olduğu gibi araştırma üniversitelerinde de araştırma sürecinin en önemli parçası olan kütüphanelerin çok önemli işlevleri bulunmaktadır. Bu bağlamda, kütüphaneler bilim insanlarına hem istedikleri bilgiyi sunarak hem de aradıkları bilgiye nasıl ulaşabileceklerini göstererek bilimsel araştırmaların, dolayısıyla bilimsel bilginin üretilmesinde önemli rol oynamaktadırlar (Yılmaz ve Dalkıran, 2012, s. 62).

Üniversitelerin örgütsel ve işlevsel parçaları olarak alt birimleri sayılan kütüphanelerin gerek yönetim yaklaşımında gerekse insan kaynağını yönetme konusunda belirtilen özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Ashiq vd., 2021, s. 1). Ancak araştırma üniversitesi olmak için YÖK tarafından belirlenen 32 kriter arasında kütüphanelerle ilgili olarak yer alan kriterler son derece sınırlı ve yukarıda vurgulanan örgütsel değişim sürecini destekleyecek kapsam ve nitelikten çok uzak görünmektedir. "Üniversite İzleme ve Değerlendirme Göstergeleri ve Açıklamaları" raporu incelendiğinde, üniversite kütüphanelerine ilişkin olarak sadece,

- "Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen basılı-kitap sayısı"
- "Üniversite kütüphanesinde öğrenci başına düşen e-yayın sayısı"

bilgilerine yer verildiği saptanmıştır (YÖK, 2020, s. 4). Oysa, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin sadece kaynak sayılarını artırmak, araştırma üniversitesi hedeflerinin desteklemesi için yeterli değildir (Wu, 2019, s. 722). Başka deyişle araştırma üniversitesi kütüphaneleri araştırma topluluğunu daha etkili bir şekilde desteklemek için, araştırma süreçlerinin bütün aşamalarında araştırmacılarla iş birliği yapabilmesi gerekmektedir (Thorpe, 2017, s. 412).

Türkiye’de yapılan araştırmalara göre, araştırmacılar genel olarak “araştırma verileri yönetimi” ile ilgili yeterli bilgiye ve becerilere sahip olmadıklarından araştırma süreçlerine ilişkin destek ve eğitim gereksinimleri duymaktadırlar (Aydınoglu vd., 2017, s. 282; Ünal ve Kurbanoglu, 2018, s. 307; Dogan vd., 202, s. 60; Tavluoglu, 2022, s. 119). Bununla birlikte, araştırma ve aday araştırma üniversitesi kütüphanelerinin araştırma döngüsünde aktif rol alabilmeleri için öncelikle nitelikli çalışanların varlığı, teknolojik altyapı oluşturulması ve yönetim ile ilgili sorunların giderilmesi gerekmektedir (Şahin, 2023, s. 109). Söz konusu araştırma sürecinin her aşamasında araştırmacıları etkin bir şekilde desteklemek üzere, araştırma üniversitelerindeki kütüphanelerin geleneksel örgüt ve yönetim yapılarını gözden geçirerek çağdaş gelişmeleri izlemeleri ve öğrenen örgüt olarak kendi yapılarına uygun liderlik tarzlarını hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Araştırma üniversitesi kütüphanelerinin üretim ve hizmet sunma aşamasındaki etkinliklerini ve verimliliklerini artırmak için örgütsel düzeyde öğrenmeyi stratejik ve sürekli bir hale getirmeleri ve kütüphaneyi öğrenen bir örgüte dönüştürmeleri önem kazanmaktadır (Decker, 2017, s. 286; Thorpe, 2017, s. 440; Tran, 2023, s. 340). Öğrenen örgüt olarak üniversite kütüphaneleri şu özellikleri taşımaktadırlar (Jain ve Mutula, 2008, s. 12; Örttenblad, 2018, s. 153; Zhou vd., 2022):

- Öğrenme eylemi, örgütün tamamı tarafından, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi gerçekleşir.
- Örgütün yöneticileri ve çalışanları, örgütün günümüzde ve gelecekte elde edeceği başarı için örgüt çapındaki öğrenmenin sürekli kılınmasında sorumluluk sahibi olduklarının bilincindedirler.

- Öğrenme faaliyeti sürekli bir faaliyettir. Ayrıca yapılan iş ile birlikte ve aynı yönde çalışan stratejik bir süreçtir.
- Hem yaratıcı hem de üretken bir öğrenme tarzına odaklanılır.
- Sistem düşüncesi temel alınır.
- Çalışanlar başarı için gerekli olan önemli bilgilere ve kaynaklara her durumda erişebilirler.
- Hem grup hem de birey için öğrenmeyi hızlandıran, isteklendiren ve ödüllendiren ortamlar oluşturulur.
- Örgüt çalışanları, örgüt içinde ve dışında birbirleriyle bağlantılıdır.
- Kalite anlayışını benimseyen ve kendini sürekli geliştiren her birey örgütte çalıştırılabilir.
- Faaliyetler; büyük hedef, düşünme aktivitesi ve kavramlaştırma ile nitelenir.
- Yeni hizmetlerin sunulabilmesi için örgüt bünyesinde var olan öz yeterlikler geliştirilir.
- Örgüt, sürekli değişen ortama uyum sağlayabilme, kendini yenileme ve sahip olduğu sorumlulukları değişen şartlara göre gözden geçirebilme kabiliyetine sahiptir.

Örgütsel öğrenme kendiliğinden gerçekleşmez. Şüphesiz ki yöneticilerin örgütsel öğrenme sürecindeki rolü çok kritiktir (Cui vd., 2022, s. 3). Bir örgütün öğrenen örgüte dönüşebilmesi için, dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Cui vd., 2022, s. 1; Popper ve Lipshitz, 2000, s. 142; Marsick ve Watkins, 2003). Ayrıca, güçlü, etkili ve dönüşümcü bir liderlik tarzını benimseyen bir yönetici olmadan, üniversite kütüphaneleri krizleri atlatabilir ve yüksek öğretimin değişen taleplerini karşılamak için yenilik yapamaz (Martin, 2019, s. 21). Örgütsel öğrenmenin stratejik dönüşüm ve yenilenme için önemini kabul eden kütüphane yöneticileri de dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeli ve uygulamalıdır (Castiglione, 2006, s. 292).

Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin ortak özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Bass ve Riggio, 2006, s. 32):

- Değiştirici kişilerdir. Bu yöneticiler; başarı sağlama, bireysel ve profesyonel imaj konusunda fark yaratma, yenilikçi olma, girişimci olma ve örgüt içinde uyumu sağlama özelliklerine sahiptirler.
- Cesaretli olarak ve dışa dönük bir davranış göstererek riski üstlenirler. Zor olmasına rağmen gerçeklerle yüzleşmeyi kabul edebilen bir anlayış geliştirebilirler.
- İnançlarını çalışanlarına gösterirler. Yöneticiler güçlü olmalarına rağmen, diğerlerinin ihtiyaçları konusunda hassastırlar. Diktatörce davranmayarak kendilerinin takiplerini kuvvetlendirirler.
- Değerlere önem verirler. Bazı temel değerleri ifade ederek bunlara uygun hareket ederler. Hayat boyu öğrenmenin destekçisidirler. Başarısızlıkların öğrenme tecrübesi olduğunu düşünürler. Kendilerini sürekli geliştirme arzusu duyarlar.
- Belirsizlik ve güçlüklerle başa çıkabilirler. Değişen ve değiştikçe karmaşık hale gelen dünyadaki sorunlarla baş edebilirler. Örgütlerin sadece teknik yönleri ile değil aynı zamanda politik ve sosyokültürel yönleri ile de ilgili olmak zorundadırlar.
- Bu yöneticiler benimsedikleri yöntemler ve tarzlarıyla örgüt vizyonunu oluşturarak, öğrenme fırsatları sunarak, öğrenme kültürünü yaratarak, takım ruhu oluşturarak, yeni bilgi ve deneyimleri kazanmayı cesaretlendirerek hem öğrenmeyi kolaylaştırırlar hem de örgüt çalışanlarının yeteneklerini ortaya çıkartacak fırsatları desteklerler.

Bu çalışmada, “örgütsel öğrenme” ve “liderlik tarzı” kavramları çerçevesinde kritik önemdeki ihtiyaçlar dikkate alınarak, araştırma üniversitesi kütüphanelerinde çalışan yöneticilerin liderlik tarzları ortaya konulacak ve kütüphanelerin örgütsel öğrenme seviyeleri açısından mevcut durumları zayıf ve güçlü yanları ile belirlenecek ve liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki irdelenecektir.

Çalışma sonunda bu kapsamda bir uygulama model önerisi sunulacaktır. Geliştirilecek model ve diğer genel öneriler sayesinde araştırma üniversitesi

kütüphanelerinin örgütsel öğrenme kapasitesi açısından eksik ve olumsuz yönlerini belirlemeleri, bu konuda diğer üniversite kütüphaneleri için başarılı örnekler olmaları yönünde fayda sağlamaları hedeflenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri ile bu kurumlarda varolan yönetici liderlik tarzlarını belirleyerek, liderlik tarzının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu kütüphaneler için bir "örgütsel öğrenme-uygulama modeli" geliştirmektir.

1.3. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE SORULARI

Türkiye'deki araştırma üniversitelerinde bulunan kütüphanelerin örgütsel öğrenme seviyeleri ve onların yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili durumu incelemek için araştırmanın temel problemi, "Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzları, kurumlarındaki örgütsel öğrenme seviyesini nasıl etkilemektedir?" biçiminde belirlenmiştir. Bu probleme göre aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Soru 1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyesi nasıldır?

Soru 1.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine göre nasıl farklılık göstermektedir?

Soru 2: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri hangi liderlik tarzını benimsemişlerdir?

Soru 2.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzları, onların demografik özelliklerine göre nasıl farklılıklar göstermektedir?

Soru 3: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel öğrenme seviyesi üzerine nasıl bir etkisi bulunmaktadır?

1.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın amacı, problemi ve soruları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri şöyle oluşturulmuştur:

Hipotez 1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri yüksektir.

Hipotez 1.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzına sahiptirler.

Hipotez 2.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzları, onların demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, kurumlarının örgütsel öğrenme seviyesi üzerine etkisi vardır.

1.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, YÖK (2019, s.1) tarafından belirlenen 11 araştırma ve 5 aday araştırma üniversitesi kütüphanelerinde çalışanları ve yöneticileri kapsamaktadır. Bu üniversitelerin bütün alt birimleriyle birlikte özellikle kütüphanelerinin stratejik ve dönüşümcü yönetim anlayışıyla çalışanlarını sürekli öğrenmeye etkin bir şekilde katkıda bulunmaları gerekecektir. Sürekli gelişmesi beklenen nitelikleri doğrultusunda araştırma üniversitesi kütüphaneleri her düzeyden araştırmacıların öğrenme, öğretim ve araştırma etkinliklerini destekleyecek örgütsel öğrenmeye önem vermek durumundadır. Ayrıca araştırma üniversitesi kütüphanelerinin gereken hizmetleri sunabilmeleri için birer öğrenen örgüt olmalarının yanında etkin yöneticilere de sahip olmaları gerekmektedir.

Üniversitenin yapısı, personelin niteliği ve etkin yönetim anlayışı bir bütün olarak düşünüldüğünde araştırma konumuzla bütünleşen özellikleriyle karşımıza

araştırma üniversiteleri ve onların araştırma sürecinde etkinliği şart olan kütüphaneleri çıkmaktadır.

Toplam 16 araştırma üniversitesi ve aday araştırma üniversitesinin kütüphane çalışanları araştırma kapsamını oluşturmaktadır. Gereken sayılar ve görevler saptanırken ilgili kütüphanelerin yıllık faaliyet raporlarından ve web sayfalarından yararlanılmıştır.

Tablo 1

Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Çalışan Sayısı

Üniversiteler		Çalışan sayısı (idari çalışan, kütüphaneci, öğretim görevlisi ve yönetici)
Araştırma Üniversiteleri	Ankara Üniversitesi	50
	Boğaziçi Üniversitesi	45
	Erciyes Üniversitesi	12
	Gazi Üniversitesi	25
	Gebze Teknik Üniversitesi	8
	Hacettepe Üniversitesi	68
	İstanbul Teknik Üniversitesi	59
	İstanbul Üniversitesi	30
	İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi	7
	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	10
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	38	
Aday Araştırma Üniversiteleri	Çukurova Üniversitesi	20
	Ege Üniversitesi	30
	Selçuk Üniversitesi	11
	Uludağ Üniversitesi	32
	Yıldız Teknik Üniversitesi	14
Toplam		459

Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinde çalışanlar için herhangi bir örneklem seçilmemiştir. Araştırma evreninin tamamına anket uygulanmıştır. Ancak bazı görevliler kütüphane faaliyetleri ile ilgili olmadıklarından dolayı araştırmanın dışında tutulmuştur. Bunlar: Güvenlik görevlileri, yardımcı destek çalışanları, işçiler, hizmetliler ve bina yönetimi ile ilgili çalışanlardır. Anketler Eylül 2021-Aralık 2021 tarihleri arasında 459 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ancak anketlere 350 çalışan (kütüphaneci, uzman/öğretim üyesi ve idari personel) ve 25 yönetici (daire başkanı, daire başkan yardımcısı, şube müdürü) olmak üzere toplam 375 kişi cevap vermiştir. Araştırma kapsamına giren üniversite kütüphanelerine yönelik sayısal bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

1.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada betimleme yöntemi kullanılmıştır. Betimleme yöntemi, “neyin ne olduğunu, bir durumun ya da olayın neye benzediğinin resmini çizmektir” (Punch, 2013, s.16). Araştırma evren üzerinden yürütülmüştür. Veri toplama tekniği olarak anket uygulaması kullanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS 26 (Statistical Programming for Social Sciences 26) ile yapılmıştır. Ancak, SPSS parametrik olmayan regresyon için tasarlanmış herhangi bir modüle sahip olmadığından (IBM, 2020) regresyon için Stata 16 (statistical software for data science) versiyonu kullanılmıştır.

1.6.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırmanın verileri, araştırmaya dahil edilme kriterlerini karşılayan ve bu araştırmaya gönüllülük esasına göre katılmayı kabul eden çalışanlara e-posta yoluyla gönderilen google tabanlı elektronik anket formları ile elde edilmiştir. Bu kapsamda, Türkiye’deki 11 araştırma ve 5 aday araştırma üniversitesinin kütüphanelerinde çalışanlara Eylül 2021-Aralık 2021 tarihleri arasında, e-posta yoluyla ulaşılmış, çalışmaya katılımda gönüllülüğün esas olacağı, çalışmanın amacı, gizlilik ilkelerine uyulacağı, her kütüphanenin ayrı ayrı deşifre edilmeyeceği ve sorunların açıkça belirtilebileceği kendilerine yazılı olarak bildirildikten sonra veriler elektronik anket uygulaması ile toplanmıştır. Üniversitelerin kütüphane personeline ilişkin sayılar ve görevler kütüphanelerin 2020-2021 yıllık faaliyet raporlarından ve üniversitelerinin kütüphane web sayfalarından alınmıştır. Araştırmada iki farklı anket kullanılmıştır:

- Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketi (The Processes and Phases of Organizational Learning Questionnaire: PPOLQ)
- Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)

Anketlerde ilk bölüm demografik soruların yer aldığı bölümdür. Bu bölümde, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyleri, Bilgi ve Belge Yönetimi (BBY) bölümünde eğitim durumu, çalışma süresi ve mesleki statüsü ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

1.6.1.1. Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketi (PPOLQ Anketi)

Üniversite kütüphanelerinde, değişim ve yenilik yapılması gerektiğini fark eden Chen (2006, s. 99), bulunduğu kurumun örgütsel öğrenme seviyesini ölçmek için Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketi'ni (PPOLQ anketi) tasarlamıştır (bkz.Tablo 2).

PPOLQ anketi bu çalışmada dört alt boyutta değerlendirilmiştir. Bu boyutlar; “yenilikçilik potansiyeli”, “bilginin paylaşılması”, “grup çalışması ve etkili iletişim” ile “kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı”dır (bkz. Tablo 2).

PPOLQ anketini katılımcılar, her bir maddenin ne ölçüde doğru olduğunu; sıklıkla, bazen, emin değilim veya nadiren/asla şeklinde işaretlerler. Bu araştırmada, Bertram-Elliott (2015, s. 155) tarafından belirlenen puanlama sistemi uygulanmıştır. Her yanıt seçeneğine farklı sayısal değer verilmiştir (0: nadiren/asla, 1: emin değilim, 2: bazen, 3: sıklıkla).

Bu çalışmada puanları yorumlamak için de Bertram-Elliott'un (2015, s. 151) aşağıdaki değerlendirmesi kullanılmıştır:

0,0–0,4:	Az ya da hiç örgütsel öğrenme
0,5–1,4:	Düşük seviye örgütsel öğrenme
1,5–2,4:	Orta seviye örgütsel öğrenme
2,5–3,0:	Yüksek seviye örgütsel öğrenme

Tablo 2**PPOLQ Anketi Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı**

Örgütsel öğrenme alt boyutları ve tanımları	Anket maddeleri
Yenilikçilik potansiyeli	1. Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri kullanır. 2. Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri değiştirir. 3. Bu kütüphane sorunları çözmek istediğinde, sorunların çözümüne yönelik yenilikçi fikirlere sahibim.
Yenilikçilik potansiyeli, bir örgütün yenilikçi prosedürleri uygulamadaki kapasitesini ifade eder.	10. Bu kütüphanede yeni iş yapma kalıpları oluşturma sürecindeyken değerli yeni bilgiler edinirim. 13. Yeni çalışma kalıplarının geliştirilmesi süreci doğal olarak yeni bilgilerin yaratılmasını da kapsar. Bu kütüphanede böyle yeni bilgiler kayıt altına alınır. 14. Kütüphane müdürü, yeni bir alışkanlığın eskisiyle değiştirilmesinin belirlenmesi noktasında etkin ve önemli bir rol oynar. 16. Bu kütüphane örgütsel değişiklikler yapma niyetine sahiptir. 17. Bu kütüphane yeni çalışma kalıplarını dış baskılar yüzünden değil kendi iç çalışmaları sonucunda geliştirir. 20. Bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum.
Bilginin paylaşılması	4. Yenilikçi fikirlerim olduğunda bunları kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum. 5. Kütüphanedeki çalışma arkadaşlarım fikirlerini benimle paylaştıklarında onlara geri bildirim veririm.
Tüm yeni fikirlerin, düşüncelerin ve örgütte öğrenilenlerin bütün kurumla paylaşılabilmesi.	15. Bu kütüphanede ekip üyelerinin birbirleriyle fikir paylaşımı yaptığı bazı profesyonel veya profesyonel olmayan gruplar vardır. 18. Bu kütüphanenin örgütsel çalışma ortamı çalışanlarının fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.
Grup çalışması ve etkili iletişim	6. Ekibimizde veya kütüphanemizde yeni fikirlere yönelik resmi tartışmalar yürütülür. 7. Ekip veya kütüphanemizde fikirler resmi olmayan ortamlarda tartışılır. 8. Resmi veya gayri resmi tartışmalar bir çeşit fikir birliği üretebilmemizi sağlarlar. 9. Bu kütüphane, bir örgüt olarak, varılan fikir birliğine dayandırdığı uygulamaları sonucunda, yeni çalışma kalıpları geliştirir.
Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi grup çalışmaları ve etkin iletişim sayesinde mümkündür.	
Kişisel gelişim ve teknoloji kullanımı fırsatları	11. Kütüphane, çalışanlarının profesyonel gelişim aktivitelerine katılımını destekler. 12. Kütüphane profesyonel gelişimim için yeterli desteği verir.
Çalışanların mesleki gelişim ve teknoloji kullanımı konusundaki bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmek gerekmektedir.	19. Bilgi teknolojilerinin kullanımı kütüphanedeki yeni çalışma kalıpları geliştirme sürecine etki eder.

Not. "Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study" dan

K. Chen tarafından, 2006, *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), s. 99. (<https://doi.org/10.1177/0961000606063891>). Telif hakkı 2006 Sage Yayınları'na aittir.

Araştırmada kullanılan PPOLQ anketi, örgütlerin örgütsel öğrenme seviyesinin, yüksek, orta ve düşük düzeylerden hangisinde olduğunu ölçmek ve değerlendirmek amacıyla 20 maddeden oluşmaktadır (Chen, 2006, s. 99) (bkz. Tablo 3). PPOLQ anketi temel olarak Argyris ve Schön'ün (1978) çalışmasıyla birlikte Crossan ve diğerlerinin (1999) çalışmalarından etkilenecek tasarlanmıştır (bkz. 3.1.1.)

Tablo 3

PPOLQ Modelinde Her Bir Öğrenme Seviyesi için Örgütün Özellikleri

Örgütsel öğrenme seviyesi	Örgütün özellikleri
Yüksek	<p>Çoğu zaman çift döngülü öğrenme kullanılır. Bireylerin fikirleri şeffaf ve net bir şekilde gruplara ve örgüte iletilir. Başarısız uygulamalar tolere edilemez, geri dönüp tekrar "4I" yapısını işletme süreci uygulanır. Yeni fikirler, örgütün normlarında değişime yol açar.</p>
Orta	<p>Örgüt hem tek hem de çift döngülü öğrenme döngüsüne sahiptir. Örgüt, yenilikçi normların ve kültürün ortaya çıktığı bir aşamadır. Örgütte karar verme konusunda ortalamanın üzerinde bir anlaşmazlık vardır. Örgütün işletmesi hem eski hem de yeni uygulamaların bir karışımından oluşur.</p>
Düşük	<p>Çoğunlukla tek döngülü öğrenme döngüsü kullanılır. Mevcut normlara aşırı derece bağlılık nedeniyle çok az yeni düşünce ortaya çıkar. Karar verme aşamasında herhangi bir süreç yoktur. Sadece liderler mevcut kültüre göre yeni uygulamayı kabul eder veya reddederler. Örgüt üyeleri düşük seviye düşünme ve öğrenme davranışlarına sahiptirler. Böylece değerler veya kültürlerindeki değişim için az sayıda imkâna sahiptirler. Örgüt az sayıda yeni uygulamaya sahip olmakla tanımlanır ve birçok eski yöntemi kullanır. Genel olarak çevresel uyarıcılar, örgütün normlarında, kültüründe veya yöntemlerinde önemli bir değişikliği etkileyemez.</p>

Not. "Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study" dan K. Chen tarafından, 2006, *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), s. 95. (<https://doi.org/10.1177/0961000606063891>). Telif hakkı 2006 Sage Yayınları'na aittir.

Not: Crossan ve diğerlerinin (1999, s. 525) çalışmasında örgütsel öğrenmede **4I** sistemi; Intuiting/Sezmek, Interpreting/Yorumlama, Integrating/Entegrasyon ve Institutionalizing/Kurumsallaşma olarak belirlenmiştir.

1.6.1.2. Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ Anketi)

Araştırmada kullanılan Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ anketi), www.mindgarden.com'dan sağlanmıştır. Araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilen bu anket, iki dil uzmanı tarafından incelenmiş ve son haliyle kullanılmıştır. MLQ anketi ile yöneticilerin dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınıcı liderlik tarzlarını ölçmektedir. Ayrıca bu anket, örgütsel ve bireysel başarıya götüren temel liderlik ve etkinlik davranışlarını da ölçmektedir (Avolio ve Bass, 2004). MLQ anketi, iki farklı anket formuna sahiptir. Formlardan biri yönetici tarafından doldurulan “yönetici formu”, diğeri ise yöneticiye bağlı olan çalışanlar tarafından doldurulan bir “değerlendirici formu” dur (Avolio ve Bass, 2004). Yönetici formu, yöneticilerin (daire başkanı, daire başkan yardımcısı ve şube müdürü) liderlik davranışları hakkındaki algılarını değerlendirir. Değerlendirici formu, çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarını değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu araştırmada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek için kütüphane yöneticileri “yönetici formu”nu ve çalışanlar da “değerlendirici formu”nu doldurmuşlardır. Bu formlar, araştırmacının, hem yöneticinin kendi kendinin analizini hem de çalışanları tarafından değerlendirilmesini içeren 360 derecelik bir geri bildirim almasını sağlar (Avolio ve Bass, 2004). MLQ anketi, dünyanın birçok yerindeki araştırmacılar tarafından çok kez kullanılmıştır ve 22 ülke bu anketi kendi dillerine tercüme ederek uygulamışlardır (Dimitrov ve Darova, 2016, s. 46). Anketin geçerliliği, 7.000'den fazla anketi dolduran değerlendirici ile kapsamlı araştırmalar yapılarak kanıtlanmıştır (Dimitrov ve Darova, 2016, s. 45).

Tablo 4

MLQ Anketi Maddelerinin Alt Boyutlara Göre Dağılımı

		Benim yöneticim/Ben yönetici olarak
İdealleştirilmiş etki (kişisel özelliklik)		10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar./ Personel ile çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.
		18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutar./Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.
		21. Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır./Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.
		25. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir./Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.
İdealleştirilmiş etki (davranış)		6. Önemli değer ve inançlar hakkında konuşur./Önemli değer ve inançlar hakkında konuşurum.
		14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular./Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
		23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır./Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.
		34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular./Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.
Dönüşümcü liderlik tarzı	İlham verici motivasyon	9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır./Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.
		13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir./Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.
		26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur./Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.
		36. Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder./Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.
Entelektüel uyarım		2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir./Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.
		8. Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar./Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.
		30. Benim problemlere, birçok açıdan bakmamı sağlar./ Başkalarının problemlere birçok açılardan bakmalarını sağlarım.
		32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar./Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.
Bireysel Destek		15. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır./Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.
		19. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür./İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.
		29. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir./Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.

		Benim yöneticim/Ben yönetici olarak
Etkileşimci liderlik tarzı	Koşullu ödül	1. Benim gösterdiğim çabamın karşılığı olarak bana yardımcı olur./Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.
		11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip eder ve açıklar./Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip ederim ve açıklarım.
	Aktif olarak istisnalarla yönetim	16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtir./Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirim.
		35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar./Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	Aktif olarak istisnalarla yönetim	4. Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır./Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.
		22. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır./Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.
	Pasif olarak istisnalarla yönetim	24. Bütün hataların kaydını tutar ve izler./Bütün hataların kaydını tutarım ve izlerim
		27. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir./Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim.
Serbest brakan	Pasif olarak istisnalarla yönetim	3. Problemler ciddi bir hal alıncaya büyük bir ciddiyet arz edinceye kadar müdahale etmez./Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem
		12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez./Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmem.
	Serbest brakan	17. "Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir./"Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.
		20. Problemler ağırlaştığında müdahale eder./ Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.
Liderlik davranış sonuçları	Ekstra çaba	5. Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınır./Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınırım.
		7. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz./Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.
	Etkililik	28. Karar vermektен kaçınır./Karar vermektен kaçınırım
		33. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır./Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranırım.
Memnuniyet	Etkililik	39. Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar./Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.
		42. Benim başarma arzumu artırır./Diğerlerinin başarma arzularını artırırım
	Memnuniyet	44. Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır./Baskalarının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğini artırırım
		37. Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar./Başkalarının yaptığı işle ilgili ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılarım.
Etkililik	40. Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder./Üst yetkililere karşı diğerlerini etkili biçimde temsil ederim.	
	43. Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkilidir./Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkiliyimdir.	
Memnuniyet	Etkililik	45. Yönelendirdiği grup etkili bir gruptur./Yönelendirdiğim grup etkili bir gruptur.
		38. Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır./Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanırım.
Memnuniyet	Etkililik	41. Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır./Diğerleri ile birlikte tatmin edici bir biçimde çalışırım.
		41. Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır./Diğerleri ile birlikte tatmin edici bir biçimde çalışırım.

*Note. Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set'*nden, Avolio, B. J. ve Bass, B. M. tarafından 2004. Mind Garden, Inc. Telif hakkı 2001 Mind Garden'a aittir.

Ankette toplam 45 madde bulunmaktadır. Her bir madde 5'li Likert ölçeği (1: Hiçbir zaman, 2: Nadiren, 3: Bazen, 4: Çoğu Zaman, 5: Her zaman) ile puanlanmıştır. Ortalamalar 5,00-4,20 aralığındaysa "her zaman"; 4,19-3,40 aralığındaysa "çoğu zaman"; 3,39-2,60 aralığındaysa "bazen"; 2,59-1,80 aralığındaysa "nadiren"; 1,79-1,00 aralığındaysa "hiçbir zaman" şeklinde yorum yapılmıştır.

MLQ anketi, yöneticileri dönüşümcü, etkileşimci veya pasif/kaçınan olarak etiketlemek amacıyla tasarlanmamıştır. Bunun yerine bu ölçek, çeşitli davranış türlerini ve bunların üç liderlik tarzıyla (dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve pasif/kaçınan liderlik) ilişkilendirilme derecesini belirlemektedir. MLQ anketindeki dördüncü kategori, liderlik davranışının sonuçları olarak bilinen, liderlik davranışlarının örgütsel etkilerine odaklanmaktadır (Avolio ve Bass, 2004).

Dönüşümcü liderlik tarzı beş alt boyutu içerir: (1) idealleştirilmiş etki (kişisel özellik), (2) idealleştirilmiş etki (davranış), (3) ilham verici motivasyon, (4) entelektüel uyarım ve (5) bireysel destek. Ankette dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili toplam 20 madde yer almaktadır. Bu maddelerden; 10, 18, 21 ve 25 numaralı maddeler, bir yöneticinin idealleştirilmiş nitelikleri sergileme derecesini değerlendirir. İdealleştirilmiş davranışları değerlendiren maddeler 6, 14, 23 ve 34'tür. İlham verici motivasyon davranışlarını değerlendiren maddeler 9, 13, 26 ve 36'dır. Entelektüel uyarım davranışlarını değerlendiren maddeler 2, 8, 30 ve 32'dir. Bireysel destek 15, 19, 29 ve 31 maddelerde değerlendirilir.

Etkileşimci liderlik tarzı iki alt boyutu içerir: (1) koşullu ödül, (2) aktif olarak istisnalarla yönetim. Etkileşimci liderlik tarzı ile ilgili toplam 8 madde yer almaktadır. Koşullu ödül davranışlarını ölçen maddeler 1, 11, 16 ve 35'tir. Aktif

olarak istisnalarla yönetim davranışlarını 4, 22, 24 ve 27 numaralı maddeler ölçmektedir.

Pasif/kaçınan liderlik tarzı iki alt boyutu içerir: (1) pasif olarak istisnalarla yönetim, (2) serbest bırakan liderlik. Pasif/kaçınan liderlik ile ilgili toplam 8 madde yer almaktadır. Pasif istisnalara yönetimi değerlendiren maddeler 3, 12, 17 ve 20'dir. Serbest bırakan liderlik davranışlarını ölçen maddeler 5, 7, 28 ve 33'tür.

MLQ anketinin son üç bileşeni, liderlik davranışının sonuçları adlı boyut, örgütsel liderlik başarısını ölçer. Bu kategorideki davranışlar şunlardır: (1) ekstra çaba, (2) etkililik ve (3) memnuniyet. MLQ anketi başarıyı şu şekilde ölçer: (1) yöneticiden gelen motivasyon nedeniyle çalışanların ortaya koyduğu ekstra çaba, (2) örgütün farklı seviyelerinde, yöneticinin etkililiğinin algılanması ve (3) yöneticinin yöntemlerinden memnuniyet. "Ekstra çabayı" 39, 42, 44 maddeler, "etkililiği" 37, 40, 43, 45 maddeler ve "memnuniyeti" 38 ve 40 maddeler değerlendirir.

1.6.2. Anketlerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Anketlerin güvenilirlik değerlerini belirlemek için "Cronbach alpha (α)" katsayıları hesaplanmıştır. Alfa katsayısı (Özdamar, 2002, s. 673):

$0,0 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir;

$0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük derecede güvenilirdir;

$0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise ölçek oldukça güvenilirdir;

$0,8 \leq \alpha < 1,0$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi PPOLQ anketi, güvenilirlik değeri ,994'tür. Yenilikçilik potansiyeli, bilginin paylaşılması, grup çalışması ve etkili iletişim kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı sırayla güvenilirlik değerleri ,990, ,973, ,974, 0,915'tir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme anketi genel olarak ve alt boyutlarının her

birinin Cronbach alpha değerleri 0,81-1,00 aralığında olduğu için anket yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Tablo 5

PPOLQ Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde sayısı	Cronbach alfa katsayısı
PPOLQ Anketi	20	,994
Yenilikçilik potansiyeli	9	,990
Bilginin paylaşılması	4	,973
Grup çalışması ve etkili iletişim	4	,974
Kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı	3	,915

MLQ anketi, güvenilirlik değeri ,906'tir. Dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı, pasif/kaçınan liderlik tarzı ve liderlik davranışının sonuçlarının sırasıyla güvenilirlik değerleri ,987, ,969, ,978, ,965'tir (bkz. Tablo 6). Dolayısıyla MLQ anketi genel olarak ve alt boyutlarının her birinin cronbach alfa değerleri 0,81-1,00 aralığında olduğu için anket yüksek güvenilirliğe sahiptir (Özdamar, 2002, s. 673).

Tablo 6

MLQ Anketi Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Madde sayısı	Cronbach alfa katsayısı
MLQ Anketi	45	,906
Dönüşümcü liderlik tarzı	20	,987
Etkileşimci liderlik tarzı	8	,969
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	8	,978
Liderlik davranışının sonuçları	9	,965

1.6.3. Anketlerin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Anketlerin geçerliğini değerlendirmek için "Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)" uygulanmıştır.

1.6.3.1. PPOLQ Anketinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Bartlett testi sonucunda $P=,00$; $P<0,05$ olarak bulunmuştur. Bartlett testi sonucuna göre anket maddeleri arasındaki korelasyonlar AFA için yeterlidir (Field, 2009, s. 660). AFA sonucunda PPOLQ anketinin toplam varyansı %89,998 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, PPOLQ anketinin yeterince geçerli özelliklere sahip olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 7’de maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 7

PPOLQ Anketinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde numarası	Faktör yükü
1. Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri kullanır.	,968
2. Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri değiştirir.	,959
3. Bu kütüphane sorunları çözmek istediğinde, sorunların çözümüne yönelik yenilikçi fikirlere sahibim.	,934
4. Yenilikçi fikirlerim olduğunda bunları kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	,925
5. Kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi benimle paylaştıklarında onlara geri bildirim veririm.	,943
6. Ekibimizde veya kütüphanemizde yeni fikirlere yönelik resmi tartışmalar yürütülür.	,941
7. Ekip veya kütüphanemizde fikirler resmi olmayan ortamlarda tartışılır.	,949
8. Resmi veya gayri resmi tartışmalar bir çeşit fikir birliği üretebilmemizi sağlarlar.	,951
9. Bu kütüphane, bir örgüt olarak, varılan fikir birliğine dayandırdığı uygulamaları sonucunda, yeni çalışma kalıpları geliştirir.	,953
10. Bu kütüphanede yeni iş yapma kalıpları oluşturma sürecindeyken değerli yeni bilgiler edinirim.	,961
11. Kütüphane, çalışanlarının profesyonel gelişim aktivitelerine katılımını destekler.	,969
12. Kütüphane profesyonel gelişimim için yeterli desteği verir.	,976
13. Yeni çalışma kalıplarının geliştirilmesi süreci doğal olarak yeni bilgilerin yaratılmasını da kapsar. Bu kütüphanede böyle yeni bilgiler kayıt altına alınır.	,975
14. Kütüphane müdürü, yeni bir alışkanlığın eskisiyle değiştirilmesinin belirlenmesi noktasında etkin ve önemli bir rol oynar.	,976
15. Bu kütüphanede ekip üyelerinin birbirleriyle fikir paylaşımı yaptığı bazı profesyonel veya profesyonel olmayan gruplar vardır.	,974
16. Bu kütüphane örgütsel değişiklikler yapma niyetine sahiptir.	,978
17. Bu kütüphane yeni çalışma kalıplarını dış baskılar yüzünden değil kendi iç çalışmaları sonucunda geliştirir.	,976
18. Bu kütüphanenin örgütsel çalışma ortamı çalışanlarının fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.	,974
19. Bilgi teknolojilerinin kullanımı kütüphanedeki yeni çalışma kalıpları geliştirme sürecine etki eder.	,738
20. Bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum.	,927

1.6.3.2. MLQ Anketinin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Bartlett testi sonucunda $P=,00$; $P<0,05$ olarak bulunmuştur. Bartlett testi sonucuna göre anket maddeleri arasındaki korelasyonlar AFA için yeterlidir (Field, 2009, s. 660). AFA sonucunda MLQ anketinin toplam varyansı %84,152 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç, MLQ anketinin yeterince geçerli özelliklere sahip olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 8'de maddelerin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 8

MLQ Anketinin Faktör Analizi Sonuçları

Madde numarası	Benim yöneticilerim/Ben yönetici olarak	Faktör yükü
1.	Benim gösterdiğim çabamın karşılığı olarak bana yardımcı olur./Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	,798
2.	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir./ Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	,881
3.	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez./Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.	,862
4.	Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır./Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.	,798
5.	Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınır./Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınırım.	,837
6.	Önemli değer ve inançlar hakkında konuşur./Önemli değer ve inançlar hakkında konuşurum.	,810
7.	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz./Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.	,926
8.	Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar. /Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar ararım.	,898
9.	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır./Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	,722
10.	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar./Personel ile çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.	,860
11.	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip eder ve açıklar./Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip ederim ve açıklarım.	,792
12.	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez./Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmem.	,862
13.	Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir./Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	,834
14.	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	,733
15.	Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır./Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	,916
16.	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtir./Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirim.	,810

Madde numarası	Benim yöneticilerim/Ben yönetici olarak	Faktör yükü
17.	'Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir./Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	,849
18.	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar./Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.	,542
19.	İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür./İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	,791
20.	Problemler ağırlaştığında müdahale eder./Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.	,894
21.	Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır./Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	,819
22.	Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır./Bütün dikkatimi hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.	,848
23.	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır./Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	,906
24.	Bütün hataların kaydını tutar ve izler./Bütün hataların kaydını tutarım ve izlerim.	,834
25.	Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir./Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	,883
26.	Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur. /Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	,837
27.	Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir. /Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim.	,839
28.	Karar vermekten kaçınır. /Karar vermekten kaçınırım.	,858
29.	Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir./Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	,951
30.	Benim problemlere, birçok açıdan bakmamı sağlar./Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	,951
31.	Bana kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için yardımcı olur/Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	,951
32.	Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar./Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.	,951
33.	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır./Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranırım.	,873
34.	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular./Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	,819
35.	Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	,840
36.	Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder./Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	,761
37.	Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar./Başkalarının yaptığı işle ilgili ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılarım.	,809
38.	Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır./Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanırım.	,782
39.	Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar./Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	,831
40.	Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder./Üst yetkililere karşı diğerlerini etkili biçimde temsil ederim.	,809
41.	Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır./Diğerleri ile birlikte tatmin edici bir biçimde çalışırım.	,805
42.	Benim başarıma arzumu artırır./Diğerlerinin başarıma arzularını artırırım.	,871
43.	Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkilidir./Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkiliyimdir.	,882
44.	Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır./Baskalarının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğini artırırım.	,873
45.	Yönendirdiği grup etkili bir gruptur./Yönlendirdiğim grup etkili bir gruptur.	,873

1.6.4. Parametrik Testi

Araştırmada parametrik veya parametrik olmayan teknikler arasında seçim yapmak için verilerin normalliği test edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov (K-S) testinin sonuçlarına göre PPOLQ ve MLQ anketlerinin verileri normal dağılımı göstermemektedir ($P=,00$, $P<0,05$). Bu sebepten dolayı araştırmada parametrik olmayan analiz teknikleri uygulanmıştır.

Tablo 9

Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesinin Test Sonuçları

	PPOLQ anketi	MLQ anketi
N	,375	,375
Kolmogorov-Smirnov	,308	,308
p-değeri	,000	,000

Bu çalışmada verilerin analizinde parametrik olmayan tekniklerden “Mann Whitney-U” ve “Kruskall Wallis” testleri kullanılmıştır. “Spearman” korelasyon analizi uygulanmıştır. Verilerin anlamlılık düzeyi olarak “ $P<0,05$ ” değeri alınmıştır.

1.7. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

- *Birinci bölümde*, ilk önce konunun önemi ve araştırmacı tarafından neden seçildiği belirtilmiştir. Daha sonra hangi hedeflere ulaşılmasının planlandığı açıklanmıştır. Araştırmanın amacı, problem, soruları ve sorulara bağlı hipotezler sunulmuştur. Uygulama aşamasında araştırmanın yöntemi, veri toplama teknikleri ve elde edilmiş verilerin değerlendirme sürecine ilişkin bilgiler verilmiştir. Kullanılmış olan istatistiksel yöntemler ve teknikler de ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.
- *İkinci bölümde*, araştırma üniversitesinin ve üniversite kütüphanelerinin tanımı yapılmış ve bunların öneminden bahsedilmiş, araştırma üniversitesi

kavramı ve gelişmesi ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Genel anlamda üniversite kütüphanelerinde yönetim sürecinin nasıl olduğu ve hangi unsurları içerdiği açıklanmıştır. Üniversite kütüphanelerinin yönetimi konusunda dünyada yaşanan gelişmelerle beraber yeni akımlar ve yöntemlerin neler olduğu ortaya konulmuştur. Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin kendilerine ait yönetim ve hizmet yapısı ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Son olarak da Kovid-19 salgını sürecinde Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin faaliyetlerinin etkilerinden bahsedilmiştir.

- Tezin *üçüncü bölümünde*, araştırmanın iki ana değişkeni ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bağımlı değişken olarak "örgütsel öğrenme" kavramı ve önemi açıklanmıştır. Örgütsel öğrenme türleri ile ilgili tek döngülü ve çift döngülü kavram tanımları verilmiştir. Örgütsel öğrenme seviyesinin ölçüleceği anketler açıklanmıştır. Öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenme ayrımından geniş bir şekilde bahsedilmiştir. Üniversite kütüphanelerinin öğrenen örgüt olarak yapması gerekenlerden bahsedilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzı ve pasif/kaçınan liderlik tarzı alt boyutları ile beraber ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Liderlik davranışı sonuçlarının ne olduğu ile ilgili bilgi verilmiştir. Öğrenen örgüt olarak üniversite kütüphanelerindeki liderlik tarzlarından bahsedilerek liderlik tarzı ve örgütsel öğrenme ilişkisi ile ilgili farklı alanlarda var olan literatür yazılmıştır.
- *Dördüncü bölümde*, araştırma kapsamında uygulanan anketlerden elde edilen bulguların analizi yer almaktadır. Bunlar; demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler, ilişkisi tespit edilen istatistikler, farklılık testleri ve regresyon analizidir. Elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin değerlendirilmesi bu bölümde açıklanmıştır.
- *Beşinci bölümde*, bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırılan alandaki literatür ve araştırma üniversiteleri kriterleri göz önünde bulundurularak, genel öneriler verilmiştir. Ayrıca Türkiye'deki araştırma

üniversitesi kütüphanelerinin yöneticileri ve çalışanları için örgütsel öğrenmeyi etkili bir şekilde gerçekleştirebilecekleri “Türkiye’deki araştırma üniversitesi kütüphaneleri için örgütsel öğrenme uygulama modeli” de sunulmuştur.

1.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN KAYNAKLAR

Araştırma süreci boyunca her aşamada konuya göre literatür taraması için çeşitli elektronik ve basılı kaynaklar incelenmiştir. Araştırma konusunun kritik temaları olan “üniversite kütüphaneleri, yönetim süreci, öğrenen örgütler, araştırma üniversitesi, örgütsel öğrenme, liderlik tarzı” anahtar kelimeleri kullanılarak ayrıntılı yayın taramaları yapılmıştır. Bu konularla ilgili bilgi elde edilebilmesi için şu veri tabanlarından yararlanılmıştır:

- “EBSCOHost”;
- “Information Science ve Technology Abstracts (LISTA)”;
- “Proquest”;
- “SAGE”;
- “ScienceDirect”;
- “Scopus”;
- “Taylor ve Francis”;
- “Türk Kütüphaneciliği”;
- “Web of Knowledge “;
- “YÖK Tez Kataloğu”;

Taramalarda aşağıdaki anahtar kelimeler kullanılmıştır:

- Örgütsel Öğrenme (Organizational Learning)
- Öğrenen Örgüt (Learning Organization)
- Liderlik Tarzları (Leadership Styles)
- Üniversite Kütüphaneleri (University Libraries)
- Araştırma Üniversiteleri (Research Universities)

Tez düzenini sağlayabilmek amacıyla, araştırma raporu yazım sürecinde, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün "Tez Yazım Yönergesi"nden yararlanılmıştır. Atıflar ve hazırlanan kaynakça, American Psychological Association (APA), 7. sürümüne göre hazırlanmıştır.

2. BÖLÜM

ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİNİN HİZMET YAPISI VE YÖNETİMİ

2.1. ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KAVRAMI VE GELİŞMESİ

Araştırma üniversiteleri, birçok alanda araştırma kültürüne sahip üniversiteler olarak bilinmektedir. Bu üniversiteler sadece bulunduğu ülkeye değil, küresel düzeyde ve dünya çapında yürütülen bütün araştırmalara katkı sağlamayı hedefler. Araştırma üniversiteleri; güçlü akademik elemanları, zengin kaynakları ve yürüttükleri öncü araştırma faaliyetleri ile bilim ve teknolojinin ilerlemesinde son derece önemli katkılarda bulunan kurumlardır (Emil ve Akşab, 2018, s. 2).

Toplumsal kalkınma için araştırma yapmanın çok önemli olduğunun anlaşılması, araştırma üniversitesi adında bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzdeki araştırma üniversitelerinin temelleri Berlin Üniversitesi'nin 1810 yılında kurulmasına kadar uzanır. Wilhelm von Humboldt'un Humboldt Modeli'ni oluşturmasıyla Berlin Üniversitesi'nde, araştırma üniversitelerinin ilk uygulamalarından biri olarak kabul gören model ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 2018, s. 4). Söz konusu eğitim modelinde araştırmaların ağırlığı artmaktadır. Ayrıca akademisyenlerin ve öğrencilerin, araştırma yapma, yayın, öğretim faaliyetleri ve kendilerini ifade etmede akademik özgürlükleri vardır. Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya araştırma üniversitesi modelini kendilerine en etkili şekilde uyarlayan ülkeler olmuşlardır (Altbach, 2011, s. 69). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD'de uygulanmaya başlanan araştırma üniversitesi modeli, Berlin Üniversitesi'nde uygulanan Humboldt Modeli'nden birkaç açıdan farklılık göstermektedir. Amerikan modelinde, kilit nokta topluma hizmet vermektir (Altbach, 2011, s. 69). Hiyerarşik yapı yerine disipline bağlı, demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı uygulanır. Devlet ile üniversitenin iş birliği yapması prensibi ile uygulanan bu model, mühendislik ve bilim alanında ABD'nin

yapılanmasını önemli ölçüde etkilemiştir. Savaş döneminde ABD'nin sivil ve askeri maksatlarla oluşturduğu model, savaş bittikten sonra daha da gelişerek kullanılmış, sonuçta da birçok özel ve devlet araştırma üniversiteleri kurulmuştur (Erdoğmuş, 2018, s. 5). ABD'nin üniversite yapılanması unsurlarına göre gelişen araştırma üniversitesi modeli, ademi merkezîyetçilik, çoğulculuk, çok çeşitli fonlara sahip olma, rekabetçilik ve her seviyede eğitim ve araştırmanın aynı çatı altında aynı kişilerce yürütülmesi gibi özellikler sayesinde oldukça üretkenlik sağlayarak araştırmacılara rekabetçi ve geniş bir pazar sağlamıştır (Atkinson ve Blanpaid, 2008, s. 31). Bu yüksek üretkenlik nedeniyle ABD modeli, Avrupa modeline nazaran, diğer ülkelerce daha çok rağbet görmüştür.

Türkiye'de bulunan devlet üniversitelerinin dünyadaki başarılı üniversiteler arasında yer alabilmesi maksadıyla, 2017 yılında YÖK tarafından "Araştırma Üniversitesi Girişimi" adı altında bir çalışma başlatılmıştır. Mevcut üniversiteler arasından dünyanın en başarılı üniversiteleri ile rekabet edebilecek üniversiteleri seçmek amacıyla "araştırma kapasitesi", "araştırma kalitesi" ve "etkileşim ve iş birliği" adında kriterler belirlenmiştir. Araştırma ve aday araştırma üniversiteleri bu üç başlık altında 32 gösterge ile YÖK (2019, s. 1) tarafından değerlendirilmiş ve sıralamaları belirlenmiştir:

- Birinci kriter olan, "araştırma kapasitesi" başlığı değerlendirilirken; "üniversitede bulunan bilimsel yayın sayısı, atıf sayısı, ulusal proje sayısı, ulusal projelerden elde edilen fon tutarı, uluslararası proje fon tutarı, ulusal ve uluslararası patent başvuru sayısı, ulusal patent belge sayısı, uluslararası patent belge sayısı, faydalı model/endüstriyel tasarım belge sayısı, doktora mezun sayısı ve doktora öğrenci sayısına" bakılmıştır.
- İkinci kriter olan "araştırma kalitesi" başlığı değerlendirilirken; "incites dergi etki değerinde %50'lik dilime giren bilimsel yayın oranı, incites dergi etki değerinde %10'luk dilime giren bilimsel yayın oranı, ulusal bilim ödülü sayısı, öğretim üyesi sayısı, öğrenci/mezun sayısı, YÖK 100/2000 doktora burs programı öğrenci sayısı, Tübitak 2244 sanayi doktora programı öğrenci sayısı, Tübitak 1004 teknoloji platformu projesi kapsamında alınan

fon tutarı, bilimsel yayınların açık erişim yüzdesi, tezlerin açık erişim yüzdesi, dünya akademik genel başarı sıralamalarında ilk 500'e girme sayısı ve akredite edilmiş program sayısı” göstergeleri dikkate alınmıştır.

- Üçüncü kriter olan “etkileşim ve iş birliği” başlığı değerlendirilirken; “üniversite-üniversite işbirlikli yayın oranı, üniversite-sanayi işbirlikli yayın oranı, uluslararası iş birlikli yayın oranı, üniversite-sanayi iş birlikli patent belge sayısı, uluslararası işbirlikli patent belge sayısı, kamu fonları kapsamında üniversite-sanayi iş birlikli ar-ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarının ilgili proje sayısına oranı, kontratlı üniversite-sanayi iş birlikli ar-ge ve yenilik projelerinden alınan fon tutarının ilgili proje sayısına oranı, uluslararası öğrenci oranı, uluslararası öğretim üyesi oranı ve dolaşımdaki öğretim üyesi/öğrenci sayısı göstergeleri” dikkate alınmıştır.

Yukarıda ifade edilen kriterlere göre öz değerlendirme raporlarını hazırlayarak YÖK’e gönderen üniversiteler arasından 11 araştırma ve beş aday araştırma üniversitesi belirlenmiştir (YÖK, 2019, s. 1).

11 Araştırma üniversitesi şunlardır:

- Ankara Üniversitesi,
- Boğaziçi Üniversitesi,
- Erciyes Üniversitesi,
- Gazi Üniversitesi,
- Gebze Teknik Üniversitesi,
- Hacettepe Üniversitesi,
- İstanbul Teknik Üniversitesi,
- İstanbul Üniversitesi,
- İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi,
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü,
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi,

5 Aday araştırma üniversitesi şunlardır:

- Çukurova Üniversitesi,

- Ege Üniversitesi,
- Selçuk Üniversitesi,
- Uludağ Üniversitesi,
- Yıldız Teknik Üniversitesi.

“Araştırma Odaklı Misyon Farklılaşması” programında 2021-2022 döneminde yeni maddeler eklenerek birtakım değişiklikler yapılmıştır. Bu değişiklikler şunlardır (YÖK, 2021, s. 4):

- “Başvuru yapanlar arasından, yapılan inceleme sonucunda, üç vakıf üniversitesi araştırma üniversitesi ünvanı alma hakkını kazanmıştır.
- “Araştırma üniversitesi” veya “aday araştırma üniversitesi” şeklindeki sınıflandırmalar kaldırılmıştır. Söz konusu programa dâhil olma hakkını elde eden “araştırma üniversiteleri” kendi aralarında sınıflandırılmışlardır. Araştırma üniversiteleri sergiledikleri performans temel alınarak A1 (70-100 arası puan alanlar), A2 (35-70 arası puan alanlar) ve A3 (20-35 arası puan alanlar) şeklinde 3 performans grubuna ayrılacaktır.
- Her yıl bitiminde A1, A2, A3 şeklinde sıralanan üniversiteler denetlenecektir. Denetleme sonucunda zayıf bulunan üniversiteler listeden çıkarılacak ve yerlerine diğer üniversiteler alınacaktır. Listede kendine yer bulan üniversiteler hem fon hem de kadro olarak diğer üniversitelerden önde olacaklardır. “Orta Doğu Teknik Üniversitesi”, “İstanbul Teknik Üniversitesi” ve “Boğaziçi Üniversitesi” listenin başında bulunmaktadır. “İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi”, “Sabancı Üniversitesi” ve “Koç Üniversitesi” ise vakıf üniversiteleri olarak listeye girmiştir”.

2.2. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

Üniversitelerin örgütsel yapısı içerisinde en aktif birimlerden biri olarak kabul edilen kütüphanelerin, ait olduğu üniversitenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirmede önemli rolleri bulunmaktadır.

Üniversite kütüphaneleri; üniversite bünyesinde bilimsel araştırma ve geliştirme faaliyetlerini desteklemek için çeşitli bilgi kaynaklarını sağlayarak bu kaynakları kullanıcılarına sunmak için profesyonel kütüphanecilik yöntemlerini kullanan bir kurum olarak tanımlanmaktadır (Ergen, 2003, s. 188). Kütüphaneler, üniversitelerin hedeflerine ulaşmasını destekleyen öğeler arasında önemli bir yere sahiptir.

Bilimsel gelişime açık, özgür düşünceli, araştırmacı niteliklere sahip bireyler yetiştirmek, toplumun gereksinim duyduğu bilgi düzeyini ve ortak kültür mirasını geliştirmek üniversitelerin en önemli amaç ve hedefleridir (Gündüz, 2017, s. 67). Bu amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinde, kaynakları en verimli bir şekilde kullanan uygun bir örgüt sisteme sahip olan kütüphane, üniversitenin en kritik birimlerindedir (Aslam, 2018a, s. 83; Bezirci, 2018, s. 244).

Üniversite Kütüphaneleri, bağlı oldukları üniversitelerin eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini destekleyici bilgi kaynaklarının teminine ilişkin teknik işlemleri gerçekleştirmek suretiyle söz konusu kaynakları kullanıma sunma işlevini yürütmektedir (Koçak, 2019, s. 7).

Üniversite kütüphaneleri entelektüel birikime dayalı olarak üniversite yenilikçi anlayış içerisinde, bilgiye dayalı olarak insanlığın gelişimini sağlayan evrensel bir oluşumdur.

2.2.1. Üniversite Kütüphanelerinde Yönetim Süreci

Üniversite kütüphanelerinin yönetimi, var olan kaynakların (beşeri, mali, fiziki ve bilgi kaynakları gibi) en verimli şekilde "planlanması", "düzenlenmesi", "yerine getirilmesi", "yönlendirilmesi" ve "kontrol" edilmesi süreci olarak ifade edilebilir. (Kurulgan, 2004, s. 99). Fayol (1949) yönetim konusunu bir süreç olarak ifade etmiştir. Yönetim fonksiyonları; planlama (planning), örgütlenme (organizing), koordinasyon (coordinating), emir-komuta (commander) ve denetim (controlling) başlıkları altında toplanmaktadır (Fayol, 1949, s. 19). İş analizine dayalı olarak; yapılan işlerin planlanması, iş akışının sağlanması, görev tanımları yapılmak suretiyle kadroların oluşturulması ve görev dağılımlarının yapılması, kütüphane yönetim sürecinde oluşturulması gerekli olan adımlardır (Kurulgan ve İspir, 2009, s. 100). Üniversite kütüphanelerinin planlama sürecinin, bir örgütün gelecek dönemde hedeflediği belirli bir noktaya varması veya başarıya ulaşması amacıyla çizilmiş bir harita olduğu ifade edilmektedir (Kurulgan ve İspir, 2009, s. 102). Üniversite kütüphanelerinin yöneticileri planlama yaparken, yapılacak işin; hangi zamanda, hangi personelle ve nerede yapılacağına karar verirler. En uygun kararı verebilmek için de, seçenekler içerisinde en doğru ve iyisini seçmeye gayret ederler. Üniversite kütüphaneleri yöneticilerinin örgütlenme aşamasında, işleri gruplandırarak her grubu ilgili bölümlere bağlamaları, sonra da yetki ve sorumlulukları belirlemeleri gerekmektedir (Kurulgan ve İspir, 2009, s. 126). Koordinasyon ve yöneltme aşaması, planlama ve örgütlenme aşamalarında belirlenen örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla tüm örgütün o hedeflerin elde edilmesi için yönlendirilmesidir. Denetleme aşamasında yönetici, örgütün hedeflerine ne ölçüde ulaştığını tespit etmektedir (Paşaoğlu vd., 2013, s. 9).

Yönetim; planlama, bütçeleme, organize etme, problem çözme, düzeni sağlama ve strateji geliştirme faaliyetlerle ilgilidir (Paşaoğlu vd., 2013, s. 3). Üniversite kütüphanesi yöneticileri için temel liderlik yetkinlikleri; vizyon sahibi olmak, yenilikçilik, savunuculuk ve etki yaratmaktır (Stewart, 2017, s. 26). Bir başka açıdan bakılırsa, üniversite kütüphanesi yöneticileri için ihtiyaç duyulan temel yetkinlikler; iletişim becerilerini kullanmak, vizyon sahibi olmak, sosyal etkileşim

kurmak, ekip oluşturmak, örgütü anlamak ve bilgi paylaşımında bulunmaktır (Ashiq vd., 2018). Kütüphane yönetimi genel olarak amaç, hedef ve politikaların belirlenmesi, planlama, bütçeleme, personel yönetimi, kayıt altına alma, raporlama ve geri bildirim kapsar (Çelik, 2000, s. 55; Kurulgan ve İspir, 2009, s. 100).

2.2.2. Türkiye’de Üniversite Kütüphanelerinin Hizmet Yapısı ve Yönetimi

Türkiye’de 204 üniversite bulunmaktadır. Bunların 129 tanesi devlet, 75 tanesi de vakıf üniversitesidir (YÖK, 2022). Türkiye’de üniversiteler, bilimsel araştırmalar yaparak ve nitelikli kişiler yetiştirerek toplumun gelişmesine ve bilgilendirilmesine önder olmada önemli örgütlerdir. Üniversite kütüphaneleri, araştırma, eğitim ve öğretime katkı sunmak amacıyla, öğretim elemanlarının, idari personelin ve öğrencilerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek şekilde yapılanmalarını sağlamak zorundadırlar (Odabaş ve Polat, 2011, s. 322). Farklı beklentiler ve ihtiyaçlar söz konusu olduğunda, üniversite kütüphanelerinin aynı tipte hizmet sunması anlamsız olmakta, dolayısıyla kütüphanelerin kullanıcılarını tanıması ve onların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek yapıyı ve hizmeti geliştirmek için çabalaması gerekmektedir. Teknolojik anlamda yaşanan ilerlemeler de kütüphanecilik hizmet anlayışını oldukça etkilemektedir (Odabaş ve Polat, 2011, s. 321). Kütüphanelerin kullanımı artık zaman ve mekandan bağımsız gerçekleşmektedir. Üniversite kütüphanelerinin hem teknolojinin getirdiği elektronik dokümanlar, dijital taşıyıcılar, web araçları gibi ortamlarda hizmet vermeyi, hem de geleneksel ödünç kitap verme, danışma gibi hizmetleri bir arada yürütmeleri beklenmektedir (Bezirci, 2018, s. 243). Türkiye’deki üniversitelerin örgüt yapısı değiştikçe, bunlara bağlı kütüphanelerin de örgüt yapısı aynı doğrultuda gelişmiştir; ancak her üniversite farklı zaman ve ortamlarda kurulduğundan, bunların yapıları ve gelişimleri birbirlerinden farklı olmuştur (Çelik, 2000, s. 61). Genel olarak Türkiye’deki üniversiteleri iki grup altında toplamak mümkündür. Bunlar, merkezi yapıya sahip üniversiteler ve dağınık yapıya sahip üniversitelerdir. Merkezi yapıya sahip üniversiteler (Çelik, 2000, s. 57):

- Bir yerleşke içindedirler,
- Tek bir kütüphane bulunmaktadır,
- Bütçe tek merkezden idare edilir,
- İhtiyaç duyulan personel sayısı ve idari harcamalar daha azdır.

Türkiye’de üniversitelerin tek bir yönetim altında toplanması, 1981 yılında çıkarılan 2547 sayılı Yüksek Öğrenim Kanunu (YÖK) ile olmuştur (Atılğan, 2008, s. 456). Bu kanun sayesinde, üniversitelerin yönetilmesi ve örgütlenmesinin merkeziyetçi bir anlayışla yapılarak mevcut kaynakların en etkin şekilde kullanılması hedeflenmiştir. Bu hedefi gerçekleştirmek için üniversite kütüphaneleri “Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlıkları” altında toplanmıştır (Atılğan, 2008, s. 456).

Türkiye’de her üniversite kütüphanesi farklı bir hiyerarşik yapıya sahiptir. Bazı devlet üniversitelerinde kütüphaneler, genel sekreter aracılığı ile rektöre bağlı iken bazı devlet üniversitelerinde fakülte/yüksekokul kütüphanesi olarak dekanlığa bağlı olarak veya başka biçimde hizmetlerini sürdürmektedirler (Koçak, 2019, s. 41). Çoğu vakıf üniversitesinde ise kütüphaneler doğrudan rektöre bağlıdır (Koçak, 2019, s. 41). Türkiye’deki üniversite kütüphanelerine bakıldığında yöneticilerin “müdür” veya “başkan” unvanı taşıdıkları görülmektedir (Yılmaz, 2004, s. 179). Üniversite kütüphanelerinin yöneticileri de diğer örgütlerde olduğu gibi, kütüphanenin hedeflerine ulaşması için çalışma faaliyetlerini düzenleyen, eşgüdümü ve kontrolü sağlayan en yetkili kişilerdir (Martin, 2016, s. 266). Türkiye’de üniversite kütüphanelerinin yöneticilerinin seçilmesinden ilgili üniversitenin rektörlüğü sorumludur (Yılmaz, 2004, s.180). Kütüphane ile ilgili karar verme yetkisi kütüphane yöneticisine aittir. Ancak bürokratik yapı gereği bazı kararların üst yönetimle birlikte verilmesi gerekmektedir. Türkiye’de üniversite kütüphanelerinde hiyerarşik yönetim sistemi mevcuttur. Dolayısıyla üniversite kütüphanelerindeki yöneticilerin hangi liderlik tarzını benimsediği çok önemlidir. Zira yöneticinin tarzı verilen bütün kararları etkilemektedir. Üniversite kütüphanelerinin etkin hizmet sağlayabilmeleri için mutlaka doğru, gerçekçi ve şeffaf bir şekilde hedeflerini belirlemeleri ve bunu

yazılı hale getirmeleri gerekmektedir (Çelik, 2000). Daha sonra belirlenen hedeflere ulaşabilmek için izlenecek politika belirlenmelidir. Türkiye’de üniversite kütüphanelerinde hedeflere ulaşmak amacıyla en etkili yönetim anlayışını ve yapısınının oluşturması beklenmektedir. Ayrıca yönetim şekli ve örgüt yapısında oluşturulacak esneklik anlayışı, değişen şartlara göre en verimli hizmetin sunulmasını sağlayacaktır.

2.2.3. Üniversite Kütüphanelerinin Hizmet Yapısını ve Yönetimini Etkileyen Değişiklikler

Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) devrimiyle birlikte eğitim sistemleri ve ortamları değişmiştir. Bu değişime bağlı olarak üniversite kütüphanelerinde kitap odaklı kütüphanecilik yerini, kullanıcı merkezli kütüphaneciliğe bırakmıştır (Bezirci, 2018, s. 234). Araştırmacıların bilgi arama tutumlarından dolayı kütüphanelerin koleksiyon geliştirme ve hizmet açısından işlevleri sürekli değişmektedir. Kütüphaneler bilgi deposu olmaktan çıkıp, dijital ve sanal ortamda öğrenme merkezi olmaktadır (Ashiq vd., 2021, s. 171). Diğer bir deyişle, teknolojilerin ve internetin evrimi, üniversite kütüphanelerini “binalarda kısıtlı olma” algısının ötesine taşımaktadır. Üniversite kütüphanelerinin hakimiyeti; alternatif seçenekler, uzaktan erişim ve elektronik bilgi dağıtım mekanizmaları tarafından kaldırılmıştır (Sukula vd., 2020, s. 87).

Kovid-19 gibi küresel krizler sırasında ve sonrasında öğretme-öğrenme ortamının gelenekselden karma öğrenmeye geçmesi beklenmektedir ve üniversite kütüphanelerinin, bu değişimin getireceği zorluklarla başa çıkmak için hazırlanmaları gerekmektedir (Chan ve Fabbi, 2023, s. 12; Sukula vd., 2020, s. 86). Tüm dünyada yükseköğretim genelde uzaktan öğrenmeye geçerek Kovid-19 pandemisinin yarattığı şartlara uyum sağlamaya çalışmıştır (Murphy, 2020, s. 496). Bu durum, yükseköğretimin öğretme-öğrenme sürecinde bir devrim yaratmıştır (Crawford vd., 2020, s. 1). Yüz yüze öğrenme ve uzaktan öğrenme sürecinin harmanlanmasından oluşan yeni eğitim ve öğretim biçiminin Kovid-19 sonrasında da devam etmesi beklenmektedir (Crawford vd., 2020). Oluşan yeni

duruma göre kütüphaneler, bu öğretim biçimini desteklemek için koleksiyonlarını ve verdikleri hizmetlerini yeniden tasarlamak zorunda kalacaklardır. Üniversite kütüphanesi yöneticileri, stratejik planlama, değişim ve yenilikçi teknolojinin uygulanması, çatışmaların çözülmesi, kaynakların ve hizmetlerin ölçülmesi ve iyileştirilmesi gibi konulardan sorumlu kişilerdir (Aslam, 2019, s. 146). Yaygın olarak gelişen teknolojilerin, üniversite kütüphaneleri için önceden tanımlanmış tek bir boyuta uyan tüm çözümlerle ele alınamayacak karmaşık zorluklar sunduğunu ortaya koymuşlardır. Kütüphane hizmetlerini, kaynaklarını ve alanlarını kullanıcılarının değişen ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmek için kütüphane kurumunun sürekli olarak yeniden tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Harland vd., 2017; Ashiq vd., 2020, s. 161). Bu, proaktif ve etkili kütüphane yöneticileri tarafından gerçekleştirilebilir. Birçok çalışma, başarılı kütüphane yöneticilerinin ileriye düşünebilen, stratejik plan yapabilen ve 21. yüzyılın sunduğu zorlukları ele alabilen vizyoner, yenilikçi ve risk alan kişiler olması gerektiğini vurgulamıştır (Harland vd., 2017; Lo ve Stark, 2020, s. 113).

Üniversite kütüphanelerinin gelecekteki başarısını etkileyecek ve meydana gelebilecek krizlerle baş edebilmesini sağlayacak unsurlar aşağıdaki şekilde listelenebilir (İspir ve Torlak, 2020, s. 31; Şeşen, 2019, s. 912):

- Daha çok teknoloji kullanımı,
- Daha çeşitli ve zengin etkinlikler sunma,
- Dijital ortamları kapsayan ve kütüphanelerin kullanımına uygun bütünleşik yazılımları geliştirme/sağlama,
- Daha ferah ve rahat ortamlar oluşturma,
- Daha çok sosyal medya aygıtlarından faydalanma,
- Ortak yayıncılığı tanıma, derleme ve hizmete sunma,
- Büyük veriyi yönetmek ve denetlemek için kullanılan etkin stratejiler.

Üniversite kütüphanelerinin yönetimi ve yöneticilerinin davranışlarını etkileyen güncel gelişmeler aşağıda belirtilmiştir (Aslam, 2019, s. 145; Sukula vd., 2020, s. 87):

- BİT alanındaki gelişmelerin bilgi kullanımını kolaylaştırması,

- Akıllı hizmetler ve yapay zekânın kullanılması,
- Mobil uygulamaların işlemlerde yaygınlaşması,
- Eğitim sisteminde küresel devrim ve uzaktan eğitimin hayata geçirilmesi, Kullanıcı profilinin, kullanıcı ihtiyaç ve taleplerinin değişmesiyle kullanıcı kapasitesinin geliştirilmesi,
- Sosyal medyanın güçlenerek kullanılması,
- Akademik ortamda bilginin iletilmesinde gizlilik politikasıyla birlikte paylaşımcılık ilkelerinin birbirleriyle çatışması,
- Yeni krizleri yönetebilmek için etkili ve hızlı karar verme gerekliliğinin bilinmesi
- Büyük veri analizlerinin sonuçlarını kullanarak değerlendirmeler yapılması,
- Kullanıcıları merkeze alan hizmet anlayışı sonucunda hizmetlerin bireyselleştirilerek sunulması,
- Basılı ortamlarla birlikte, dijital ortamlarda oluşturulan kaynaklarla yayıncılığa yeni boyutlar kazandırılması,
- Diğer kütüphaneler ve örgütler ile iş birliği kurulması,
- Açık erişimin yaygın olarak kullanılması,
- Uzak iletişimle çevrimiçi hizmetlere yaygınlık kazandırılması.

Kütüphane yöneticileri en üst düzeyde güvenilirliği korumakla birlikte, ortaya çıkan zorlukları hızlı ve güçlü bir şekilde esneklik ve uyum sağlayarak aşmak üzerine odaklanmaktadır (Sukula vd., 2020, s. 87).

Diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin de maruz kaldığı değişimler aşağıda sıralanmıştır (Takcı ve Baktır, 2018; İspir ve Torlak, 2020):

- Yeni nesil kütüphaneler ve bilgi iletişim teknolojileri: Özellikle son yıllarda daha da ivmelenerek gelişen bilgi teknolojileri nedeniyle yeni kavramlar, yeni yöntemler ve yeni hizmet tarzları kütüphanelerde boy göstermeye başlamıştır.
- Sosyal ağların kütüphanelerde kullanımı: İletişim teknolojileri geliştikçe yeni platformlar insan hayatında yer almaktadır. Güncel haberlerin,

etkinliklerin, duyuruların ve mobil uygulamaların zaman ve mekân sınırlaması olmadan erişim imkanları sağlanmaktadır.

- Büyük veri: Küresel bilgisayar ağlarının günlük ürettiği veri kütlesi büyük veri (big data) olarak adlandırılmaktadır. Bu verilere örnek olarak, kullanıcı kimlik bilgileri, biyometrik kimlik saptama bilgileri, ağ konumlandırmaları verilebilir. Çok sayıda örgüt küresel çapta oluşan devasa büyüklükteki bu verinin ne kadar önemli olduğunun bilincinde olmalarından dolayı bu alana büyük yatırımlar yapmaktadır.
- Açık erişim: Bilginin açık erişime sahip olması, o bilgiye engelsiz olarak ulaşılabilirdiği, incelenebildiği ve kopyalanabilir olduğu anlamına gelmektedir. Bu bilgi, ücretsiz olarak herkese açıktır ve yasal bir şekilde her amaç için kullanılabilir.
- Z kuşağı: Günümüzde üniversite kütüphanelerinin kullanıcıları çoğunu Z kuşağı oluşturmaktadır. Dijital bir çağda doğan Z kuşağının daha önceki nesillerden farklı yapılarda olacağını öngörülmektedir. Meydana gelecek bu farklılık göz önüne alındığında, Z kuşağının halihazırda kullanılan öğrenme yöntemleri ile dikkatlerinin çekilmeyeceği, bu yöntemlerin yerine yeni metodların geliştirilmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla, Türkiye'deki üniversite kütüphaneleri Z kuşağının ihtiyaçlarına uygun yeni hizmetler vermeye başlamıştır.

Artırılmış gerçeklik ve yapay zeka gibi uygulamalar kütüphanelerin verdikleri hizmetlere ilave edebilecekleri yeni teknoloji araçlarıdır. Teknolojik donanımlardan biri de robot asistanlardır. Son yıllarda robot asistanlar, raf yerleşimi ve düzeni, sayım işlemleri ve oryantasyon faaliyetlerinde kütüphane personeline yardımcı olmaya başlamışlardır. Böyle teknolojik uygulamalar kullanıcılara ilgi çekici gelecek ve onların kütüphaneleri kullanma alışkanlıklarını artıracaktır. Kovid-19 salgını sürecinde Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinin faaliyetleri, personelin uzaktan çalışması veya azaltılmış personel uygulaması ile dönüşümlü olarak kütüphanede bulunması ile yürütülmüştür. "Yeni normal" olarak tanımlanan bu süreçte veya bundan sonraki dönemde kütüphane çalışanlarının çalışma yer ve saatlerinin

değişeceği öngörülmektedir (İspir ve Torlak, 2020, s. 35). Bu gelişmeler göz önüne alındığında kütüphane çalışanlarının yeni çalışma şartlarına hazırlanmaları gerekmektedir. Bu dönemde kütüphanede verilen hizmetlerin kullanıcılara bildirilmesinde sosyal medya, web sayfası ve elektronik posta sıklıkla kullanılırken üniversiteye ait uzaktan öğretim mekanizmasından daha az faydalandığı görülmektedir (İspir ve Torlak, 2020). Pandemi sürecinde, üniversite eğitiminin uzaktan öğretim mekanizmaları ile verilmesi nedeniyle kütüphaneler de hastalığın yayılma tehlikesine karşı hizmetlerini uzaktan vermeye başlamışlardır. Bu durumda kütüphane ortamından ve uzaktan verilen hizmetlerin bir merkezden düzenli, başarılı ve bilimsel yönetim kurallarına uygun biçimde verilmesi önem kazanmıştır. Lider yönetici konusu başarılı, yenilikçi ve verimli hizmetlerin sunulmasında araştırılması gereken konuların başında gelmektedir.

3. BÖLÜM

ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI

3.1. ÖRGÜTSEL ÖĞRENMENİN TANIMI

Öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme, işletme ve yönetim literatüründe uzun zamandır yaygın olarak çalışılan bir konu özelliğindedir. Örgütlerin etkinliğinin ve verimliliğinin geliştirilebilmesine yönelik olarak örgütsel öğrenme kavramının, ilk olarak 1970'li yıllar itibariyle ele alındığı görülmektedir. 1990'lı yıllardan bu yana örgütlerin insanlar gibi öğrenen ya da öğrenmeleri gereken varlıklar olarak ele alınmaları gerektiğinin düşünülmesiyle örgütsel öğrenme kavram ve süreci çok daha önem kazanmaya başlamıştır. Bu kapsamda De Geus (2002, s. 12) "Yaşayan Şirket (The Living Company)" adlı eserinde, örgütlerin de canlı varlıklar olarak değerlendirilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Ona göre örgütler; kendilerine özgü ayrı birer kimliğe sahip olup, kendilerine özgü hedeflerini, özerk davranma kapasitelerini, mevcut kimliklerini, öğrenme yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirme doğrultusunda artan potansiyel taşımaktadırlar (De Geus, 2002, s. 12). Örgütsel öğrenme Stata (1989, s. 63) tarafından, örgütteki bütün bireylerin değişimi kabullendiği ve buna inandığı, süregelen bir süreç şeklinde ifade edilmektedir. Stata (1989) öğrenmenin tecrübe, bilgi ve bellekteki paylaşılan kavrayış ile gerçekleştiğini savunmaktadır. Örgütsel öğrenme Fiol ve Lyles (1985, s. 811) tarafından, yeni bilgiler ve farklı anlama aracılığıyla işletmeye ait faaliyetleri iyileştirme şeklinde ifade edilmiştir. Örgütsel öğrenme mevcut olan hataları ve sorunları tespit etme ve yeni yöntemlerle çözümleri bulma sürecidir (Argyris ve Schön, 1978, s. 312). Örgütsel öğrenme; örgütün mevcut işgücü becerisini kullanma yollarının geliştirilmesini ve bilgi yönetimi kapsamında daha etkili ve verimli bir şekilde rutin işleyişlerinin organize edilmesinin sağlanması

bağlamında, yeni düşünce ve uygulama tarzlarının ortaya konulmasına olanak tanımaktadır (Garvin, 1993, s. 80). Bu temelde yeni örgütsel davranışlar ve süreç değişiklikleri örgütle bütünleştirilebilmekte ve örgütler, rakiplerinden bir adım önde olma doğrultusunda amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik stratejik girdiler ve çıktılar ortaya koyabilmektedirler (Zhang vd., 2023, s. 9). Örgütsel öğrenme, bir örgütün kolektif bilgisinde, bilişinde ve eylemlerinde, örgütün istenen sonuçlara ulaşma yeteneğini artıran olumlu bir değişim sürecidir (Çelik vd., 2022, s. 251). Örgütsel öğrenmenin temel amacı örgütün performansını artırmak, hizmet kalitesini yükseltmek ve çalışanların becerilerini geliştirmektir (Qi ve Chau, 2018). Örgütsel öğrenme; örgütün geçmişinden elde ettiği bilgi ve becerileri amaçlarına ulaşma yolunda etkili ve verimli rutinler geliştirebilmeyi sağlayacak faaliyetlere dönüştürme sürecidir (Mulholland vd., 2001, s. 337). Örgütsel öğrenme yaklaşımları, uygulamaları ve stratejileri, örgüte uzun vadeli yüksek performans sağlayacak bir kılavuz olarak hizmet etmektedir (Zhang vd., 2023, s. 8). Örgütsel öğrenme; örgütün mevcut işgücü becerisini kullanma yollarının geliştirilmesini ve bilgi yönetimi kapsamında daha etkili ve verimli bir şekilde rutin işleyişlerinin organize edilmesini sağlaması bağlamında, yeni düşünce ve uygulama tarzlarının ortaya konulmasına olanak tanımaktadır. Söz konusu edilen bu belirlemeler doğrultusunda örgütsel öğrenme; örgüt üyelerinin eğitilmesini ya da deneyimlerinin artırılmasını kapsamaktan daha çok, örgüt ortamında yeni davranış, değer ve normların, örgüt üyelerinin katılımı ile geliştirilmesini içerecek şekilde düzenlenmelidir. Bu düzenleme de neticesinde; örgütsel öğrenmenin, örgüt üyelerinin ortak deneyimlerine, kararlarına ve değerlerine dayalı olarak yürütülmesi gerekliliğini ifade etmektedir.

3.1.1. Örgütsel Öğrenme Türleri: Tek Döngülü Öğrenme ve Çift Döngülü Öğrenme

Örgütlerin temel rutinlerini değiştirmeden hataları düzeltme ve sorunları çözme faaliyetlerine “tek döngülü öğrenme”; örgütlerin mevcut rutinlerini, yapılarını, stratejilerini ve değerlerini sorgulayarak hataları düzeltme ve sorunları çözme faaliyetlerine ise “çift döngülü öğrenme” denir (Argyris ve Schön, 1978, s. 8). Bir

örgüt tek döngülü öğrenme sürecine girdiğinde, çevresi ile iletişim sağlamak ve hedeflerine ulaşmak için kullandığı uygulamaları veya stratejileri gözden geçirebilir ancak bu stratejilerin altında yatan varsayımları veya inançları sorgulamaz (Argyris ve Schön, 1996, s. 21). İstenmeyen sonuçlara verdiği tepkiler ve onlarla ilgili olarak aldığı kararlar, örgütün mevcut rutinlerinin, yapılarının, stratejilerinin ve değerlerinin içerisinde bulunur (Argyris, 2003). Bunun aksine, çift döngülü öğrenme sürecinde, örgüt bir sonraki adımlarını belirlemeden önce eylemlerinin arkasındaki politikaların, normların ve varsayımların uygunluğunu toplu olarak sorgular (Argyris ve Schön, 1996, s. 22). Çift döngülü öğrenme sürecini benimsemiş örgütler, sadece hedeflenen sonuca ulaşmak için yapılan uygulamaların etkinliğini değil, aynı zamanda paylaşılan değerlerin ve varsayımların uygun olup olmadığını da araştırmaktadırlar (Dee ve Leışyté, 2016). Her iki öğrenme türü de problem çözmeyi hedefler, ancak ikisi arasındaki temel fark, çift döngülü öğrenmenin örgütün temel değerlerini ve politikalarını inceleyerek gereken düzeltmeleri yapmasıdır. Oysa tek döngülü öğrenme bu uygulamayı yapamaz (Argyris, 1976, s. 375). Örgütün tek veya çift döngülü öğrenme süreçlerine başlayabilmesi için, yaratıcı öğrenmeye, hataların sebeplerini bulmaya, mesleki gelişmeye meraklı ve grup halinde çalışmaya istekli personele ihtiyacı vardır (Argyris ve Schön, 1996, s. 22). Örgütler öğrenme seviyelerini belirlemek için farklı yöntemler kullanabilmektedir. Bir sonraki kısımda örgütsel öğrenme seviyesi ve ölçülmesi için detaylı bilgiler verilmektedir.

3.1.2. Örgütsel Öğrenme Seviyesi ve Ölçülmesi

Örgütsel öğrenme seviyesi, bir örgütün yeni bilgileri artırma ve bu bilgileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme becerilerini geliştirme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Ceylan, 2009, s. 23). Örgütsel öğrenme seviyesinin gelişmesi birçok bilim insanının dikkatini çekmiştir. Hepsi de bilginin daha yüksek bir performans sağlayarak, başarı ve rekabet gücünün, yenilikçilik performansının ve örgütün genel performansının artışı için çok önemli bir kaynak olduğu konusunda hemfikirdirler (Cheng vd., 2019, s. 269). Örgütsel öğrenme seviyesi,

bir örgütün bilgiyi yaratma, edinme, aktarma ve onu entegre etme amacıyla davranışını değiştirme yeteneğidir (Gomez vd., 2005, s. 716). Mevcut rekabetçi ve dinamik ortamda, örgütsel öğrenmenin oldukça önemli olmasından dolayı, örgütlerin örgütsel öğrenme seviyelerini ölçmek için uygun bir ölçüm kriteri bulmaları gerekmektedir (Yılmaz vd., 2019).

Örgütsel öğrenme seviyesinin ölçütlerini, boyutlarını ve destekleyici etmenlerini belirleyebilmek amacıyla literatür taraması yapılmıştır. Öğrenen örgütleri ölçmek ve değerlendirmek için çok çeşitli araçlar mevcuttur. Bazı ölçüm araçları için örnekler şunlardır:

- Öğrenen Örgüt Anketi (Pedler vd., 1991),
- Örgütsel Öğrenmenin Yapısı Anketi (Ellis ve Shpielberg, 2003),
- Örgütsel öğrenme ölçeği (Gomez vd., 2005, s. 724)
- Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketi (Chen, 2006, s. 99),
- Örgütsel Öğrenme Yeteneği Anketi (Chiva vd., 2007, 232)
- Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları Anketi (Schechter, 2008, s. 162).

3.1.3. Örgütsel Öğrenme Modelleri

Bir organizasyonun, klasik organizasyonlardan farklı olarak öğrenen örgüt olması açısından bir takım unsurlara sahip olması gerekmektedir. Öğrenen örgütler oluşturmanın beş ana unsuru Senge (1990, s. 57) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- Kişisel hakimiyet (personal mastery), hayatı yaratıcılık penceresinden gözlemleyerek yaşamak ve manevi olgunluğa sahip olmaktır. Çalışanlar hayatta arzu ettikleri neticelere erişebilme yetkisini yaşam boyu öğrenerek edinirler. Bu şekilde çalışanlardan oluşmuş işletmelerin öğrenen örgüt olmaları daha kolaydır.

- Zihinsel modeller (mental models), hafızamızda sağlam biçimde yer edinen varsayımlar, imgeler ve genellemeler şeklinde faaliyetlerimizi ve fikirlerimizi etkiler.
- Paylaşılan vizyon (shared vision), enerji kaynağı ve öğrenme için odaklanma olduğundan dolayı öğrenen örgütler adına bir ihtiyaç durumundadır. İşgörenlerin paylaşılan müşterek değerlere sağlam bir şekilde bağlı olmaları umulmaktadır.
- Ekip öğrenmesi (team learning), ekipte yer alan bireylerin arzu ettikleri neticeleri elde edebilme adına geliştirdikleri ve düzenledikleri bir süreçtir. Günümüzde ekipler işletmelerdeki temel öğrenme birimi durumundadırlar.
- Sistem düşüncesi (systems thinking), bir takım olaylar yer ve zaman bakımından uzakta olsa da, tamamının aynı olay kapsamında birbirine bağımlı olması durumudur. Örgütteki işgörenler ve iş ortamı birer sistem özelliğindedirler. Sistem düşüncesi üstlendiğimiz işleri nasıl tamamladığımızı bütün boyutlarıyla ortaya çıkarabilmeye olanak sunar.

Chiva vd. (2007, s. 227) modellerinde, örgütsel öğrenmenin, beş unsurdan oluştuğunu belirtmiştir:

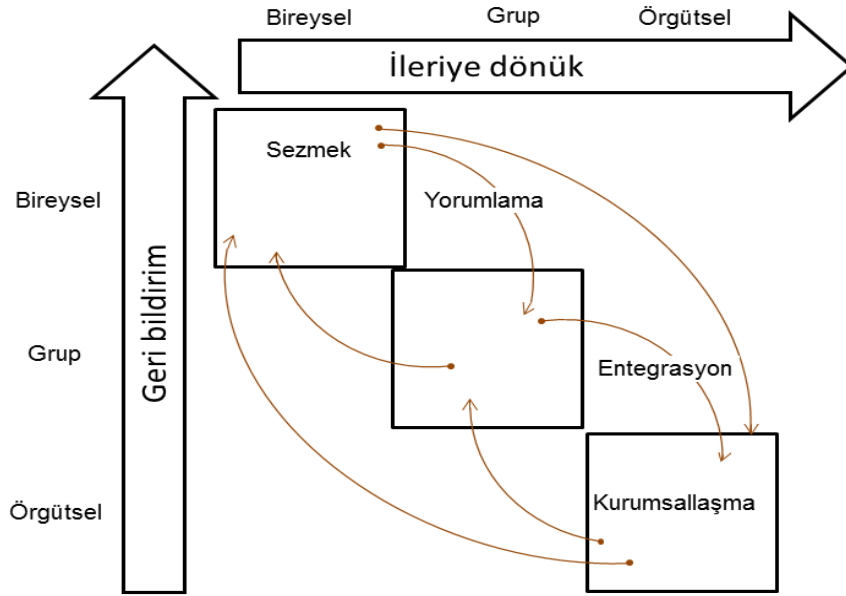
- Deneme yapma,
- Risk alabilme,
- Dış çevre ile iletişim kurma,
- Etkin diyalog kurma,
- Katılımcı yönetimle karar verme.

Örgüt çalışanları yukarıdaki beş unsuru göz önünde bulundurarak ve sahip oldukları tecrübeleri kullanarak verimli bir örgütsel öğrenme yaratabilirler (Chiva, vd., 2007, s. 227).

Crossan ve diğerlerinin (1999) çalışmasında örgütsel öğrenmede 4I sistemi; Intuiting/Sezme, Interpreting/Yorumlama, Integrating/Entegrasyon ve Institutionalizing/Kurumsallaşma olarak belirlenmiştir (Crossan vd., 1999, s. 524):

Şekil 1

Örgütsel Öğrenme Modeli



Not. "An organizational learning framework: From intuition to institution"den Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. tarafından, 1999. *Academy of management review*, 24(3), s. 542. (<https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>). Telif hakkı JSTOR'a aittir.

- Sezmek (Intuiting), bireylerin diğerleriyle paylaşabildiği bilgiyi öğrenir ve diğer insanlarla paylaşmak için olasılıkları değiştirir.
- Yorumlama (Interpreting), daha resmi olan bir süreçtir. Bu süreçte işler ve fikirler personel arasında paylaşılır. Bu aşamada, personelin, fikirlerini sözlü veya yazılı olarak birbirlerine veya üstlerine iletmeleri beklenir.
- Entegrasyon (Integrating), bilgi paylaşımı ile insanlar arasında ortak anlayışı geliştirmenin ilk adımıdır. Böylece ortak düşünce yaratılmış olur. Bu ortak düşünce, diyalog yoluyla, örgütsel kararları doğurur.
- Kurumsallaşma (Institutionalizing), sürecinde alınan kararlar örgüt rutininin bir parçası haline gelir. Yani kararlar örgüt tarafından kullanılır veya değerlendirilir. Bu aşamada yeni fikirler uygulamaya geçirilir.

Watkins ve Marsick (1993, s. 279), birleştirici bir örgütsel öğrenme modeli geliştirmişler, öğrenen örgütü “devamlı öğrenen, kendisini devamlı güncelleyen örgüt ve bu örgütteki öğrenmeyi de, sorumlu olunan işle aynı doğrultuda gerçekleştirilen ve işe entegre edilmiş, devamlı ve stratejik bir süreç” şeklinde tanımlamışlardır.

Tablo 10

Yedi Boyutlu Örgütsel Öğrenme Modeli

Yapılması gerekenler	Açıklama
Sürekli öğrenme fırsatları yaratma	Öğrenme, gerçekleştirilen işin içine yerleştirilir. Çalışanlar işi yaparken öğrenirler. Fırsatlar daima eğitim ve büyüme ile ortaya çıkar.
Diyaloğu ve soru sormayı destekleme	Örgütsel öğrenme kültürü, yeni deneyler yapmayı, açık ve net geri bildirim ve sorgulamayı destekler duruma gelir. Bireyler fikirlerini ifade etmeye ve diğerlerinin fikirlerini dinleyip sorgulamaya başlar.
Yardımlaşma ve takım halinde öğrenmeyi destekleme	İş, farklı düşünce biçimlerini yakalama doğrultusunda takımlara istinaden şekillendirilir. Grupların beraber öğrenip, beraber çalışmalarını umulur ve iş birliği teşvik edilir.
Öğrenen öğeleri paylaşmak için alt yapı hazırlama	Öğrenen unsurları ve konuları paylaşabilmek adına gerekli teknolojik altyapılar ve sistemler oluşturulur, iş sürecine entegre edilir, kullanım gerçekleştirilir ve muhafaza edilir.
Ortak bir vizyon için kişileri güçlendirme	Bireyler ortak bir vizyon ortaya koyma, sahiplenme ve uygulama safhalarında rol oynarlar. Bireylerin sorumluluklarını öğrenme arzularını güdüleme maksadıyla karar verme ile sorumluluk aynı düzeydedir.
Örgüt ile çevresi arasında bağlantı kurma	Bireylere gerçekleştirdikleri işin tüm kuruma etkisini görmeleri maksadıyla yardımcı olunur. Bireyler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini başkalarına aktarırlar.
Yöneticinin model olması ve öğrenmeyi desteklemesi	Yöneticiler tarafından öğrenme modeli oluşturulur, öğrenme desteklenir ve işle alakalı stratejileri belirlemede öğrenmeden faydalanılır.

Note. Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change'den (s. 279), Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. tarafından, 1993. Jossey-Bass. Telif hakkı 1993 Jossey-Bass'a aittir.

Örgütsel öğrenme için Watkins ve Marsick (1993) tarafından geliştirilen ve birbirini tamamlayan yedi aşama aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (bkz. Tablo 10):

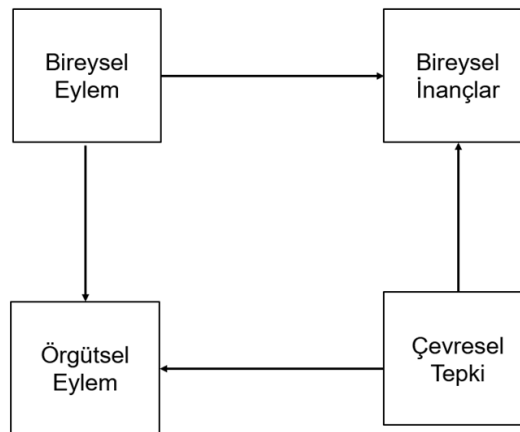
- Örgütün çevre ile ilişkilerini sürdürmesi,
- Öğrenme fırsatları ve paylaşımı maksadıyla sistem oluşturma, ortak vizyon geliştirme kapsamında işgörelere yetki verilmesi,
- Örgüt, ekip ve kişisel düzeyde öğrenmeye destek sağlayan ve örnek durumundaki yöneticilerin belirlenmesi,

- Değerlendirmelere ve sorgulamalara olanak tanınması,
- Devamlı öğrenme fırsatlarını oluşturma,
- Ekip öğrenmelerinin ve iş birliklerinin teşvik edilmesi.

March ile Olsen (1988) modelinde, bireysel eylemlerin temelinde belirli bireysel inançlar yer almaktadır. Bu eylemler ilerleyen dönemlerde örgütün çevreye verdiği yanıt özelliğindeki örgütsel eylemlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar. Çevrenin tepkisi (geri bildirim) kişisel inançlara etki ettiğinde süreç tamamlanmış olur. Bu durumda, eğer çevrenin yanıtı değişmez ve statik ise kişisel inançlarda, buna bağlı olarak da örgütsel eylemlerde farklılık oluşmayacağı anlamına gelir. Fakat çevrenin değişimi, çevrenin yapısıyla alakalı kişisel inançlarda ve buna bağlı olarak örgütsel eylemlerde de farklılaşmaya yol açacaktır. Söz konusu durum, yeni bir öğrenme sürecinin başlangıcı olacaktır. Bu modelde eksik öğrenme süreçlerinin de üzerinde durulur; bir veya daha çok bağlantının kopuk ya da zayıf olmasından ötürü, öğrenme farklılaşan çevre şartları karşısında yeterliliğini kaybeder (March ve Olsen, 1988) (bkz. Şekil 2).

Şekil 2

Örgütsel Öğrenme Modeli (March ve Olsen, 1988, s. 338)



Not. "Toward a model of organizations as interpretation systems" den Daft, R. L. ve Weick, K. E. tarafından, 1984. *Academy of management review*, 9(2), s. 28. (<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>). Telif hakkı JSTOR'a aittir.

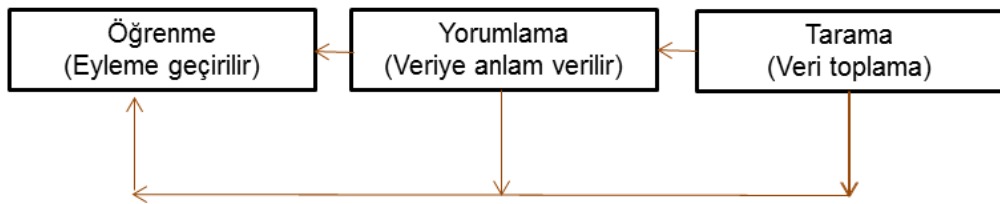
Argyris ve Schön (1978) tarafından ortaya konulan sınıflandırma, örgütsel öğrenme seviyeleri ile alakalı en bilinen sınıflandırmadır. Onlara göre, bir örgüt mevcut hedeflerini koruyabilmek için örgütsel öğrenmede hata tespiti ve düzeltme süreçleri izler. Tespit ve düzeltme süreçleri tek döngülü bir öğrenmedir. Çift döngülü öğrenmede örgütün temelindeki normların, politikaların ve hedeflerin değiştirilmesini içerecek şekilde hatalar tespit edilir ve düzeltilir (Argyris ve Schön, 1978).

Daft ve Weick (1984, s. 28) örgütleri “bir yorumlama sistemi olarak” kabul etmiş olup bu düşünce üzerine örgütsel öğrenme için model geliştirmişlerdir. Bu modelde örgütsel öğrenme süreci üç aşamadan oluşmaktadır (bkz. Şekil 3).

- Birinci aşama tarama aşaması olup, çevrenin gözlemlenerek gerekli bilgilerin ve verilerin toplanmaya çalışılmasıdır.
- İkinci aşama yorumlama aşaması olup, elde edilen bilgilere ortak anlamların yüklenmesidir.
- Üçüncü aşama öğrenme aşaması olup, elde edilen bilgilerin ve ortak anlamların uygulanmasıyla örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesidir.

Şekil 3

Örgütsel Öğrenme Modeli



Not. “Toward a model of organizations as interpretation systems”den Daft, R. L. ve Weick, K. E. tarafından, 1984. *Academy of management review*, 9(2), s. 28. (<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>). Telif hakkı JSTOR'a aittir.

Örgütsel öğrenme konusunda ön plana çıkan modeller yukarıda açıklanmıştır.

3.2. ÖĞRENER ÖRGÜTÜN TANIMI

Örgütlerin ne şekilde öğrendiği konusunda yapılan akademik araştırmalara duyulan ilgi 1950'li yıllara dayanmaktadır (Senge, 1990). Örgütlerin sahip olduğu öğrenme kapasitesi hakkındaki araştırmalar, Argyris'in (1999, s. 20) "hataların tespiti ve giderilmesi süreci'ni" örgütsel öğrenme olarak tanımlamasıyla başlamıştır. Pedler ve diğerleri (1991, s. 1) öğrenen örgütü "kendisini sürekli yenileyen ve bütün üyelerinin öğrenmesini kolaylaştıran" şeklinde ifade etmektedir. Bununla birlikte öğrenen örgüt kişinin gelişimine zemin hazırlayan bir ortam oluşturarak, ortaya çıkan potansiyelle daimi bir dönüşüm gösteren bir sistem elde etmeyi hedefler. Grup potansiyelinin belirgin hale getirilmesi örgütün kilit noktası durumundadır. Sistem buna istinaden bireyin inanılmaz potansiyelinin sinerji etkilerini dikkate alarak grup potansiyelini ön plana çıkartır (Collie, 2002). Öğrenen örgüt, kendi içindeki öğrenme süreçlerini analizlerle takip eder, vizyon belirler, uygulanacak stratejileri gelişim sırasına koyar, yenilikleri hedefler, liderlik uygulamalarıyla bireyin öğrenmesini kolaylaştırır (Collie, 2002). Bir örgütün, klasik örgütlerden farklı olarak öğrenen örgüt olması için bir takım unsurlara sahip olması gerekmektedir. Bu alanda çalışan uzmanlar tarafından belirtilen özellikler topluca değerlendirildiğinde, öğrenen örgütlerin bazı önemli ayırt edici özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

Öğrenen örgüt özellikleri şunlardır (Örtenblad, 2018, s. 153):

- Öğrenme eylemi, örgütün tamamı tarafından, örgüt sanki tek bir beyinmiş gibi gerçekleşir;
- Örgütün yöneticileri ve çalışanları, örgütün günümüzde ve gelecekte elde edeceği başarı için, örgüt çapındaki öğrenmenin sürekli kılınmasında sorumluluk sahibi olduklarının bilincindedirler;
- Öğrenme faaliyeti sürekli bir faaliyettir. Ayrıca yapılan iş ile birlikte ve aynı yönde çalışan stratejik bir süreçtir;
- Hem yaratıcı hem de üretken bir öğrenme tarzına odaklanılır;
- Sistem düşüncesi temel alınır;

- Çalışanlar başarı için gerekli olan önemli bilgilere ve kaynaklara her durumda erişebilirler;
- Hem grup hem de bireyler için öğrenmeyi hızlandıran, isteklendiren ve ödüllendiren ortamlar oluşturulur;
- Örgüt çalışanları, örgüt içinde ve dışında birbirleriyle bağlantılıdır;
- Tahmin edilmeyen olaylar ve süreçler dahi öğrenme için birer fırsat olarak değerlendirilir;
- Kalite anlayışını benimseyen ve kendini sürekli geliştiren her birey örgütte çalıştırılabilir;
- Faaliyetler; büyük hedefleri ve zengin düşünme aktivitelerini kapsar;
- Yeni hizmetlerin sunulabilmesi için örgüt bünyesinde var olan öz yeterlikler geliştirilir;

Örgüt, sürekli değişen ortama uyum sağlayabilme, kendini yenileme ve sahip olduğu sorumlulukları değişen şartlara göre gözden geçirebilme kabiliyetine sahiptir.

3.2.1. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgütler Ayrımı

Örtenblad (2018, s. 156) bu iki kavram arasında üç temel fark olduğunu şu şekilde açıklar: Birincisi; örgütsel öğrenme temelde bir örgüt tarafından gerçekleştirilen bir süreç ve faaliyetler dizisidir. Öte yandan öğrenen örgüt sadece bir örgüt şekli olarak görülebilir. İkincisi; bazı araştırmacılara göre örgütsel öğrenmede öğrenme doğal olarak gerçekleşir, ancak öğrenen örgütte öğrenme süreci çaba gerektirmektedir. Üçüncüsü; örgütsel öğrenme literatürü akademik sorgulama sonucunda ortaya çıkmıştır, bunun aksine öğrenen örgüt esas olarak uygulamadan oluşmaktadır. Tsang (1997, s. 84), örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarını karşılaştırırken, “örgütün içinde öğrenmeye odaklanan süreci örgütsel öğrenmedir, öğrenen örgüt ise öğrenme süreçlerinin kalitesini destekleyen örgüttür” demiştir.

3.3. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN ÖĞRENER ÖRGÜT OLARAK PLANLANMASI

Üniversite kütüphaneleri; buldukları üniversitenin görev, vizyon ve hedeflerini desteklemekle yükümlü akademik örgütler olarak ifade edilmektedirler. Tüm yükseköğretim sistemi geleceğe odaklanmışken, öğrenme hedeflerine ulaşmak hedeflenirken, bilgi hizmetlerine gereksinim duyulurken ve iş birliği olanakları bulunurken, kütüphaneler hizmet felsefelerini sürekli güncellenmek zorundadırlar (Önal, 2015, s. 163).

Bu nitelikleri doğrultusunda da üniversite kütüphaneleri; akademik alanda çalışmalarda bulunanların, her düzeyden öğrencinin ve araştırmacıların öğrenme, öğretim ve araştırma etkinliklerinin desteklenmesini sağlamaları bakımından, kendilerini sürekli yenilemek adına örgütsel öğrenmeye önem vermek durumundadırlar (Loo ve Dupuis, 2015, s. 671).

Günümüzde dijital ve sanal kütüphanelerden söz edilmektedir ve kütüphanelerin, özellikle de üniversite kütüphanelerinin, geleceği açısından örgütsel yapılanmalarını gözden geçirmelerine gerek duyulmaktadır (Sukula vd., 2020, s. 90). Bu durum da kaçınılmaz olarak, üniversite kütüphanelerinin örgütsel öğrenme yöntem ve süreçlerini gözlemelerini ve öğrenen örgütler olarak kendilerini yeniden düzenlemelerini gerektirmektedir (Chutia, 2015, s. 268).

Üniversite kütüphanelerinin örgütsel öğrenme yöntem ve süreçlerine göre düzenlenmesi; çağın gereklerine uygun olarak ve hizmet etkinliğinin artırılması amacıyla, örgüt üyelerinin potansiyellerinin geliştirilebilmesini içermek durumundadır (Thorpe, 2021, s. 436).

Üniversite kütüphaneleri örgütsel öğrenmeyi, aşağıdaki hususları sağlamak amacıyla uygulamaktadırlar (Evener, 2019; Thorpe, 2021):

- Z kuşağı olarak adlandırılan neslin beklentilerini karşılayabilmek,
- Yükseköğretimde yaşanan değişimlere uyum sağlayabilmek,
- Vizyon, amaçlar ve değerler kapsamında örgütsel davranışı netleştirmek,

- Tekrarlanan hataların oluşma ihtimalini azaltmak,
- Paydaşların taleplerini karşılamak,
- Risklerin çeşitliliğini anlamak,
- Uzun vadeli ve kısa vadeli etkinlikler planlamak,
- Hizmet ufkunu genişletmek,
- Değişimi yönetmek,
- Topluma ve yaşama aktif olarak katılmak,
- Düşüşü önleme yolunda çaba göstermek,
- Araştırmaları desteklemek.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bir anlamda bu alanda yaşanan devrim niteliğindeki değişimler, kaçınılmaz olarak eğitim anlayışlarını ve sistemlerini ve dolayısıyla da örgütsel öğrenmeyi faaliyetlerinin merkezinde tutmaları gereken akademik nitelikteki kurumları da etkilemektedir. Bu süreç de neticesinde, üniversite kütüphanelerin de değişim sürecinin içerisinde yer almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu konular; üniversite kütüphanelerini, kütüphane yöneticiliğini ve kütüphanecilik mesleğini bir bütün olarak önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumda üniversite kütüphane çalışanları ve yöneticileri, daha önce edinmiş oldukları becerilerini ve yeteneklerini güncel duruma göre yeniden geliştirmeleri gerekmektedir.

3.4. LİDERLİK TARZLARI

Günümüzde liderlik tarzı örgütlerde en önemli konulardan biridir. Herhangi bir örgütte liderlik tarzı, örgütün ortak hedefi için ilham vermek, motive etmek ve bağlılık yaratmak için temel faktördür (Steinman vd., 2018, s. 1). Her düzeyden örgütlerin başarısı veya başarısızlığı büyük oranda liderlik tarzının yapısına bağlıdır (Oladipo vd., 2013). Liderlik tarzı, yönetim felsefesini, dünya görüşünü ve kişiliği temsil eder (Hosseini vd., 2020, s. 279). Liderlik tarzı, yöneticinin yön vermesini, planlamasını ve insanları motive etmesini sağlayan tavır ve yaklaşımı belirtmektedir (Steinman vd., 2018, s. 12). “Liderlik tarzı” terimi, yöneticinin

çalışanları uyuma teşvik etmek için kullandığı genel özellikler, beceriler, davranışlar ve yönetsel tutumlardır (Bass, 2009). Bir örgütün liderlik tarzı, hem dürüstlük ve tutarlılıkla hem de şeffaf iletişimi ile astlarının saygılarını kazanır. Liderlik tarzları, yöneticilerin grup üyelerini etkilemede ve grup faaliyetlerinin misyonu, stratejisi ve operasyonları hakkında karar vermede kullandıkları davranış kalıplarıdır (Kiboss ve Jemiryott, 2014, s. 495). Farklı bilim insanları farklı liderlik tarzları belirlemişlerdir. Bunlar, demokrat liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı, bürokratik liderlik tarzı, durumsal liderlik tarzı, serbest liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimsel liderlik tarzı ve sahte demokratik liderlik tarzıdır. Liderlik tarzı, bir yöneticiyi tanımlayan tutarlı davranış kalıbıdır (Bass, 2009). Farklı liderlik tarzları, örgütsel seçilebilirlik veya performans üzerinde etkili olabilir. Yanlış seçilmiş bir liderlik tarzı bir yandan çalışanların performansını düşürürken diğer yandan yöneticilerde stres yaratır. Bütün örgütlerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de yöneticilerin liderlik tarzları aşağıdaki liderlik tarzlarından birisi olabilmektedir.

3.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tarzı

Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler meslektaşlarının ve çalışanlarının üst düzey ihtiyaçlarını karşılar (Bass ve Riggio, 2006, s. 4). Bu yöneticilerin kullandığı beş temel bileşen şunlardır:

- İdealleştirilmiş etki (kişisel özellik),
- İdealleştirilmiş etki (davranış),
- İlham verici motivasyon,
- Entelektüel uyarım,
- Bireysel destek.

Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanların hem ihtiyaçlarına hem gelişimlerine odaklanırlar ve çalışanlarının değer sisteminin büyümesine ve gelişmesine çok önem verirler (Mert vd., 2019, s. 1170). Dönüşümcü liderlik, olumlu değişikliklere ilham verebilecek bir liderlik tarzıdır (Mert vd., 2019). Bu yöneticiler, çalışanlarını örgütün misyonu ve vizyonu uğruna kendi çıkarlarını

aşmaları için motive ederler (Stewart, 2017, s. 23). Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler genellikle enerjik, hevesli, tutkuludurlar ve örgütü daha iyi hale getirmeye odaklanırlar (Mathura, 2019). Bu tür liderliğin çeşitli kültürlerde iyi çalıştığı ve deneysel olarak doğrulanmış bir liderlik biçimini yönlendirdiği belirtilmektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 6). Dönüşümcü liderliğin amacı, insanları ve örgütleri gerçek anlamda dönüştürmektedir (Bass, 2009).

Dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler, örgütün ve üyelerinin, örgütün vizyonuna, misyonuna ve hedeflerine daha uyumlu bir duruma dönüştürülmesine odaklanır (Bass ve Riggio, 2006, s. 4). Kısacası dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler çalışanlarıyla aktif ve olumlu bir etkileşim sağlayarak, onlarda var olan potansiyeli keşfedip örgütü hedefleri doğrultusunda hareketlendirmektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 4). Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanlara sağladıkları aşağıda dört başlık altında incelenmiştir.

3.4.1.1. İdealleştirilmiş Etki

Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanlarına rol model olarak hizmet etme derecesi, idealleştirilmiş etki olarak kategorize edilir (Bass ve Riggio, 2006, s. 6). İdealleştirilmiş etki “kişisel özellik” ve “davranış” olarak iki alt boyuta sahiptir. Kişisel özellik ile idealleştirilmiş etkiye sahip olan yöneticiler, güçlü vasıfları ve karizmatik otoriteye sahip olmaları sayesinde çalışanlarını etki altına alabilirler (Bass vd., 2006). Çalışanlar bu yöneticilere karşı güven, saygı ve hayranlık gibi duygular hissederler (Lee, 2018). Bu tip idealleştirilmiş etki davranışına sahip yöneticiler çalışanları ile beraber çalışır ve onların gururlanmalarına sebep olurlar. İdealleştirilmiş etkiye sahip yöneticiler risk almaya isteklidirler ve eylemleri çok tutarlıdır. Çalışanlar yöneticileri idealist olarak kabul ederler. Bu nedenle bu yöneticiler, çalışanlar üzerinde çok fazla güce ve etkiye sahiptirler (Bass vd., 2006). Yöneticiler, yaptıkları davranışlar ile çalışanlarını etkilemektedirler. Yöneticinin önemli ilke ve değerleri şeffaf bir şekilde açıklaması, kuvvetli bir hedef ve misyon bilincine sahip olması ve verdiği kararların etik ve ahlaki sonuçlarını dikkate alması, çalışanları etkilemekte ve

yöneticiye karşı inançlarını daha da artırmaktadır (Mert vd., 2019, s. 1171). Özetle, yönetici karizması ve davranışları vasıtasıyla çalışanlarının kendisine hayran olmalarını sağlar, onlara bir model yaratır ve belirlediği vizyon doğrultusunda yönlendirir. Çalışanlarını motive edebilecek, heyecanlandırarak ve duygusal anlamda kendine bağlayabilecek etkili yöneticiler; azimli, öz güvenli, kendisiyle barışık, duygularını ileri seviyede belli eden, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlayabilen, inançlarının doğru olduğundan emin ve sezgileri güçlü insanlardır (Steinman vd., 2018, s. 12).

3.4.1.2. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon özelliğine sahip yöneticiler, coşku, iyimserlik ve takım ruhu sergilerler. Bu liderler, çalışanların iyimserliğini, coşkusunu ve ilgisini artırmak için çabalarlar (Mert vd., 2019, s. 1171). Aynı zamanda açıkça ifade edilen beklentiler aracılığıyla, çalışanlar arzu edilen gelecek hedeflerini anlarlar. Çalışanlar, hedeflere bağlılık ve ortak bir vizyon sergilerler. İlham verici özelliğe sahip olan yöneticiler, vizyon oluşturma, oluşturulan vizyonu etkin bir şekilde iletmekten başka, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için beklenen davranış modeli yaratacaklardır (Steinman vd., 2018). Bu tarz yöneticiler, çalışanları için motive, moral ve esin kaynağıdır. Duygusal ve etik unsurlar ile çalışanları ve örgüt arasında kuvetli bir bağ kurar ve ortak hedef anlayışı yaratırlar. İlham vermede; vizyonun takipçilere etkili bir biçimde iletilmesi ve esin kaynağı olunması söz konusudur (Mert vd., 2019, s. 1169). Yönetici; çalışanlarına ilham vererek kendilerini geliştirmelerini, belirlenen vizyon ve hedeflere varmaları için gayret göstermelerini önemsemektedir. Bu yöneticiler, çalışanların yürüttükleri faaliyetlere anlam ve değer katarak ve bu faaliyetin oldukça önemli olduğunu göstererek onların motivasyonu artırırlar. Hem bireysel ruha hem de takım ruhuna önem vermektedirler (Lee, 2018, s. 15).

Çalışanlarını, kendilerini ve hedefleri geliştirmeleri doğrultusunda büyük heyecan ve heves ile desteklerler. Onları en iyisini gerçekleştirmeye cesaretlendirir ve

örgütü ile gurur duymalarını sağlarlar. Ayrıca bu yöneticiler (Bass ve Riggio, 2006, s. 6):

- Gelecekle ilgili iyimser konuşurlar;
- Başarılması gereken hedeflerden coşku ile bahsederler;
- Çalışanlar tarafından çekici olarak algılanacak bir gelecek vizyonunu net bir şekilde ifade ederler;
- Hedeflerin elde edileceğine yönelik güvenlerini ifade ederler.

İlham veren ve karizmatik olan bir yönetici; saygı duyulan bir kişi olma, ilgi alanı ötesini düşünme, değerlerden bahsetme, kendisiyle gurur duyma, etiğe uygun standartları model alma, güven ve güç telkin etme, önemli konularla ilgili bilinçli olmaya yönlendirme, güven sergileme, örgütün ortak misyonunu vurgulama, moral verme, etik değerlere itina etme, iletişime istekli ve iyimser düşünme özelliklerine sahip bir kişidir (Bass ve Riggio, 2006, s. 6).

3.4.1.3. Entelektüel Uyarım

Çözüm bulma sürecinde, dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerin, yaratıcılık ve yeniliğe teşvik etmelerini kapsamaktadır (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Entelektüel uyarım yoluyla, dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanlarını eski sorunları yeni yollarla çözmelerini teşvik ve talep ederler (Avolio ve Bass, 2004). Entelektüel uyarım boyutunda yöneticiler, çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda isteklendirirler (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Entelektüel uyarım özelliğine sahip olan yöneticiler, yaratıcı fikirleri ve önerileri ön plana çıkararak, teşvik edici bir kurum ortamı oluştururlar. Entelektüel yöneticiler, çalışanlarını örgütte yapılacak yenilikler ve değişiklikler için cesaretlendirir ve motive ederler (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Ayrıca çalışanların, örgütün karşılaştığı problemleri ve sorunları daha çok fark etmelerini sağlayabilmek için desteklerler (Steinman vd., 2018).

Bu yöneticiler, çalışanların yaratıcı ve yeni yollardan sorun çözebilme yeteneklerini de artırır (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Çalışanların, kendilerine has usulleriyle yürüttükleri iş ve faaliyetleri sorgudan geçirmeleri ve sadece geçmiş dönemle ilgili olan bağlarını kesmeleri konusunda cesaret verirler (Avolio ve Bass, 2004). Yönetici, çalışanlarının meydana gelen olayları ve sorunları farklı bakış açılarından incelemelerini sağlayarak onları yenilikçi ve yaratıcı olmaları için hareketlendirir (Avolio ve Bass, 2004, s. 18). Çalışanlar problemleri tekrar değerlendirerek, varsayımları sorguya çekerek, geçmiş durumları yeni bakış açılarıyla inceleyerek yaratıcı çözümler üretirler. Kişisel hatalarla ilgili aşağılama ve alay etme asla söz konusu olmaz. Bu yöneticiler çalışanlarına farklı ve geniş ufuklar açarak, yaratıcı çözümlerin ve yeni fikirlerin oluşturulmasını sağlayacak ortamlar yaratırlar.

Dönüşümcü liderliği benimseyen yöneticiler (Bass ve Riggio, 2006, s. 7):

- Geçmişteki yöntemleri ve alışkanlıkları yeniden incelerler,
- Çalışanların bireysel fikirlerini yeniden incelemelerini ve sorgulamalarını isterler,
- Çalışanlarını eski sorunlara farklı çözümler bulmaları için isteklendirirler,
- Çalışanların çözüm bulamadığı durumlarda farklı yaklaşımlar geliştirebilmeleri ve bu yaklaşımları net bir şekilde ifade edebilmeleri için uygun ortamlar yaratırlar.

3.4.1.4. Bireysel Destek

Bireysel destek boyutunda, dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler çalışanların başarılı olmaları ve sürekli gelişmeleri için onların kişisel ihtiyaçlarıyla, rehber veya antrenör gibi davranarak özel olarak ilgilenirler. Çalışanların yapabileceklerinden daha yüksek derecede başarı elde etmeleri için öğrenme ve gelişme imkanları oluşturulur. Beklenti ve ihtiyaçlarda, kişisel farklılıklar dikkate alınır ve ona göre görevler tahsis edilir (Avolio ve Bass, 2004).

Örgütlerde bireysel destek; bireyi önemseme, bireyi sahiplenme, ona destek verme ve kişisel ihtiyaçları örgüt misyonuyla bütünleştirme önem kazanır. Çalışanlar yöneticileri ile karşılıklı bir şekilde iletişim halinde olduklarını, kendilerine değer verildiğini ve desteklendiklerini hissetmektedirler. Yönetici çalışanlarıyla başarıları ve gelişimleri için ayrı ayrı ilgilenmekte ve onlara özgü yeni öğrenme imkân ve fırsatları yaratmaktadır. Kişiyi önemseme boyutu dört ifadeden oluşmaktadır: Dikkatini kişilere verme, kişilerin kuvvetli yönlerine yoğunlaşma, takipçilerini yetiştirmekle kalmayıp onlara rehberlik etme ve takipçilerden farklı olma. Bireysel destek veren yöneticiler, her bir personelin başarılı olması için kişisel gereksinimlerine bir antrenör gibi davranarak rehberlik ederler, gayret gösterirler. Kişisel gereksinim ve taleplerdeki farklılıkları dikkate alırlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Bu tarz yönetici (Bass ve Riggio, 2006, s. 7; Kwanya ve Stilwell, 2018):

- Öğretme ve geliştirmeye önem verir ve zaman ayırır;
- Her çalışanı sırf kurumun bir parçası olarak değil farklı bir birey olarak da değerlendirir;
- Personelin kişisel ve diğer çeşitli ihtiyaçlarını, becerilerini ve beklentilerini özel olarak değerlendirir;
- Kişinin yetenekleri ve güçlü taraflarını geliştirmesi için destek olur.

Bireysel destek, dönüşümsel liderliğin bir başka yönüdür. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticiler, her bir çalışanın başarı ve büyüme ihtiyacına dikkat ederek bir eğitici olarak hareket ederler. Yöneticiler, bireyleri daha yüksek potansiyel seviyelerine ulaşmaya teşvik etmeye çalışırlar. Yönetici etkili bir şekilde bireysel ihtiyaçları ve arzuları dinler; yöneticinin bu davranışı, bireysel farklılıkların kabul edildiğini gösterir (Kwanya ve Stilwell, 2018).

3.4.2. Etkileşimci Liderlik Tarzı

Etkileşimci liderlikte kontrolü sağlayabilmek için genellikle bürokrasi, politika, güç ve otorite kullanılır ve bu tarz liderlik duruma göre otoriter liderlik olarak bilinir (Avolio ve Bass, 2004, s. 22). Etkileşimci ya da işlemsel liderlik davranışlarını ölçen iki bileşen şunlardır: Koşullu ödül ve aktif olarak istisnalarla yönetim (Avolio ve Bass, 2004, s. 22). Bu yöneticiler, çalışanlarını iş performansına bağlı olarak onları ödüllendirir veya disiplin altına alırlar. Etkileşimci yöneticiler örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşabilmek için astlarına görevlerini başarılı bir performansla yaptırmaktadır. Etkileşimci yöneticiler ve çalışanları arasında, bir ödül-ceza ilişkisi olduğuna inanılır (Avolio ve Bass, 2004, s. 22). Etkileşimci liderlik, karşılıklı alışveriş yapma düşüncesini yansıtır. Yönetici ve çalışanlar arasında mevcut olan ilişkiler değerli bir varlığın değiş tokuşuna dayanır.

Etkileşimci liderlik, verimliliği artırmak için çalışanlarda var olan bir kabiliyeti ya da beceriyi keşfedip kullanmaktadır (Avolio ve Bass, 2004, s. 22). Yönetici çalışanlarına rehberlik eder, onları yönlendirir, örgütün hedeflerini, çalışanların görev ve sorumluluklarını açıkça ortaya koyar. Basitçe etkileşimci liderlikte, yönetici elde etmek istediği bir durum için çalışanlara istediklerini sunmaktadır. Bu ilişki birbirlerine karşılıklı bağımlılığı gerektirir. Çalışanlar için yöneticilerinin taleplerini gerçekleştirmek oldukça önemlidir. Yöneticiler de sıklıkla çalışanlarının beklentilerine cevap vermek durumundadırlar. Etkileşimci liderlik davranışlarını ölçen iki bileşen şunlardır:

3.4.2.1. Koşullu Ödül

Koşullu ödül yaklaşımının çalışanları yüksek performans düzeylerine ulaşmaları için motive etmede etkili olduğu bulunmuştur (Avolio ve Bass, 2004, s. 23). Örgütsel hedefler ve performans kriterleri yönetici tarafından belirlenmektedir. Yönetici bu hedeflere veya performans kriterlerine ulaşıldığında çalışanların hangi şartlarda hangi ödülleri elde edebileceğini net bir şekilde açıklar (Avolio ve

Bass, 2004, s. 23). Böylece yöneticilerle çalışanlar arasında psikolojik anlamda bir anlaşma meydana gelir. Yönetici, çalışanlarının sarf ettiği gayretin karşılığı olarak onlara talep ettikleri desteği verir, performans hedeflerine ulaşmada kimlere sorumluluk verildiğini açıklar ve gösterdikleri performanslarının karşılığı olarak çalışanların kişisel beklentilerine cevap verir. Bütün bu faaliyetler, yöneticinin koşullu ödül davranışlarına örnek teşkil etmektedir (Bass, 2009).

3.4.2.2. Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim

Yönetici aktif olarak, çalışanın görevlerindeki hatalarını veya standartlardan sapmalarını izler ve aynı zamanda gerektiği şekilde düzeltici önlem alır. Aktif olarak istisnalarla yönetimi yapan bir yöneticini sadece hatalara odaklanmayan, aynı zamanda çalışanların böyle hatalarla, şikâyetlerle ve başarısızlıklarla baş etmelerine yardımcı olan yöneticilerdir (Avolio ve Bass, 2004, s. 25).

3.4.3. Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzı

Pasif/Kaçınan liderlik, üç liderlik tarzı arasında en etkisiz liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımına sahip olan liderler önemli sorunlardan kaçınır, ihtiyaç olduğunda orada olmaz, karar vermekten kaçınır ve acil sorunlara tepki vermeyi geciktirirler (Bass ve Reggio, 2006, s. 9). Bu tarz yönetimde, işe başlarken belli standartlar belirlenir ve herhangi bir sorun meydana gelene kadar hiçbir müdahalede bulunmazlar. Hatalar üzerinde yoğunlaşma ve yaptırımlar uygulanması örgütün çalışanları üstünde gerilime neden olabilir. Bu liderlik tarzında yöneticiler pasif davranır ve çalışanlar ile hiçbir şekilde ilgilenmezler. Yöneticiler sadece belirlenen standartlara ve hedeflere ulaşamadığı durumlarda müdahale ederler. Buradaki hedef asla “daha iyi veya en iyi” değildir. Yönetici için yeterli olan faaliyetlerin olağan olmasıdır (Bass ve Reggio, 2006, s. 8). Pasif/kaçınan liderlik davranışları iki bileşenden oluşur: Pasif olarak istisnalarla yönetim ve serbest bırakan liderlik davranışları (Bass ve Reggio, 2006, s. 8).

3.4.3.1. Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim

Pasif olarak istisnalarla yönetim, reaktif yönetim yaklaşımı veya yangın söndürme yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Avolio ve Bass, 2004). Bu tarz yöneticiler, kendileri müdahale etmeden her şeyin sorunsuz yürümesini ve bir sorun oluşsa bile bu sorunun çalışanlarca gündeme getirilmesini beklerler. Onlar genel olarak hataların ortaya çıkmasını beklerler, örgütün sorunları kronikleşene kadar hiçbir şeye müdahalede bulunmaz; ondan sonra harekete geçerler ve çalışanları ile iletişime geçerler, ancak her zaman karar vermekten kaçınırlar (Avolio ve Bass, 2004). Bozuk değilse dokunma-tamir etme kuralını istisnasız bir şekilde uygular ve sorun çıkmadan harekete geçmez (Bass, 2009). Sorun yaşanmadan önce yöneticinin standartları tayin etme ve harekete geçme konularında pasif davranması, performans ve memnuniyet üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu yöneticilerin çalışanlardan beklentileri yalnızca halihazırdaki durumu korumalarıdır, standardın dışındaki çalışmaları istemez ve başarısızlıkların rapor edilmesini beklerler (Bass, 2009). Pasif istisnalarla yönetim tarzı uygulayan yöneticiler çalışanlar tarafından şu ifadelerle tanımlanırlar (Bass ve Reggio, 2006, s. 207):

- “Sadece ciddi bir sorun varsa müdahalede bulunurlar.”
- “Anlayış olarak ‘bozuk değilse, tamir etme.’ düşüncesine sahiplerdir.

3.4.3.2. Serbest Bırakan Liderlik

Kelime anlamından da anlaşıldığı gibi, çalışanlara sonsuz özgürlük alanı oluşturan yönetici anlamındadır. Yönetici var mı yok mu pek de belli değildir. Yönetici çalışanları kendi hallerine bırakır, çalışanlarla bir anlaşma yapmaz. Bu durumla, genellikle etkin liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler söz konusu olduğunda karşılaşılır. Bu tarz yöneticiler, karar verme konusunda çekingendirler. Böyle yöneticiler çalışanlarına destek konusunda yetersizdir, verimlilik veya görevlerin başarılmaları konularında dikkatsizdir (Bass ve Reggio, 2006, s. 8). Serbest bırakan liderlik yaklaşımı olan yöneticiler önemli sorunlardan

kaçınır, ihtiyaç olduğunda orada olmaz, karar vermekten kaçınır ve acil sorunlara tepki vermeyi geciktirir (Bass ve Reggio, 2006, s. 9). Tam serbestlik veren yöneticiler; kuralları belirlemekten, çalışanların beklentilerini açıklamaktan ve çalışanlarının standartlara ulaşma ve hedefleri elde etmeleri ile ilgilenmekten kaçınırlar (Bass vd., 2003). Sınırsız serbestlik veren bu durum liderliğin olmadığı anlamına gelir (Kwanya ve Stilwell, 2018). Genellikle liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticilerin atanması bu durumu ortaya çıkarır. Bu yöneticiler çalışanlarının gereksinim ve gelişimleriyle ilgilenmez, odalarından dışarıya çıkmazlar ve işlerin değişiklik olmadan olduğu gibi devam ettirilmesini isterler (Bass ve Reggio, 2006, s. 206). Çalışanlar, tam serbestlik veren yöneticileri şu cümlelerle tanımlarlar (Bass ve Reggio, 2006, s. 208):

- “Problem kronik hale gelse bile müdahalede bulunmaz.”
- “Kendisine ihtiyaç duyulduğunda ortada yoktur.”
- “Karar verme sorumluluğunu üzerine almaz.”
- “Talep edilen yardım veya önerilere gecikmeli yanıt verir.”

3.4.4. Liderlik Davranışının Sonuçları

Liderlik davranışının sonuçlarından bahsederken üç temel etki kastedilmiştir (Avolio ve Bass, 2004):

- Ekstra çaba
- Etkililik
- Memnuniyet

Yönetici, çalışanları hareketlendirmede, değişim ve dönüşümü başlatmada yönlendirme becerisini kullanır, onlarla birlikte hareket eder ve nihayet onlardan beklenenin üstünde bir performans almak için gereken desteği verir. Verimli liderlik tarzına sahip yöneticilerin çalışanlar üzerinde yaptığı etkiler incelendiğinde, onlarda ekstra gayret gösterme duygusu yarattıkları ve yaptıkları iş nedeniyle memnuniyet hissetmelerini sağladıkları görülmektedir (Avolio ve Bass, 2004).

Yöneticiler çalışanlarının yaptıkları işle ilgili ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılarlar ve üst yetkililere karşı onları yeterli ve geçerli biçimde temsil ederler. Bütün bunlarla beraber efektif ve donanımlı yöneticiler, örgütlerde yarattıkları verimli, samimi ve güvenli ortam sayesinde çalışanlarının memnuniyetlerini de sağlamış olurlar.

3.5. ÖĞRENEN ÖRGÜT OLARAK ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE LİDERLİK TARZLARI

Yaklaşık 2000'li yıllardan bu yana üniversite kütüphaneleri öngörülemezliklerin yaşandığı bir örgütsel çevrede hayatta kalma mücadelesi vermektedirler. Böyle bir belirsiz ortamda üniversite kütüphane yöneticilerinin, zorluklara ve sürekli gelişen bilim dünyasına adapte olabilmek için açık bir vizyona ve iş birliklerine ihtiyaçları vardır (Aslam, 2018a, s. 83).

Bunlarla birlikte başarılı üniversite kütüphane yöneticisi; öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve diğer paydaşların bilgi ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tahmin edebilmek için kütüphanede yaratıcı bir liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme şartlarını temin ederek rakiplerden her zaman bir adım daha önde olacaktır (Castiglione, 2006, s. 294).

Geleneksel örgütlerde yöneticinin görevi, en üst seviyede karar almak ve kontrol fonksiyonunu yerine getirmektir. Ancak öğrenen örgütlerde, her konuya sadece en üst seviyeden bakmak yerine alt seviye dahil tüm personelin katılabileceği karar alma sürecini yürüten bir liderlik anlayışı mevcuttur (Senge, 1990). Yöneticiler, öğrenen örgütlerde en önemli unsurlardan biridir. Bu yöneticiler içselleştirdikleri yöntemler ve tarzlarıyla hem öğrenmeyi kolaylaştırmakta hem de örgüt çalışanlarının yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak uygun bir ortam hazırlamaktadırlar (Aslam, 2019, s. 142). Öğrenen örgütlerin yöneticileri, o örgütün entelektüel birikimini geliştirir, yaşam boyu öğrenme kültürü yaratırlar ve böylece örgütün değerlerini ve öğrenme motivasyonunu yükseltirler (Popper ve Lipshitz, 2000, s. 141). Bu yöneticiler yenilik ve değişimlere açık, kendilerini

sürekli yenileyen, modern yaklaşımları takip eden yöneticilerdir (Aslam, 2019, s. 142). Şu bir gerçektir ki öğrenen örgüt yönetiminde modern bir liderlik anlayışı gerekmektedir (Lo vd., 2020, s. 3). Öğrenen örgüt olarak üniversite kütüphane yöneticilerinin; kütüphane politikalarını yeniden belirlemesi, mevcut uygulamaları kontrol etmesi, gelecekle ilgili tehdit ve fırsatları öngörmesi gibi görevlerinin yanı sıra bütün personel için sürekli öğrenme ortamı oluşturmak ve sürdürmek gibi kritik görevleri de bulunmaktadır (Lembinen, 2018, s. 14). Öğrenen örgütlerde, yöneticiler benimsediği tarz ile gelişmeyi ve öğrenmeye destekleyen uygun ortam yaratarak, personelin yaratıcılık becerilerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olur (Aslam, 2019).

Üniversite kütüphanelerinin öğrenen örgüte dönüşebilmesi için kütüphane yöneticilerinin “komuta ve kontrol” yönetim tarzlarının ötesine geçmeleri ve örgütsel öğrenmeye yönelik bir “sistemik yöntem” yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir (Castiglione, 2006, s. 294). Üniversite kütüphanesi yöneticileri için; tüm kütüphane paydaşlarıyla ilişkiler geliştirmeleri, kütüphanede demokratik ve katılımcı bir kültür oluşturmaları (Aslam, 2018a, s. 39; Aslam, 2018b, s. 2), ekip çalışmasını teşvik etmeleri (Chan ve Fabbi, 2023, s. 4), etkili iletişim becerileri kurmaları (Ashiq vd., 2018) ve sosyal çalışmalarla iş birliği becerileri kazanmaları (Chan ve Fabbi, s. 4) gereklidir. Örgütsel öğrenmenin stratejik dönüşüm ve yenilenme için önemini kabul eden kütüphane yöneticileri, dönüşümcü liderlik tarzını da anlamalı ve uygulamalıdır (Castiglione, 2006). Kısacası, yenilikçi yöneticiler üniversite kütüphanelerinin yeni çağa adapte olabilmesi ve başarılı bir kriz yönetimi yapabilmesi için vazgeçilmez gereksinimdir (Aslam, 2019, s. 136).

Bilimsel araştırmalar incelendiğinde dönüşümcü liderlik tarzı, hızlı bir değişim yaşayan örgütler için en uygun tarz iken etkileşimci liderlik tarzı ise daha durağan iş ortamlarında faaliyet gösteren örgütler için en uygun tarz olarak tanımlanmıştır (Aslam, 2018b, s. 1).

Günümüzde kütüphane yöneticileri, aynı anda hem geleneksel bilgi hizmetlerini yönetmeli hem de teknolojidaki ilerlemelerin mümkün kıldığı yeni hizmetler geliştirmelidir. Şu bir gerçektir ki kaliteli ve etkili liderlik tarzına sahip olan yönetici; özellikle zorluk, değişim ve dönüşüm zamanlarında, üniversite kütüphanelerinin ayakta durabilmesi için çok önemli bir unsurdur (Lo vd., 2020, s. 2; Martin, 2016, s. 269). Güçlü ve etkili yönetim olmadan, üniversite kütüphanelerinde mesleki krizler atlatılamaz ve yükseköğrenimin değişen taleplerini karşılamak için örgüt yapısı yenilenemez (Martin, 2016, s. 271). Yenilikleri gerçekleştirmek için ise örgütsel öğrenmenin geliştirilmesi kaçınılmazdır (Lo ve Stark, 2020). Bu gerçeğe rağmen, üniversite kütüphanesi yöneticilerinin görevlerinin ve sorumluluklarının yanı sıra, özellikleri ve yönetim tarzları ile ilgili kapsamlı bir araştırma ile bütüncül bir şekilde ele alınmamıştır (Lo ve Stark, 2020). Örgütsel öğrenmenin stratejik dönüşüm ve yenilenme için önemini kabul eden kütüphane yöneticileri, dönüşümcü liderlik tarzını da anlamalı ve uygulamalıdır (Son ve Phong, 2023, s. 9).

Kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzları birçok faktöre bağlıdır. Eğitimlerindeki farklılıklar, yönetim tecrübeleri, kütüphane mesleğine giriş yılları, kişisel özellikleri ve diğer faktörler üniversite kütüphane yöneticilerinin etkileşimci bir liderlik tarzından, dönüşümcü bir liderlik tarzına geçebilme yetenek ve istekliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkin liderlik tarzına sahip olan üniversite kütüphanesi yöneticileri, teoriyi pratiğe en uygun şekilde geçirebilmektedirler. Bu tip yöneticiler, örgüt ile çalışanlar arasında köprü görevi görürler. Ayrıca bu yöneticiler bir değişim meydana geldiğinde çalışanlara, bu değişimin getirdiği zorluklarla mücadele edebilme cesaretini, motivasyonunu ve gereken eğitimi verirler (Aslam, 2018b, s. 2).

Bunlarla birlikte başarılı üniversite kütüphanesi yöneticisi; öğrencilerin, öğretim üyelerinin ve diğer paydaşların bilgi ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tahmin edebilmek için kütüphanede yaratıcı bir liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme şartlarını temin ederek rakiplerden her zaman bir adım daha önde olacaktır.

3.6. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Bu araştırmada “liderlik tarzı” kavramı çerçevesinde;

- yöneticilerin liderlik tarzlarının “örgütler” üzerindeki etkileri,
- yöneticilerin liderlik tarzlarının “örgütsel öğrenme” üzerindeki etkileri ve
- üniversite kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının “kütüphane” üzerindeki etkileri ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

3.6.1. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütler Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar

2023 yılında Türkiye’de yapılan bir çalışmada; dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan üniversite yöneticilerinin, akademisyenlerin iş performanslarının üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varılmıştır (Günaydın vd., 2023). Bu çalışma 32 devlet ve vakıf üniversitesinde görev yapan 408 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

Khan ve diğerleri (2023) tarafından Pakistan’da iki üniversitede görev yapan 266 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan bölüm başkanlarının akademisyenlerin performanslarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kırca (2021), doktora tezinde yöneticilerin toksik liderlik davranışlarının çalışanların sessizlik davranışlarını artırdığını ve motivasyonlarının düşmesine neden olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmada Türkiye genelinde 530 çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır.

Asgari ve diğerleri (2020, s. 95), İran’da Birjand Üniversitesi’nde anket yöntemiyle 250 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, “dönüşümcü liderlik tarzı” ile çalışanların “iş doyumu” ve “örgütsel vatandaşlık davranışları” arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Abdulrazzaq (2020), yüksek lisans tezinde, genel örgüt performansını yükseltmek amacıyla imalat faaliyeti yapan bir örgütteki birbirinden farklı liderlik tarzlarını araştırmıştır. Çalışmada 165 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin liderlik tarzları örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir.

Saç (2019) doktora tezinde örgütlerde uygulanan liderlik tarzları ile çalışanların örgüte bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını ve örgüt kültürünün bu ilişkiye etkisini incelemiştir. 716 çalışanın katıldığı araştırmada, kullanılan veriler anket ile elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, liderlik tarzları tarafından anlamlı ve pozitif olarak etkilenmektedir. Buna ilave olarak örgüt kültürünün, liderlik tarzlarının örgüte bağlılık üzerine yaptığı etkinin “aracılık etkisi” olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurnaz (2019), doktora tezinde, kamu kurumundaki yöneticilerin liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla anket yöntemi ile 539 kamu çalışanından veri toplamıştır. Yapılan bu çalışma ile yöneticilerin uyguladığı liderlik tarzı ve örgüt çalışanlarının sessizlik davranışı içinde olup olmadıkları iki değişken olarak belirlenmiş ve bu değişkenler örgüt çalışanlarının algılara bakış açısından incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında negatif; etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik arasında negatif, serbest bırakan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Burawat (2017) tarafından, Tayland’da imalat sanayiinde faaliyet gösteren 598 kişi (orta ve üst düzey yöneticiler) üzerinde yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik tarzı ile yalın üretim ve sürdürülebilir performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uluköy ve diğerleri (2014)’ün kamu kurumunda yöneticilerin liderlik tarzları ve çalışanların motivasyonu arasındaki ilişkileri incelediği araştırmada, etkileşimci liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında negatif yönde ve dönüşümcü

liderlik tarzı ile çalışanların motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Çalışma 122 kişi üzerinde yapılmıştır.

3.6.2. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar

2022 yılında Çin'de yapılan bir araştırma firmadaki yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme üzerinde etkisi olduğunu belirlemiştir (Cui vd., 2022). Bu çalışmada 417 çalışandan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Bu çalışmanın sonucuna göre dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticilerin örgütsel öğrenme ve yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hosseini ve diğerleri (2020) tarafından İran'da özel bir firmada yapılan araştırmada, veriler 371 çalışandan anket yöntemiyle toplanmıştır. Bulgulara göre yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme arasında olumlu yönde ilişki vardır.

2019 yılında yapılan bir araştırmada hizmet sektöründe dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticilerin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Vashdi vd., 2019). Bu çalışma 520 çalışan üzerinde yapılmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

Kavak (2019) yüksek lisans tezinde hizmetkar liderlik tarzının, örgütsel öğrenme üzerinde etkisini araştırmıştır. İstanbul'daki 5 hastanede 522 çalışandan anket yöntemiyle toplanan verilerin analizi sonucunda hizmetkar liderlik ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Elshanti (2017) tarafından Filistin'in Gazze kentinde bulunan 23 bakanlıkta görevli olan 475 yönetici üzerinde yapılan çalışma sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticilerin örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkileri olduğu belirlenmiştir.

Alsabbagh ve Khalil (2016) tarafından Suriye'nin Şam kentinde bulunan devlet ve özel üniversitelerde görevli 217 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada; yöneticilerin liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme üzerinde doğrudan etkileri olduğunu tespit etmişlerdir.

Stewart (2013) doktora tezinde bilgi teknolojisi sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veriler 398 bilgi teknolojisi uzmanından anket yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlara göre bilgi teknolojisi sektöründeki yöneticilerin “dönüşümcü liderlik” tarzlarına ait olan davranışlar yerine “etkileşimci liderlik” tarzına ya da “pasif kaçınımcı” liderlik tarzına ait olan davranışlar sergilediklerinde “örgütsel öğrenme” boyutlarında azalma gözlenmiştir. Ayrıca yapısal eşitlik analizi ile liderlik tarzları, çevresel faktörler ve örgütsel öğrenme boyutları arasında nedensel bir ilişki görülmüştür.

3.6.3. Kütüphane Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Kütüphane Üzerindeki Etkileri ile ilgili Çalışmalar

Nebioğlu ve Muharrem (2022) tarafından yapılan çalışmada kütüphane yöneticilerinin toksik liderlik tarzlarının kütüphane çalışanlarının iş performansı ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisi incelenmiştir. Türkiye’de 278 halk kütüphanesinde görev yapan 1397 kütüphane çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, toksik liderliğin çalışanların “örgütsel özdeşleşmeleri” ve “iş performansı” üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Lo ve diğerleri (2020) tarafından yapılan araştırma dört farklı ülkenin (Avustralya, Yeni Zelanda, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri) önde gelen üniversitelerindeki kütüphane yöneticilerinin üzerinde yapılmıştır. Araştırmada toplam 12 kütüphane yöneticisinden dönüşümcü liderlik ile ilgili görüşme yöntemi ile bilgi toplanmıştır. Çalışmada; dönüşümcü liderlik tarzını seçen üniversite kütüphane yöneticilerinin, kütüphane içinde iç iletişimin, karşılıklı güvenin ve saygının geliştirilmesine katkıda bulunan önemli bir faktör olduğu sonucuna varılmıştır. Bu üniversite kütüphanelerinde kişisel ve toplu motivasyonla daha

yaratıcı ve başarılı çalışma ortamı sağlandığı ve dönüşümcü liderlik tarzının, üniversite kütüphanelerinin hızla değişen modern ortama uyum sağlayabilmesi için örgütsel performansın desteklenmesine katkıda bulunması gerektiği ifade edilmiştir (Lo vd., 2020).

Orewa (2019) tarafından Nijeriya’da beş üniversite kütüphanesinde görev yapan 95 çalışan üzerinde yapılan araştırma kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışanların iş performansı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca çalışmanın sonuçlarına göre demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarına sahip olan yöneticiler çalışanlarının iş performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Dönüşümcü liderliğin Pakistan'daki üniversite kütüphanecilerin iş performansı üzerindeki etkisini incelemek için Shan ve Iqbal (2017) tarafından bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaya 21 farklı devlet ve vakıf üniversitesinden kütüphane personeli katılmıştır. Anket çalışmasının sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan kütüphane yöneticileri etkili ve olumlu bir çalışma ortamı yaratıp çalışanlarının iş performansları üzerinde pozitif bir etki bırakmaktadırlar. Ayrıca dönüşümcü liderliğin, çalışanların işe bağlılığına değer katacağı ve böylece işteki performanslarını artıracak olumlu bir ortam yaratmada etkili olduğu kanıtlanmıştır.

Bertram-Elliott (2015) “Üniversite Kütüphanelerinde Liderlik ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki” konusunda doktora tezi yapmıştır. Araştırmacı ABD Kolej ve Araştırma Kütüphaneleri Derneği’ne (Association of Collage and Research Libraries (ACRL) üye olan, bütün kolej ve üniversite kütüphanelerine anket uygulamıştır. Toplamda gönüllü olarak 376 kişi anketlere cevap vermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, katılımcılar üniversite kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyesini orta seviye olarak değerlendirirken, kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler. Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Bertram-Elliott, 2015).

Türkiye'deki üniversite kütüphane yöneticileri üzerine Konya ve Gürel (2014) tarafından çalışma yapılmıştır. Çalışma 33 üniversite kütüphanesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplam 183 anket doldurulmuştur. Bu çalışmanın sonucu üniversite kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının dönüşümcü liderlik tarzına yakın olduğunu göstermektedir (Konya ve Gürel, 2014).

Karadeniz (2018) yüksek lisans tezinde Türkiye'de mevcut olan kütüphane ve bilgi merkezlerinde görev yapan yöneticiler dışındaki çalışanlar üzerinde araştırma yapmıştır (toplam 156 kişi). Sonuçlara göre bilgi merkezi yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzına ait olan davranışları, etkileşimci liderlik tarzına ait olan davranışlara kıyasla daha fazla göstermektedirler. Ayrıca sonuçlar, bilgi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına ait olan özellikleri ve davranışları sergiledikçe, çalışanların yıldırma ve örgütsel sinizm seviyelerinin azaldığını; ancak yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına ait olan özellikleri ve davranışları sergiledikçe, çalışanların yıldırma ve örgütsel sinizm seviyelerinin arttığını göstermektedir (Karadeniz, 2018).

Camuzoğlu (2014) yaptığı yüksek lisans tezinde Ankara'daki 3 devlet (Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ve Gazi Üniversitesi) ve 3 vakıf (Bilkent Üniversitesi, Başkent Üniversitesi ve Atılım Üniversitesi) üniversitesinin kütüphanesinde çalışan yöneticilere ve kütüphanecilere 2 farklı anket uygulamıştır. Anketlerden biri yöneticilerinin liderlik tarzlarını, diğeri ise kütüphane çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarına bakışı ve iş tatmini üzerinedir. Toplam 102 kişiden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Sonuçlara göre, vakıf üniversitesi kütüphane yöneticileri devlet üniversitesi kütüphane yöneticilerine kıyasla daha fazla demokratik liderlik özellikleri göstermektedirler. Ayrıca üniversite kütüphanelerinde yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları, kütüphane çalışanlarının iş tatmini üzerinde son derece etkilidir (Camuzoğlu, 2014).

Türkiye'deki araştırma ve aday araştırma üniversitesi kütüphaneleri ile ilgili yapılmış olan aşağıdaki çalışmalar mevcuttur:

- Şahin (2023) yüksek lisans tezinde araştırma ve aday araştırma üniversitesi kütüphanelerinin veri yönetimi konusunda rollerini ve durumlarını incelemiştir.
- Selçuk (2019) yüksek lisans tezinde araştırma üniversitesi kütüphanelerini “personel, derme, kullanıcı, bütçe, bina ve teknolojik altyapı” açısından değerlendirmiştir.
- Erol (2019) yüksek lisans tezinde araştırma üniversitesi kütüphanelerindeki elektronik kaynaklar ve ilgili politikalar üzerinde araştırma yapmıştır.

Ancak Türkiye’deki bütün araştırma ve aday araştırma üniversitesi kütüphanelerini kapsayarak;

- kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve kütüphanedeki örgütsel öğrenme seviyesini somut olarak saptayan;
- liderlik tarzlarıyla örgütsel öğrenme seviyesi arasındaki ilişkileri ortaya çıkartan;
- araştırma üniversitesi kütüphaneleri, yöneticilerin liderlik tarzları ve örgütsel öğrenme seviyesi olmak üzere bu üç kavrama yönelik model geliştiren herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

4. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. ARAŞTIRMA ALANININ ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın amacı Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri ile yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve bu ilişki doğrultusunda öğrenen örgüt olarak araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmesi için bir "örgütsel öğrenme-uygulama modeli" geliştirmektir.

Araştırma üniversitesi kütüphaneleri kapsamında, anketler, Türkiye'deki 11 araştırma ve 5 aday araştırma üniversitesinin kütüphanelerinde çalışan personel (240 idari personel, 117 kütüphaneci, 71 öğretim görevlisi ve 31 yönetici olarak toplam 459 kişi) üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anketler gönüllülük esasına dayandığından, bazı kişiler anketleri çeşitli nedenlerden dolayı yanıtlamayı reddetmiştir. Anketlerin yanıtlanmama nedenleri arasında, personelin izinli olması, anketin yöneticiler ile ilgili bulunması ve zaman yetersizliği yer almaktadır. Araştırmada toplamda 375 katılımcı anketleri yanıtlamıştır. Üniversitelerin kütüphane personeline ilişkin sayılar ve görevler kütüphanelerin 2020-2021 yılına ait faaliyet raporlarından ve üniversitelerinin kütüphane web sayfalarından alınmıştır. Anketler tüm evrene uygulanmıştır. Ancak bazı görevliler kütüphane faaliyetleri ile ilgili olmadıklarından dolayı (güvenlik personeli, yardımcı destek personeli, işçiler, hizmetliler ve bina yönetimi) hariç tutulmuştur. Araştırmada "Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ), www.mindgarden.com adresinden 01 Ağustos 2021 tarihinde elde edilmiştir. Örgütsel Öğrenme Süreçleri ve Evreleri Anketini (The Processes and Phases of Organizational Learning Questionnaire: PPOLQ) kullanabilmek için adı geçen anketten sorumlu Ke Chen ile e-posta üzerinden iletişim kurularak izin alınmıştır.

Örgütsel öğrenme seviyesini belirtmek için kullanılan 20 sorulu PPOLQ anketinin yenilikçilik potansiyeli boyutunda dokuz, bilginin paylaşılması boyutunda dört, grup çalışması ve etkili iletişim boyutunda dört, kişisel gelişim ve teknoloji kullanımı boyutunda üç soru mevcuttur. Her soruya verilen yanıt, belirtilen seçeneğe göre farklı sayısal değer kapsamında değerlendirilmiştir. Yanıtlardan sıklıkla 3, bazen 2, emin değilim 1 ve asla 0 değerleriyle puanlanmıştır. Her yanıtlayan için bir ortalama puan hesaplanmıştır. Liderlik tarzlarını saptamak için kullanılan 45 sorulu MLQ Anketininin dönüşümcü liderlik tarzında 20, etkileşimci liderlik tarzında sekiz, pasif/kaçınan liderlik tarzında sekiz ve liderlik sonuçları tarzında dokuz soru mevcuttur. Her yanıt seçeneği için 1'den 5'e kadar sayısal değerler kullanılmıştır. Hiçbir zaman 1, nadiren 2, bazen 3, çoğu zaman 4 ve her zaman 5 sayılarıyla ifade edilmiştir. Her iki anket için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 1 Eylül 2021 tarihinde gerekli izinler alınmıştır. Belirtilen anketler; Ankara Üniversitesi, Boğaziçi Üniversitesi, Erciyes Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Gebze Teknik Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Çukurova Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Uludağ Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi çalışanları olan toplam 375 kişi tarafından yanıtlanmıştır. Bütün istatistiksel analizler SPSS 26 (Statistical Programming for Social Sciences 26) ile yapılmıştır. SPSS, parametrik olmayan regresyon için tasarlanmış herhangi bir modüle sahip değildir (IBM, 2020). Bu yüzden regresyon için Stata 16. versiyonu kullanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANELERİ ÇALIŞANLARINA VE YÖNETİCİLERİNE UYGULANAN ANKET ARACILIĞIYLA ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, katılımcıların demografik verilerine, görev yaptıkları kütüphanenin örgütsel öğrenme seviyesine ilişkin algılarına ve yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin algılarına yönelik veriler sunulmakta ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

4.2.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcıların demografik verileri (cinsiyet, yaş, statü, eğitim düzeyi, BBY bölümünde lisans veya lisansüstü bir dereceye sahip olma ve meslekte geçirilen süre) sunulmakta ve değerlendirilmektedir.

Tablo 11

Demografik Değişkenlere İlişkin Dağılımlar (N=375)

Değişken	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Erkek	177	47,2
	Kadın	198	52,8
	Toplam	375	100,0
Yaş	30 Yaş ve altı	23	6,1
	31-39 Yaş	95	25,3
	40-49 Yaş	176	47,0
	50-59 Yaş	64	17,1
	60-69 Yaş	17	4,5
	Toplam	375	100,0
Statü	Kütüphaneci	91	24,3
	Uzman/öğretim üyesi	40	10,6
	İdari personel	219	58,4
	Daire başkanı	3	0,8
	Daire başkan yardımcısı	1	0,3
	Şube müdürü	21	5,6
	Toplam	375	100,0
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	66	17,6
	Ön lisans	97	25,9
	Lisans	160	42,7
	Yüksek lisans	11	2,9
	Doktora	41	10,9
	Toplam	375	100,0
BBY bölümünde lisans/lisansüstü bir dereceye sahip olma	Evet	132	35,2
	Hayır	243	64,8
	Toplam	375	100,0
Meslekte geçirilen süre	1-5	21	5,6
	6-10	55	14,7
	11-15	58	15,5
	16-20	129	34,4
	21-25	92	24,5
	26-30	20	5,3
	Toplam	375	100,0

Araştırma kapsamına giren katılımcıların %52,8'i (198) kadın ve %47,2'si (177) erkektir. Bu oran cinsiyet dağılımının yaklaşık olarak eşit olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılanların yaşları incelendiğinde %6,1'i (23) 30 yaş ve altı, %25,3'ü (95) 31-39 yaş, %46,9'u (176) 40-49 yaş, %17,1'i (64) 50-59 yaş,

%4,5'i (17) 60-69 yaş grubunda yer aldığı saptanmıştır. Katılımcıların statülerinin dağılımına bakıldığında, %24,3'ü (91) kütüphaneci, %10,6'sı (40) uzman/öğretim üyesi, %58,4'ü (219) idari personel, %0,8'i (3) daire başkanı, %0,3'ü (1) daire başkan yardımcısı ve %5,6'sı (21) şube müdürüdür. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında, %17,6'sı (66) lise ve altı, %25,9'u (97) ön lisans, %47,2'si (160) lisans, %2,9'u (11) yüksek lisans ve %10,9'u (41) doktora mezunudur. Katılımcıların %64,8'i (243) ise BBY bölümünde herhangi bir eğitim almamıştır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında, %5,6'sı (21) 1-5 yıl, %14,7'si (55) 6-10 yıl, %15,5'i (58) 11-15 yıl, %34,4'ü (129) 16-20 yıl, %24,5'i (92) 21-25 yıl ve %5,3'ü (20) 26-30 yıl boyunca kütüphanelerde çalışmışlardır. Kütüphanelerde 30 yıl ve üstünde çalışan katılımcı bulunmamaktadır (bkz. Tablo 11).

4.2.2. PPOLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde örgütsel öğrenme seviyesi genel (çalışanlar ve yöneticiler) puan ortalaması 1,90'dır (bkz. Tablo 12). Bertram-Elliott'a (2015) göre bu puan ortalaması (1,90), örgütsel öğrenme seviyesinin "orta seviyede" olduğunu göstermektedir. PPOLQ anketi alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler 1,77 ve 1,93 arasında değişmektedir.

PPOLQ anketine bakıldığında, "kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı" alt boyutu en düşük puan ortalamasına (1,77) sahiptir (bkz. Tablo 12). Bu demektir ki Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphaneleri, profesyonel gelişmeleri ve bilgi ve teknolojide meydan gelen yenilikleri yeterince benimsememekte ve takip etmemektedir.

Tablo 12'ye göre, yöneticilerin örgütsel öğrenme seviyesine ilişkin verdikleri yanıtların ortalama değeri (2,73), çalışanların ortalama değerinden (1,84) daha yüksektir. Ayrıca örgütsel öğrenmenin alt boyutlarının ortalamalarına bakıldığında her bir boyutunda yöneticilerin algılarının çalışanlara göre daha

yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticiler örgütsel öğrenme seviyesinin diğer katılımcılara göre, daha yüksek seviyede gerçekleştiği görüşündedirler.

Tablo 12

PPOLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler

		Genel (n=375)		Çalışan (n=350)		Yönetici (n=25)		Min.	Maks.
		Puan	SS	Puan	SS	Puan	SS		
		ortalaması		ortalaması		ortalaması			
Örgütsel öğrenme		1,90	0,88	1,84	0,88	2,73	0,86	,00	3,00
Örgütsel öğrenme alt boyutları	Yenilikçilik potansiyeli	1,92	0,90	1,86	0,90	2,76	0,13	,00	3,00
	Bilginin paylaşılması	1,92	0,90	1,87	0,90	2,77	0,18	,00	3,00
	Grup çalışması ve etkili iletişim	1,93	0,90	1,87	0,90	2,79	0,22	,00	3,00
	Kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı	1,77	0,82	1,83	0,90	2,64	0,25	,00	3,00

SS: Standart Sapması

Çalışanların algılarına göre örgütsel öğrenmede en fazla gerçekleşen alt boyutun “bilginin paylaşılması” ve “grup çalışması ve etkili iletişim” (1,87) en az gerçekleşen alt boyutun ise “kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı” (1,83) olduğu gözlemlenmiştir.

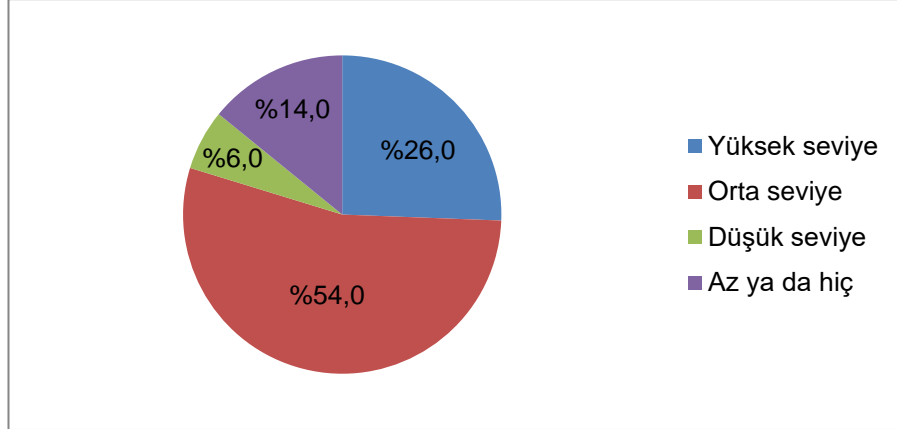
Yöneticilerin algılarına göre örgütsel öğrenmede en fazla gerçekleşen alt boyutun “grup çalışması ve etkili iletişim” (2,79), en az gerçekleşen alt boyutun ise “kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı” (2,64) olduğu bulunmuştur.

Tablo 12’de görüldüğü gibi “kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı” çalışanlarda (1,83) ve yöneticilerde (2,64) en düşük ortalamayı almıştır.

Bulgular katılımcıların (çalışanlar ve yöneticiler) yarısından fazlasının (%54,0; n=203) örgütsel öğrenme seviyesini “orta” seviye olarak nitelendirdiğini göstermektedir (bkz. Şekil 4).

Şekil 4

Katılımcılara Göre Örgütsel Öğrenme Seviyesi (N=375)



Katılımcıların sadece %26,0'sı (n=96) örgütsel öğrenme seviyesinin “yüksek” olduğunu belirtmişlerdir.

Örgütsel öğrenme puan ortalamaları 0,0-0,4 aralığındaysa “az ya da hiç”; 0,5-1,4 aralığındaysa “düşük seviye”; 1,5-2,4 aralığındaysa “orta seviye”; 2,5-3,0 aralığındaysa “yüksek seviye”; olarak yorum yapılmaktadır (Bertram-Elliott, 2015). Buna göre elde edilen veriler Tablo 13'te ve Şekil 4'te yer almaktadır.

Tablo 13'teki verilere bakıldığında, çalışanların yarısından fazlası örgütsel öğrenme seviyesini “orta” seviye olarak nitelendirmektedirler (%58,0; n=203).

Tablo 13

Çalışanlara ve Yöneticilere Göre Örgütsel Öğrenme Seviyesi

Örgütsel öğrenme seviyesi	Çalışan		Yönetici	
	n	%	n	%
Yüksek seviye	71	20,3	25	100,0
Orta seviye	203	58,0	0	0,0
Düşük seviye	23	6,6	0	0,0
Az ya da hiç	53	15,1	0	0,0
Toplam	350	100,0	25	100,0

Ayrıca yöneticilerin %100,0'ü (n=25), çalışanların sadece %20,3'ü (n=71) örgütsel öğrenme seviyesinin “yüksek” olduğunu belirtmişlerdir (bkz. Tablo 13).

Örgütsel öğrenme kavramı çok boyutlu yapıya sahip olduğu için bu çalışmada araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyesini belirlemek için “yenilikçilik potansiyeli”, “bilginin paylaşılması”, “grup çalışması ve etkili iletişim” ve “kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı” boyutları olarak incelenmiştir. Bu dört temel boyutun orta seviyede olmaları, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin, uluslararası rekabetten geri kalmalarına sebep olacaktır.

4.2.3. MLQ Anketine Ait Betimsel İstatistikler

Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarıyla ilgili değerler Tablo 14’te yer almakta ve en yüksek puan ortalamasının (3,17) “dönüşümcü liderlik” tarzına ait olduğu saptanmaktadır. Bu durum araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına ait olan özellikleri ve davranışları, diğer liderlik tarzlarına (etkileşimci ve pasif/kaçınan) kıyasla daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 14

MLQ Anketne Ait Betimsel İstatistikler

	Genel (n=375)		Çalışan (n=350)		Yönetici (n=25)		Min.	Maks
	Puan ortalaması	SS	Puan ortalaması	SS	Puan ortalaması	SS		
Dönüşümcü liderlik tarzı	3,17	0,99	3,07	0,94	4,49	0,42	1,00	5,00
İdealleştirilmiş etki (kişisel özellik)	3,08	1,03	2,98	0,99	4,50	0,40	1,00	5,00
İdealleştirilmiş etki (davranış)	3,21	0,99	3,12	0,96	4,46	0,42	1,00	5,00
İlham verici motivasyon	3,07	0,99	2,96	0,94	4,48	0,46	1,00	5,00
Entelektüel uyarım	3,25	1,02	3,16	0,99	4,48	0,50	1,00	5,00
Bireysel destek	3,21	1,03	3,11	0,99	4,55	0,39	1,00	5,00
Etkileşimci liderlik tarzı	1,67	0,88	1,69	0,91	1,32	0,22	1,00	5,00
Koşullu ödül	1,63	0,90	1,65	0,92	1,41	0,35	1,00	5,00
Aktif olarak istisnalarla yönetim	1,71	0,90	1,74	0,92	1,30	0,27	1,00	5,00
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	1,46	0,82	1,47	0,84	1,30	0,53	1,00	5,00
Pasif olarak istisnalarla yönetim	1,44	0,82	1,45	0,83	1,28	0,55	1,00	5,00
Serbest bırakan liderlik	1,47	0,84	1,48	0,85	1,32	0,54	1,00	5,00
Liderlik davranışının sonuçları	3,15	0,91	3,07	0,89	4,24	0,20	1,00	5,00
Ekstra çaba	3,18	0,92	3,07	0,93	4,25	0,32	1,00	5,00
Etkililik	3,17	0,93	3,09	0,92	4,22	0,18	1,00	5,00
Memnuniyet	3,05	1,00	2,97	0,97	4,26	0,32	1,00	5,00

SS: Standart Sapması

Tablo 14'e göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin verdikleri yanıtların ortalama değeri (4,49), çalışanların ortalama değerinden (3,07) daha yüksektir. Statü açısından yönetici grubunda olan katılımcılar (daire başkanı, daire başkan yardımcısı ve şube müdürlüğü) kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü tarza sahip olduklarını en fazla düşünen gruptur.

Araştırmada puan ortalamaları 4,20-5,00 aralığındaysa "her zaman"; 3,40-4,19 aralığındaysa "çoğu zaman"; 2,60-3,39 aralığındaysa "bazen"; 1,80-2,59 aralığındaysa "nadiren"; 1,00-1,79 aralığındaysa "hiçbir zaman" olarak yorum yapılmıştır.

Buna göre Tablo 14'te görüldüğü gibi çalışanların görüşlerine göre:

- Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri, dönüşümcü liderlik tarzını (3,07) "bazen" sergilemektedirler. Ancak etkileşimci liderlik tarzını (1,69) ve pasif/kaçınan liderlik tarzını (1,4) "hiçbir zaman" sergilememektedirler.
- Liderlik davranışının sonuçlarını (3,07) "bazen" olarak değerlendirmektedirler.
- Dönüşümcü liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu "entelektüel uyarım" (3,16) ve en az gerçekleşen alt boyutu ise "ilham verici motivasyon" (2,96) olmaktadır.
- Etkileşimci liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu "aktif olarak istisnalarla yönetim" (1,74), en az gerçekleşen alt boyutu ise "koşullu ödül" (1,65) olmaktadır.
- Pasif/kaçınan liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu "serbest bırakan liderlik" (1,48), en az gerçekleşen alt boyutu ise pasif olarak istisnalarla yönetim (1,45) olmaktadır.
- Liderlik davranışının sonuçlarının en fazla gerçekleşen alt boyutu "etkililik" (3,09), en az gerçekleşen alt boyutu ise "memnuniyet" (2,97) olmaktadır.

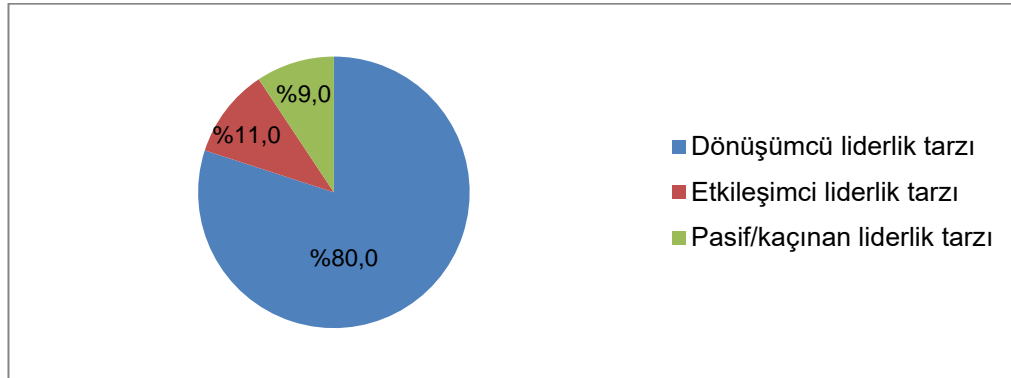
Yöneticilerin görüşlerine göre:

- Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri, dönüşümcü liderlik tarzını (4,49) “her zaman” sergilemektedirler. Ancak etkileşimci liderlik tarzını (1,32) ve pasif/kaçınan liderlik tarzı tarzını (1,30) “hiçbir zaman” sergilememektedirler.
- Liderlik davranışının sonuçlarını (4,28) “her zaman” olarak değerlendirmektedirler.
- Dönüşümcü liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu “bireysel destek” (4,55), en az gerçekleşen alt boyutu ise “idealleştirilmiş etki (davranış)” (4,46) olmaktadır.
- Etkileşimci liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu “koşullu ödül” (1,41), en az gerçekleşen alt boyutu ise “aktif olarak” istisnalarla yönetim (1,30) olmaktadır.
- Pasif/kaçınan liderlik tarzının en fazla gerçekleşen alt boyutu “serbest bırakan liderlik” (1,32), en az gerçekleşen alt boyutu ise “pasif olarak istisnalarla yönetim” (1,28) olmaktadır.
- Liderlik davranışının sonuçlarının en fazla gerçekleşen alt boyutu “memnuniyet” (4,26), en az gerçekleşen alt boyutu ise “etkililik” (4,22) olmaktadır.

Katılımcıların %80,0 (n=300)'i araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğunu düşünmektedirler (bkz. Şekil 5).

Şekil 5

Katılımcılara Göre Yöneticilerin Liderlik Tarzı



Yöneticilerin %100,0'ü (n=25), çalışanların ise %78,58'i (n=275) araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğuna dikkat çekmektedir (bkz. Tablo 15).

Tablo 15

Çalışanlara ve Yöneticilere Göre Yöneticilerin Liderlik Tarzı

Liderlik Tarzları	Çalışan		Yönetici	
	n	%	n	%
Dönüşümcü liderlik tarzı	275	78,6	25	100,0
Etkileşimci liderlik tarzı	40	11,4	0	0,0
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	35	10,0	0	0,0
Toplam	350	100,0	25	100,0

4.2.4. PPOLQ Anketiyle Sağlanan Örgütsel Öğrenme ile ilgili Görüşler

Bu bölümde, çalışmaya katılan araştırma üniversitesi kütüphane çalışanlarının ve yöneticilerinin ve görev yaptıkları kütüphanede ki örgütsel öğrenme anlayışlarına yönelik yaklaşımları ortaya konulmaktadır.

PPOLQ anketiyle toplanan veriler incelendiğinde; üç madde dışında (madde 1, 4 ve 20) çalışanların yarısından fazlasının anket maddelerinde “bazen” seçeneğini işaretledikleri saptanmıştır. Bu durum, yenilikçilik potansiyeli, bilginin paylaşılması, grup çalışması ve etkili iletişim, kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanım fırsatlarının kütüphanelerde “sık sık” olmasını gerektirirken çoğunlukla “bazen” uygulanması dikkat çekicidir.

Tablo 16**Örgütsel Öğrenme ile İlgili Çalışanların(n=350) ve Yöneticilerin(n=25) Görüşleri**

		Sık Sık		Bazen		Emin değilim		Nadiren/Asla		
		n	%	n	%	n	%	n	%	
Yenilikçilik potansiyeli	1. Bu kütüphane, sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri kullanır.	Çalışan	90	25,7	158	45,2	26	7,4	76	21,7
		Yönetici	0	0,0	5	20,0	0	0,0	20	80,0
	2. Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri değiştirir.	Çalışan	55	15,7	192	54,9	21	6,0	82	23,4
		Yönetici	22	88,0	3	12,0	0	0,0	0	0,0
	3. Bu kütüphane sorunları çözmek istediğinde, sorunların çözümüne önelik yenilikçi fikirlere sahibim	Çalışan	84	24,0	91	54,6	28	8,0	47	13,4
		Yönetici	18	72,0	7	28,0	0	0,0	0	0,0
	10. Bu kütüphanede yeni iş yapma kalıpları oluşturma sürecindeyken değerli yeni bilgiler edinirim.	Çalışan	73	20,9	199	56,9	32	9,1	46	13,1
		Yönetici	18	72,0	7	28,0	0	0,0	0	0,0
	13. Yeni çalışma kalıplarının geliştirilmesi süreci doğal olarak yeni bilgilerin yaratılmasını da kapsar. Bu kütüphanede böyle yeni bilgiler kayıt altına alınır.	Çalışan	71	20,3	198	56,5	30	8,6	51	14,6
		Yönetici	17	68,0	8	32,0	0	0,0	0	0,0
	14 Kütüphane müdürü, yeni bir alışkanlığın eskisiyle değiştirilmesinin belirlenmesi noktasında etkin ve önemli bir rol oynar.	Çalışan	73	20,8	196	56,0	30	8,6	51	14,6
		Yönetici	22	88,0	3	12,0	0	0,0	0	0,0
	16. Bu kütüphane örgütsel değişiklikler yapma niyetine sahiptir.	Çalışan	71	20,3	198	56,5	29	8,3	52	14,9
		Yönetici	16	64,0	9	36,0	0	0,0	0	0,0
	17. Bu kütüphane yeni çalışma kalıplarını dış baskılar yüzünden değil kendi iç çalışmaları sonucunda geliştirir.	Çalışan	71	20,3	198	56,5	30	8,6	51	14,6
		Yönetici	20	80,0	5	20,0	0	0,0	0	0,0
	20. Bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum.	Çalışan	138	39,4	132	37,7	29	8,3	51	14,6
		Yönetici	19	76,0	6	24,0	0	0,0	0	0,0

		Sık Sık	Bazen	Emin değilim		Nadiren/Asla				
		n	%	n	%	n	%			
Bilginin paylaşılması	4.Yenilikçi fikirlerim olduğunda bunları kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	Çalışan	102	29,1	173	49,4	23	6,6	52	14,9
		Yönetici	16	64,0	9	36,0	0	0,0	0	0,0
	5.Kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi benimle paylaştıklarında onlara geri bildirim veririm.	Çalışan	89	25,4	185	52,9	25	7,1	51	14,6
		Yönetici	21	84,0	4	16,0	0	0,0	0	0,0
	15.Bu kütüphanede ekip üyelerinin birbirleriyle fikir paylaşımı yaptığı bazı profesyonel veya profesyonel olmayan gruplar vardır.	Çalışan	71	20,4	198	56,5	33	9,4	48	13,7
		Yönetici	17	68,0	8	32,0	0	0,0	0	0,0
Grup çalışması ve etkili iletişim	18.Bu kütüphanenin örgütsel çalışma ortamı çalışanlarının fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.	Çalışan	70	20,0	197	56,3	33	9,4	50	14,3
		Yönetici	23	92,0	2	8,0	0	0,0	0	0,0
	6.Ekibimizde veya kütüphanemizde yeni fikirlere yönelik resmi tartışmalar yürütülür.	Çalışan	90	25,7	184	52,5	24	6,9	52	14,9
		Yönetici	21	84,0	4	16,0	0	0,0	0	0,0
	7.Ekip veya kütüphanemizde fikirler resmi olmayan ortamlarda tartışılır.	Çalışan	77	22,0	197	56,3	26	7,4	50	14,3
		Yönetici	21	84,0	4	16,0	0	0,0	0	0,0
Kişisel gelişimi ve teknoloji kullanımı	8.Resmi veya gayri resmi tartışmalar bir çeşit fikir birliği üretebilmemizi sağlarlar.	Çalışan	85	24,3	189	54,0	23	6,6	53	15,1
		Yönetici	21	84,0	4	16,0	0	0,0	0	0,0
	9.Bu kütüphane, bir örgüt olarak, varılan fikir birliğine dayandırdığı uygulamaları sonucunda,yeniçalışma grupları geliştirir.	Çalışan	75	21,5	198	56,5	29	8,3	48	13,7
		Yönetici	16	64,0	9	36,0	0	0,0	0	0,0
	11.Kütüphane, çalışanlarının profesyonel gelişim aktivitelerine katılımını destekler.	Çalışan	72	20,6	198	56,5	28	8,0	52	14,9
		Yönetici	13	52,0	12	48,0	0	0,0	0	0,0
Kişisel gelişimi ve teknoloji kullanımı	12.Kütüphane profesyonel gelişimim için yeterli desteği verir.	Çalışan	51	14,6	198	56,5	50	14,3	51	14,6
		Yönetici	19	76,0	6	24,0	0	0,0	0	0,0
	19. Bilgi teknolojilerinin kullanımı kütüphanedeki yeni çalışma kalıpları geliştirme sürecine etki eder.	Çalışan	24	6,9	184	52,5	91	26,0	51	14,6
	Yönetici	7	28,0	18	72,0	0	0,0	0	0,0	

Çalışanların örgütsel öğrenme kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin “yenilikçilik potansiyeli”ne yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

- PPOLQ anketin 20 numaralı maddesinin diğer maddelere oranla en yüksek yüzdeye (%39,4) sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %39,4’ü (n=138) “bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum” ifadesine “sık sık” olarak yanıt vermişlerdir.
- PPOLQ anketin iki numaralı maddesinin diğer maddelere oranla en düşük yüzdeye (%15,7) sahip olduğu görülmektedir. Çalışanların %15,7’si (n=55) “bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri değiştirir” ifadesine “sık sık” olarak yanıt vermişlerdir. Bu demektir ki araştırma üniversitesi kütüphanlerinde yeterince değişiklik ve yenilik yapılmamaktadır (PPOLQ anketi, madde 2).
- Çalışanların yarısından fazlası, kütüphanede yeni fikirlerin, farklı süreçlerin, yaratıcı çözümlerin ve değişen hizmetlerin “bazen” üretildiğini ve uygulandığını ifade etmişlerdir (PPOLQ anketi, madde 2, 3, 10, 13, 14, 16, 17).

Sayılan maddelerin sonuçlarından Türkiye’deki araştırma üniversitesi kütüphane çalışanlarının daha kaliteli hizmetler sunabilmeleri için var olan yöntemleri iyileştirerek geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Bunun için üniversite kütüphanelerinde yeni fikirler ve yaratıcı düşünceler üretilmesi ve farklı kalıplar oluşturulması için uygun bir yapı oluşturulmalıdır.

Yöneticilerin örgütsel öğrenme kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin “yenilikçilik potansiyeli”ne yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

- PPOLQ anketin 2 ve 14 numaralı maddelerinin diğer maddelere oranla en yüksek yüzdeye (%88,0) sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %88,0’i (n=22) “bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi

gerektiğini düşünüyorum” ve “kütüphane müdürü, yeni bir alışkanlığın eskisiyle değiştirilmesinin belirlenmesi noktasında etkin ve önemli bir rol oynar” ifadelerine “sık sık” olarak yanıt vermişlerdir.

- PPOLQ anketin 16 numaralı maddesinin diğer maddelere oranla en düşük yüzdeye (%64,0) sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %64,0'ü (n=16) “bu kütüphane örgütsel değişiklikler yapma niyetine sahiptir” ifadesine “sık sık” olarak yanıt vermişlerdir.
- Yöneticilerin yarısından fazlası, kütüphanede yeni fikirlerin, farklı süreçlerin, yaratıcı çözümlerin ve değişen hizmetlerin “sık sık” üretildiğini ve uygulandığını ifade etmişlerdir (PPOLQ anketi, madde 2, 3, 10, 13, 14, 16 ve 17).

Çalışanların ve yöneticilerin örgütsel öğrenme kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin “bilginin paylaşılması”na yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan yöneticilerin %60'tan daha fazla oranı çeşitli fikir birliği üretmenin ve paylaşmanın kütüphanelerde “sık sık” görünen bir faaliyet olduğunu düşünmektedirler. Halbuki çalışanların %30'dan daha düşük oranı “yenilikçi fikirlerim olduğunda bunları kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım” (%29,1; n=102), “kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi benimle paylaştıklarında onlara geri bildirim veririm” (%25,4; n=84), “bu kütüphanede ekip üyelerinin birbirleriyle fikir paylaşımı yaptığı bazı profesyonel veya profesyonel olmayan gruplar vardır” (%20,4; n=71) ve “bu kütüphanenin örgütsel çalışma ortamı çalışanlarının fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır” (%20,0; n=70) ifadelerine ilişkin olarak “sık sık” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir (PPOLQ anketi, madde 4, 5, 15 ve 18).

Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde sistematik ve etkin iletişim yöntemlerinin uygulanması ve bilgi paylaşımının sağlanması konuları göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışanların ve yöneticilerin örgütsel öğrenme kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin “grup çalışması ve etkili iletişim”e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Çalışmaya katılan çalışanların %30’dan daha düşük oranı “ekibimizde veya kütüphanemizde yeni fikirlere yönelik resmi tartışmalar yürütülür” (%25,7; n=90), “ekibimizde veya kütüphanemizde fikirler resmi olmayan ortamlarda tartışılır” (%22,0; n=77), “resmi veya gayri resmi tartışmalar bir çeşit fikir birliği üretilmemizi sağlarlar” (%24,3; n=85) ve “bu kütüphane, bir örgüt olarak, varılan fikir birliğine dayandırdığı uygulamaları sonucunda, yeni çalışma grupları geliştirir” (%21,5; n=75) ifadelerine ilişkin olarak “sık sık” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir (PPOLQ anketi, madde 6, 7, 8 ve 9). Bu düşük oran (%30’dan daha düşük) kütüphanelerde yeterince grup çalışması ve etkili iletişim olmadığını göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %60’tan daha fazla oranı yeni fikirlere yönelik resmi olan ya da olmayan tartışmalar, fikir birliğine dayandırdığı uygulamalar ve grup çalışmaları “sık sık” görünen bir faaliyet olduğunu düşünmektedirler.

Çalışanların ve yöneticilerin örgütsel öğrenme kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphanelerinin “kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı”na yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

“Bilgi teknolojilerinin kullanımı kütüphanedeki yeni çalışma kalıpları geliştirme sürecine etki eder” ifadesine çalışanların sadece %6,9’u (n=24) ve yöneticilerin %28,0’i (n=7) “sık sık” olarak yanıt vermişlerdir (PPOLQ anketi, madde 19).

Bu veriler şu gerçeği ortaya çıkarır ki, araştırma üniversitesi kütüphaneleri yeteri kadar yeni bilgi teknolojilerine yatırım yapmamaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların “kütüphane profesyonel gelişimim için yeterli desteği verir” ve “kütüphane, çalışanlarının profesyonel gelişim aktivitelerine katılımını destekler” ifadelerine ilişkin olarak yakın oranlarla (%14,6; n=51 ve

%20,6; n=72) “sık sık” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu düşük oranlar (%14,6 ve %20,6) kütüphanelerde kişisel gelişim fırsatlarının yeterince sunulmadığını göstermektedir (PPOLQ anketi, madde 12 ve 11).

4.2.5. MLQ Anketini Maddelerine Ait Görüşler

Katılımcılar, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüştürücü bir liderlik tarzına sahip olduğunu belirtmelerine rağmen, veriler daha detaylı incelediğinde yöneticilerin gereken bazı konularda biraz daha çekimser kaldıkları söylenebilmektedir.

Bu bölümde, çalışmaya katılan araştırma üniversitesi kütüphane çalışanlarının ve yöneticilerinin görev yaptıkları kütüphanedeki mevcut “liderlik tarzı” anlayışlarına yönelik yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Tablo 17, 18, 19 ve 20 ile ilgili yorumlar, yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin ifadelerin desteklenme durumlarına (“çoğu zaman” ve “her zaman” sütunlarının toplamına) göre yapılmıştır.

Tablo 17’deki çalışanların ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “idealleştirilmiş etki (kişisel özellik)”ye yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların “benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar”, “bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır” ve “güvenli ve güçlü olduğunu gösterir” ifadelerine ilişkin olarak yakın oranlarla (%18,0; n=63; %15,7; n=55 ve %17,4; n=61) “hiçbir zaman” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu oranlar (%18, %15,7 ve %17,4) düşük olsa da bu konuda hiçbir zaman seçeneğinin %0,0 olması beklenmektedir (MLQ anketi, madde 10, 21 ve 25). “Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar” ifadesinde çalışanlardan hiçbiri “çoğu zaman” veya “her zaman” seçeneklerinden birini seçmemiştir. Bu, kütüphane yöneticilerinin grup çalışma değerlerini ve önemini yeterince önemsemediklerini göstermektedir.

“Personel ile çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım” ifadesine yöneticilerin %100’ü (n=25) “çoğu zaman” veya “her zaman” olarak yanıt vermişlerdir (MLQ anketi, madde 18). Bu veriler, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin idealleştirilmiş etki özelliklerini güçlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ancak “personel ile çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım”, “başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım” ve “güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm” ifadelerine yöneticilerin %100’ü “çoğu zaman” veya “her zaman” olarak yanıt vermişlerdir (MLQ anketi, madde 10, 21 ve 25).

Tablo 17’deki çalışanların ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “idealleştirilmiş etki (davranış)”ye yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların “kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır” ifadesine ilişkin olarak yakın oranlarla “hiçbir zaman” (%9,4; n=33) ve “nadiren” (%10,3; n=36) seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir. Bu oranlar (%9,4 ve %10,3) düşük de olsa bu konuda “hiçbir zaman” veya “nadiren” seçeneklerinin %0,0 olması beklenmektedir (MLQ anketi, madde 23). Araştırmaya katılan çalışanların %50’den az bir oranı yöneticilerinin “çoğu zaman” veya “her zaman” önemli değer ve inançlar hakkında konuştuklarını (%46; n=161), güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurguladıklarını (%20; n=70) ve ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurguladıklarını (%40,6; n=142) ifade etmişlerdir. Yöneticiler aynı maddeleri %100 oranında “çoğu zaman” veya “her zaman” olarak yanıtlamışlardır (MLQ anketi, madde 6, 14 ve 34).

Tablo 17*Dönüşümcü Liderlik Tarzına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri*

Benim yöneticim/ben yönetici olarak		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
İdealleştirilmiş etki (kişisel özellik)	10. Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.	Çalışan	63	18,0	12	3,4	105	30,1	137	39,1	33	9,4
	Personel ile çalışmaktan gurur duymalarımı ve zevk almalarımı sağlarım.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
	18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutar.	Çalışan	98	28,0	175	50,0	77	22,0	0	0,0	0,0	0,0
	Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	48,0	13	52,0
	21. Bana kendisine saygı oluşturacak biçimde davranır.	Çalışan	55	15,7	20	5,7	39	11,2	188	53,7	48	13,7
	Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	48,0	13	52,0
İdealleştirilmiş etki (davranış)	25. Güvenli ve güçlü olduğunu gösterir.	Çalışan	61	17,4	14	4,0	30	8,6	230	65,7	15	4,3
	Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
	6. Önemli değer ve inançlar hakkında konuşur.	Çalışan	64	18,3	11	3,1	114	32,6	156	44,6	5	1,4
	Önemli değer ve inançlar hakkında konuşurum.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
	14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	Çalışan	59	16,9	16	4,6	205	58,5	53	15,1	17	4,9
	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
İdealleştirilmiş etki (davranış)	23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	Çalışan	33	9,4	36	10,3	16	4,6	263	75,1	2	0,6
	Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	15	60,0	10	40,0
	34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	Çalışan	43	12,3	32	9,1	133	38,0	136	38,9	6	1,7
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	

Benim yöneticim/ben yönetici olarak		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İlham verici motivasyon	9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	Çalışan	51	14,6	24	6,9	207	59,1	55	15,7	13	3,7	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
	13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	Çalışan	69	19,7	6	1,7	214	61,2	57	16,3	4	1,1	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
	26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	Çalışan	67	19,1	8	2,3	129	36,9	131	37,4	15	4,3	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
	36. Amaçlara ulaşılacağına inandığını ve güvendiğini ifade eder. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	Çalışan	34	9,7	41	11,7	126	36,1	130	37,1	19	5,4	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
	2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	Çalışan	54	15,4	19	5,4	146	41,8	130	37,1	1	0,3	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
	Entelektüel uyarım	8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.	Çalışan	68	19,4	7	2,0	25	7,1	227	64,9	23	6,6
			Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
30. Benim problemlere, birçok açıdan bakmamı sağlar. Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.		Çalışan	35	10,0	40	11,4	132	37,7	129	36,9	14	4,0	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	
32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.		Çalışan	35	0,0	40	11,4	132	37,7	129	36,9	14	4,0	
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0	

Benim yöneticim/ben yönetici olarak		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Bireysel destek	15. Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır. Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	Çalışan	50	14,3	25	7,1	126	36,0	134	38,3	15	4,3
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12	48,0	13	52,0
	19. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	Çalışan	59	16,9	16	4,6	122	34,8	142	40,6	11	3,1
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	7	28,0	18	72,0
	29. Beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir. Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	Çalışan	35	10,0	40	11,4	132	37,7	129	36,9	14	4,0
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0
	31. Bana kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için yardımcı olur. Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	Çalışan	35	10,0	40	11,4	132	37,7	129	36,9	14	4,0
		Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	52,0	12	48,0

Tablo 17'deki çalışanların ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin "ilham verici motivasyon"a yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların "gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır", "yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir", "gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur" ve "amaçlara ulaşılabileceğine inandığını ve güvendiğini ifade eder" ifadelerine ilişkin olarak yakın oranlarla (%14,6; n=51; %19,7; n=69; %19,1; n=69 ve %9,7; n=34) "hiçbir zaman" seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu oranlar (%14,6, %19,7, %19,1 ve %9,7) düşük de olsa bu konuda "hiçbir zaman" seçeneğinin %0,0 olması beklenmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu ve moralini artırmak için sürekli farklı mekanizmalara ve yöntemlere başvurmalıdırlar. Veriler araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin gelecekle ilgili olarak çalışanları daha fazla ümitlendime ve motivasyonlarını yükseltme yolunda yetersiz kaldıklarını göstermektedir. Yöneticiler aynı maddelere %100oranında "çoğu zaman" veya "her zaman" olarak yanıt vermişlerdir (MLQ anketi madde 10, 21 ve 25).

Tablo 17'deki çalışanların ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin "entelektüel uyarım "a yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların "önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir", "problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar", "benim problemlere, birçok açıdan bakmamı sağlar" ve "verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili öneriler sunar" ifadelerine ilişkin olarak yakın oranlarla (%15,4; n=54; %19,4; n=54; %10,0; n=35 ve %10,0; n=35) "hiçbir zaman" seçeneğinin işaretledikleri görülmektedir. Bu oranlar (%15,4, %19,4, %10,0 ve %10,0) düşük olsa da bu konuda "hiçbir zaman" seçeneğinin %0 olması beklenmektedir. Yöneticiler aynı maddelere %100oranında "çoğu

zaman” veya “her zaman” olarak yanıt vermişlerdir (MLQ anketi, madde 2, 8, 30 ve 32).

Tablo 17'deki çalışanların ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “bireysel destek”e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların “beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır”, “insanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür”, “beni diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendirir” ve “bana kendi güçlü yönlerimi geliştirebilmem için yardımcı olur” ifadelerine ilişkin olarak yakın oranlarla (%14,3; n=50; %16,9; n=59; %10,0; n=35 ve %10,0; n=35) “hiçbir zaman” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu oranlar (%14,3, %16,9, %10,0 ve %10,0) düşük de olsa bu konuda “hiçbir zaman” seçeneğinin %0,0 olması beklenmektedir. Bu oran araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin çalışanlarını yetiştirmek, yönlendirmek ve geliştirmek için yeterince desteklemediklerini ve kaynak sunmadıklarını göstermektedir. Yöneticiler aynı maddelere %100oranında “çoğu zaman” veya “ her zaman” olarak yanıt vermişlerdir (MLQ anketi, madde 15, 19, 29 ve 31).

Tablo 18'deki çalışanların ve yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “koşullu ödül”e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlasının “benim gösterdiğim çabamın karşılığı olarak bana yardımcı olur” (%50,9; n=178), “performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip eder ve açıklar” (%65,4; n=229), “performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtir” (%50,3; n=176) ve “benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar” (%68,6; n=240) ifadelerine ilişkin olarak “hiçbir zaman” seçeneğini işaretledikleri

görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlası “başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum” (%84,0; n=21), “performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip ederim ve açıklarım” (%52,0; n=13), “performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirim” (%60,0; n=15) ve “başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim” (%64,0; n=16) ifadelerine ilişkin olarak “nadiren” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu veriler araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı kapsamında koşullu ödül’e yönelik özellikleri ve davranışları sergilemediklerini göstermektedir (MLQ anketi, madde 1, 11, 10 ve 35).

Tablo 18’deki çalışanların ve yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin "aktif olarak istisnalarla yönetim"e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası “dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır” (%50,9; n=178), “bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır” (%59,4; n=208) ve “standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir” (%62,3; n=218) ifadelerine ilişkin olarak “hiçbir zaman” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir” (MLQ anketi, madde 4, 22 ve 27). Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası (%57,7; n=202) yöneticilerin “nadiren” bütün hataların kaydını tuttuklarını ve izlediklerini ifade etmişlerdir (MLQ anketi, madde 24).

Tablo 18*Etkileşimci Liderlik Tarzına Ait Çalışanların(n=350) ve Yöneticilerin(n=25) Görüşleri*

Benim yöneticim/ben yönetici olarak		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Koşullu ödül	1. Benim gösterdiğim çabamın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	Çalışan	178	50,9	132	37,7	0	0,0	36	10,3	4	1,1	
	Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	Yönetici	4	16,0	21	84,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip eder ve açıklar.	Çalışan	229	65,4	81	23,1	9	2,7	19	5,4	12	3,4	
	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip ederim ve açıklarım.	Yönetici	12	48,0	13	52,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtir.	Çalışan	176	50,3	134	38,3	0	0,0	37	10,6	3	0,8	
	Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirmenin karşılığında ne elde edileceğini açıkça belirtirim.	Yönetici	10	40,0	15	60,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	35. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini sunar.	Çalışan	240	68,6	70	20,0	0	0,0	28	8,0	12	3,4	
	Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	Yönetici	9	36,0	16	64,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
	Aktif olarak istisnalarla	4. Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	Çalışan	178	50,9	132	37,7	0	0,0	34	9,7	6	1,7
		Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.	Yönetici	9	36,0	16	64,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
22. Bütün dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.		Çalışan	208	59,4	102	29,2	0	0,0	27	7,7	13	3,7	
Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.		Yönetici	11	44,0	14	56,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
24. Bütün hataların kaydını tutar ve izler.		Çalışan	108	30,9	202	57,7	0	0,0	34	9,7	6	1,7	
Bütün hataların kaydını tutarım ve izlerim		Yönetici	6	24,0	19	76,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	
Aktif olarak istisnalarla	27. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	Çalışan	218	62,3	92	26,3	6	1,7	1	0,3	33	9,4	
	Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim	Yönetici	4	16,0	21	84,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısından fazlasının “dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım” (%64; n=16), “bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım” (%56; n=14), “bütün hataların kaydını tutarım ve izlerim” (%76; n=19) ve “standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim” (%84; n=21) ifadelerine ilişkin olarak “nadiren” seçeneğini işaretledikleri görülmektedir (MLQ anketi, madde 4, 22, 24, 27). Bu veriler araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzı kapsamında aktif olarak istisnalarla yönetim’e yönelik özellikleri ve davranışları fazla sergilemediklerini göstermektedir.

Tablo 19’deki çalışanların ve yöneticilerin pasif/kaçınan liderlik tarzı kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “pasif olarak istisnalarla yönetim’e ve “serbest bırakan liderlik’e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Kütüphane yöneticileri pasif olarak istisnalarla yönetim davranışlarını ve serbest bırakan liderlik davranışlarını “hiçbir zaman” göstermemelilerdir; ancak çalışmaya katılan kütüphane çalışanlarının yaklaşık %25’i “nadiren” de olsa yöneticilerin herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmediklerini (%24,6; n=86), “eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterdiklerini (%18,0; n=63), problemler ağırlaştığında müdahale ettiklerini (%17,7; n=62), önemli sorunlar ortaya çıktığında dahil olmaktan kaçındıklarını (%19,4; n=68), kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmadıklarını (%16,0; n=56), karar vermekten kaçındıklarını (%23,4; n=82) ve aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davrandıklarını (%23,7; n=83) düşünmektedirler (MLQ anketi, madde 12, 17, 20, 5, 7, 28 ve 33).

Tablo 19*Pasif/Kaçınan Liderlik Tarzına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri*

		Benim yöneticim/ben yönetici olarak	Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		
			n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Pasif olarak istisnalarla yönetim	3	Problemler ciddi bir hal alıncaya büyük bir Ciddiyet arz edinceye kadar müdahale etmez.	Çalışan	283	80,9	32	9,1	21	6,0	7	2,0	7	2,0
		Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.	Yönetici	20	80,0	4	16,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	12	Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	Çalışan	229	65,4	86	24,6	8	2,3	21	6,0	6	1,7
		Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmem	Yönetici	19	76,0	5	20,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	17	'Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	Çalışan	250	71,4	63	18,0	15	4,3	16	4,6	6	1,7
		'Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	Yönetici	22	88,0	2	8,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	20	Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	Çalışan	253	72,3	62	17,7	18	5,1	10	2,9	7	2,0
	Problemler ağırlaştığında müdahale ederim	Yönetici	18	72,0	6	24,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0	
Serbest bırakan	5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında dahil olmaktan kaçınır.	Çalışan	247	70,6	68	19,4	15	4,3	15	4,3	5	1,4
		Önemli sorunlar ortaya çıktığında dahil olmaktan kaçınır.	Yönetici	19	76,0	5	20,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.	Çalışan	259	74,0	56	16,0	17	4,8	10	2,9	8	2,3
		Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam	Yönetici	18	72,0	6	24,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	28	Karar vermekten kaçınır.	Çalışan	233	66,6	82	23,4	15	4,2	17	4,9	3	0,9
		Karar vermekten kaçınırım	Yönetici	19	76,0	5	20,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0
	33	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	Çalışan	232	66,3	83	23,7	8	2,3	12	3,4	15	4,3
	Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranırım	Yönetici	19	76,0	5	20,0	0	0,0	1	4,0	0	0,0	

Araştırmaya katılan çalışanların %9,1'i yöneticilerin “nadiren” de olsa problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmediklerini düşünmektedirler (MLQ anketi, madde 3).

Araştırmaya katılan yöneticilerin %70'ten daha fazlası “pasif olarak istisnalarla yönetim” ve serbest bırakan liderlik davranışlarını “hiçbir zaman” göstermediklerini ifade etmişlerdir.

Tablo 20'deki çalışanların ve yöneticilerin liderlik davranış sonuçları kapsamında, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin “ekstra çaba”ya, “etkililik”e ve “memnuniyet”e yönelik verdikleri yanıtlar incelendiğinde:

Araştırmaya katılan çalışanların %50'den daha az bir oranı “benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar” (%34,2; n=120), “benim başarıma arzumu artırır” (%44,3; n=155), “benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır” (%40; n=140), “benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar” (%34; n=119), “üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder” (%38; n=133), “örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkilidir” (%40; n=140), “yönendirdiği grup etkili bir gruptur” (%40,6; n=142), “liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır” (%32; n=112) ve “benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır” (%36,9; n=129) ifadelerine ilişkin olarak “çoğu zaman” veya “her zaman” seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir (MLQ anketi, madde 39, 42, 44, 37, 40, 43, 45, 38 ve 41).

Tablo 20*Liderlik Davranış Sonuçlarına Ait Çalışanların (n=350) ve Yöneticilerin (n=25) Görüşleri*

Benim yöneticim/ben yönetici olarak		Hiçbir zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Ekstra Çaba	39. Benim yapmayı beklediğimden daha fazlasını yapmamı sağlar. Başkalarının yapmayı beklediklerinden daha fazlasını yapmalarını sağlarım.	Çalışan	46	13,2	26	7,5	158	45,1	116	33,1	4	1,1
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	1	4,0	17	68,0	7	28,0	
	42. Benim başarıma arzumu artırır. Diğerlerinin başarıma arzularını artırırım	Çalışan	33	9,4	41	11,7	121	34,6	136	38,9	19	5,4
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18	72,0	7	28,0	
Ekstra Çaba	44. Benim daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğimi artırır. Başkalarının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteğini artırırım	Çalışan	31	8,9	41	11,7	138	39,4	131	37,4	9	2,6
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	76,0	6	24,0	
Etkililik	37. Benim yaptığım işle ilgili ihtiyaçlarımı etkili biçimde karşılar. Başkalarının yaptığı işle ilgili ihtiyaçlarını etkili bir biçimde karşılarım.	Çalışan	46	13,1	29	8,3	156	44,6	113	32,3	6	1,7
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18	72,0	7	28,0	
	40. Üst yetkililere karşı beni etkili biçimde temsil eder. Üst yetkililere karşı diğerlerini etkili biçimde temsil ederim.	Çalışan	36	10,3	37	10,6	144	41,1	126	36,0	7	2,0
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	1	4,0	19	76,0	5	20	
	43. Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkilidir. Örgütsel gerekleri yerine getirmekte etkiliyimdir.	Çalışan	31	8,9	42	12,0	137	39,1	124	35,4	16	4,6
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	76,0	6	24,0	
Etkililik	45. Yönelendirdiği grup etkili bir gruptur. Yönelendirdiğim grup etkili bir gruptur.	Çalışan	38	10,9	30	8,5	140	40,0	132	37,7	10	2,9
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	20	80,0	5	20,0	
Memnuniyet	38. Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanır. Liderlik yöntemlerini tatmin edici bir biçimde kullanırım	Çalışan	70	20,0	13	3,7	155	44,3	110	31,4	2	0,6
	Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	18	72,0	7	28,0	
	41. Benimle birlikte tatmin edici bir biçimde çalışır. Diğerleri ile birlikte tatmin edici bir biçimde çalışırım	Çalışan	44	12,6	29	8,3	148	42,2	122	34,9	7	2,0
Yönetici	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19	76,0	6	24,0		

4.2.6. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlara İlişkin Bulgular (Çapraz Bulgular)

Bu bölümde anketler ile demografik değişkenler arasında karşılaştırma yapılacaktır. MLQ anketi ve alt boyutları ile PPOLQ anketinin ve alt boyutlarının ilişkisi değerlendirilecektir.

4.2.6.1. PPOLQ Anketi ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Örgütsel öğrenme seviyesinin katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilebilmesi amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

Verilere göre katılımcıların cinsiyetlerinin, BBY bölümünde lisans veya lisansüstü bir dereceye sahip olmalarının ve çalışma sürelerinin örgütsel öğrenmede farklılık yaratmadığı görülmektedir ($P>0,05$). Araştırmada yaş, statü ve eğitim düzeyi ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($P<0,05$) (bkz. Tablo 21).

Örgütsel öğrenme seviyesi yaşa göre değişmektedir. 50-59 yaş aralığında bulunan katılımcıların örgütsel öğrenmeyi diğer yaş gruplarındaki katılımcılara göre daha yüksek seviyede değerlendirdikleri görülmektedir (Ort.=2,10). Örgütsel öğrenme unsurlarına bakıldığında yenilikçilik potansiyeli, bilginin paylaşılması, grup çalışması ve etkili iletişim, kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanım fırsatları ile ilgili bu grubun (50-59 yaş aralığında) fazla beklentisi bulunmamaktadır. Halbuki 30 yaş ve altı olan katılımcılar örgütsel öğrenme seviyesini başka yaş grupta olan katılımcılardan daha düşük değerlendirmişlerdir (Ort.=1,00). Bu yaş grubu (30 yaş ve altı) örgütsel öğrenme ile ilgili diğer gruplardan daha yüksek beklentiye sahiptirler. Bunun nedeni, 30 yaş ve altındaki katılımcılar alandaki yenilikleri ve teknoloji uygulamaları daha fazla takip ettiklerinden, kütüphanede bu konuda mevcut olan eksiklerin daha çok farkında olabilirler.

Tablo 21*Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Öğrenme Farklılık Testleri (N=375)*

Değişken	Test	Gruplar	Ort.	P	Yorum
Cinsiyet	Mann Whitney U	Erkek	2,05	0,93	Fark yok P>0,05
		Kadın	2,05		
Yaş	Kruskall- Wallis	30 ve altı	1,00	0,02	Fark var P<0,05
		31-39	2,05		
		40-49	2,05		
		50-59	2,10		
		60-69	2,05		
Statü	Kruskall- Wallis	Kütüphaneci	2,10	0,00	Fark var P<0,05
		Uzman/öğretim üyesi	1,50		
		İdari personel	2,05		
		Daire başkanı	2,80		
		Daire başkan yardımcısı	3,00		
		Şube müdürü	2,75		
Eğitim düzeyi	Kruskall- Wallis	Lise ve altı	2,10	0,00	Fark var P<0,05
		Ön lisans	2,70		
		Lisans	2,05		
		Yüksek lisans	2,00		
		Doktora	2,00		
BBY bölümünde lisans/lisansüstü bir dereceye sahip olma	Mann Whitney U	Evet	2,10	0,16	Fark yok P>0,05
		Hayır	2,05		
Meslekte geçirilen süre	Kruskall- Wallis	1-5	2,00	0,09	Fark yok P>0,05
		6-10	2,05		
		11-15	2,05		
		16-20	2,05		
		21-25	2,05		
		26-30	2,00		

Ort.= Ortanca

Bu araştırmada statü ile örgütsel öğrenme arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($P<0,05$). Statü açısından bakıldığında ise uzman/öğretim üyesi olarak çalışan katılımcıların, örgütsel öğrenmeyi diğer statüdeki katılımcılara göre daha düşük seviyede değerlendirdikleri görülmektedir (Ort.=1,50). Daire başkanı (Ort.=2,80), daire başkanı yardımcısı (Ort.=3,00) ve şube müdürleri (Ort.=2,75) mevcut olan örgütsel öğrenme seviyesini diğer statüdeki katılımcılardan daha yüksek seviyede değerlendirmişlerdir. Buna sebep olarak, bu gruptaki katılımcıların (uzman ve öğretim üyesi) örgütsel öğrenme ile ilgili daha ideal beklentilere sahip olmaları gösterilebilir.

Katılımcıların eğitim düzeyleri açısından bakıldığında, yüksek lisans (Ort.=2,00) ve doktora (Ort.=2,00) mezunlarının örgütsel öğrenmeyi diğer gruplara göre daha düşük seviyede değerlendirdikleri görülmektedir. Bu sonuç; doktora ve yüksek lisans eğitime sahip olan katılımcıların “yenilikçilik potansiyeli”, “bilginin paylaşılması”, “grup çalışması ve etkili iletişim” ve “kişisel gelişme ve teknoloji kullanımı” gibi örgütsel öğrenme unsurları konusunda daha yüksek beklenti içerisinde olduklarını göstermektedir. Örgütsel öğrenmeyi geliştirmek için kütüphane yöneticileri, doktora ve yüksek lisans eğitim durumuna sahip personelin uzman görüşlerini ve önerilerini dikkate alarak yenilikçilik potansiyeli, bilginin paylaşılması, grup çalışması ve etkili iletişim, kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanım fırsatları uygulamaları ile ilgili çözümler geliştirebileceklerdir. Yöneticiler, önlisans ve lise mezunu olan personelin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamalı ve onları karar alma süreçlerine daha fazla dahil etmelidirler.

4.2.6.2. MLQ Anketi ile Demografik Değişkenlerin Karşılaştırılması

Dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan liderlik tarzı algısının katılımcıların demografik değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi için Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre katılımcıların cinsiyeti, yaşları ve çalışma süreleri dönüşümcü liderlik tarzı algısında farklılık yaratmadığını görülmektedir ($P>0,05$). Verilere göre katılımcıların cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim düzeylerinin, bilgi ve belge yönetimi bölümünde eğitim alıp almadıklarının ve çalışma sürelerinin etkileşimci liderlik tarzı algısında farklılık yaratmadığı görülmektedir ($P>0,05$). “Cinsiyet” değişkeni ve her üç liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci, pasif/kaçınan) arasında anlamlı istatistiksel fark bulunmamıştır ($P>0,05$). Bu durumda erkek ya da kadın katılımcıların yöneticilerine dair liderlik tarzıyla ilgili görüşlerinde herhangi bir fark olmadığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde “yaş” ve “meslekte geçirilen süre” değişkenleri ile her üç liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci ve pasif/kaçınan) arasında da anlamlı istatistiksel bir fark bulunmamıştır ($P>0,05$).

Tablo 22*Demografik Değişkenlere Göre Liderlik Tarzlarının Farklılık Testleri (N=375)*

Değişken	Test	Gruplar	Dönüşümcü liderlik tarzı			Etkileşimci liderlik tarzı			Pasif/Kaçınan liderlik tarzı		
			Ort.	P	Yorum	Ort.	P	Yorum	Ort.	P	Yorum
Cinsiyet	Mann Whitney U	Erkek	3,45	0,45	Fark yok P>0,05	1,37	0,29	Fark yok P>0,05	1,12	0,31	Fark yok P>0,05
		Kadın	3,50			1,37			1,12		
Yaş	Kruskall- Wallis	30 ve Altı	1,55	0,06	Fark yok P>0,05	1,37	0,96	Fark yok P>0,05	1,50	0,14	Fark yok P>0,05
		31-39	3,55			1,37			1,12		
		40-49	3,45			1,50			1,12		
		50-59	3,55			1,43			1,12		
		60-69	3,45			1,37			1,12		
Statü	Kruskall- Wallis	Kütüphaneci	3,50	0,00	Fark var P<0,05	1,50	0,04	Fark var P<0,05	1,00	0,03	Far var P<0,05
		Uzman/öğretim üyesi	2,37			1,37			1,43		
		İdari personel	3,45			1,37			1,12		
		Daire başkanı	5,00			1,12			1,00		
		Daire başkan yardımcısı	4,00			1,50			1,00		
Şube müdürü	4,15	1,37	1,12								
Eğitim Düzeyi	Kruskall- Wallis	Lise ve altı	3,45	0,00	Fark var P<0,05	1,37	0,06	Fark yok P>0,05	1,00	0,01	Fark var P<0,05
		Ön lisans	3,40			1,37			1,12		
		Lisans	3,60			1,50			1,12		
		Yüksek lisans	4,10			1,37			1,12		
		Doktora	3,20			1,37			1,25		
BBY bölümünde lisans/lisansüstü bir dereceye sahip olma	Mann Whitney U	Evet	3,55	0,03	Fark var P<0,05	1,50	0,08	Fark yok P>0,05	1,12	0,53	Fark yok P>0,05
		Hayır	3,45			1,37			1,12		
Meslekte geçirilen süre	Kruskall- Wallis	1-5	3,40	0,53	Fark yok P>0,05	1,50	0,52	Fark yok P>0,05	1,12	0,45	Fark yok P>0,05
		6-10	3,50			1,37			1,12		
		11-15	3,47			1,37			1,12		
		16-20	3,45			1,37			1,12		
		21-25	3,52			1,37			1,12		
		26-30	3,45			1,43			1,12		

Ort.=Ortanca

Tablo 22’de statü değişkeni ile her üç liderlik tarzı (dönüşümcü, etkileşimci, pasif/kaçınan) arasında anlamlı istatistiksel fark olduğunu göstermektedir ($P<0,05$). Statü açısından yönetici grubunda olan katılımcılar (daire başkanı (Ort.=5,00), daire başkanı yardımcısı (Ort.=4,00), şube müdürleri (Ort.=4,15) kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü tarza sahip olduklarını en fazla düşünen gruptur. Ancak öğretim üyesi ve uzman olan katılımcılar (Ort.=2,37) kütüphane yöneticilerinin “dönüşümcü” tarza sahip olduklarını en az düşünen gruptur. Bu verilere göre yönetici grubundakiler kendilerinin dönüşümcü olduğunu iddia ederken, uzmanlar ise bu iddianın pek geçerli olmadığını düşünmektedirler. Bu yorumu onaylayan başka bir sonuca baktığımızda; öğretim üyeleri ve uzman olan katılımcılar kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçınan tarza sahip olduklarını en fazla düşünen gruptur (Ort.=1,43). Bunun nedeninin de hiyerarşik yönetim olduğu söylenebilir. Yöneticiler kendilerini dönüşümcü liderlik tarzına sahip olarak değerlendirirken uygulamada ise uzmanlar tarafından eksiklikler olduğu görülmektedir. Yöneticiler kütüphane faaliyetleriyle daha iç içe olmalı, personelle bire bir iletişim kurmalı, teknoloji ve yeniliklere daha fazla destek vermelidirler. Aynı zamanda uzmanların görüşlerinden ve önerilerinden faydalanmalıdırlar.

Katılımcıların eğitim düzeyi açısından bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının dönüşümcü liderlik tarzı algılarının en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında doktora derecesine sahip olan katılımcıların kütüphane yöneticilerinin “pasif/kaçınan” tarza sahip olduklarını en fazla (Ort.=1,25) düşünen gruptur. Aynı zamanda bu grup (doktora derecesine sahip olan katılımcılar) yöneticilerin dönüşümcü tarza sahip olduklarını düşünen en küçük gruptur (Ort.=3,20). Bunun nedeninin, bu gruptaki uzman çalışanların her konuya daha profesyonel ve eleştireci bakış açısıyla bakması olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerin, doktora eğitim durumuna sahip olan personelin uzman görüşlerini, önerilerini ve eleştirilerini kullanarak, daha dönüşümcü liderlik tarzına sahip olabilecekleri değerlendirilmektedir.

BBY alanında bir dereceye sahip olan katılımcıların dönüşümcü liderlik tarzı algılarının (Ort.=3,55) diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bunun nedeninin, yöneticilerin bu gruptaki çalışanlara daha fazla destek vermesi, onlarla bire bir iletişim kurması ve onların fikirlerini alması olduğu söylenebilir.

4.2.6.3. MLQ Anketinin ve Alt Boyutlarının PPOLQ Anketine ve Alt Boyutlarına Etkisi

Liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile yapılan Spearman korelasyon testi sonucu aşağıda verilmiştir. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değişen ve iki değişken arasında var olan ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgilendiren katsayıdır (Ratner, 2009, s. 139). Korelasyon katsayısı (r) -1 ve +1'e yakın ise iki değişken arasında güçlü ve doğrusal bir ilişki var olduğunu göstermektedir. Ancak (r) sıfıra yakın olursa iki değişken arasında zayıf ve doğrusal bir ilişki, vardır anlamına gelmektedir. Negatif sayılar ilişkinin ters yönlü, pozitif sayılar ilişkinin aynı yönlü olduğunu göstermektedir (Ratner, 2009, s. 1).

Korelasyon katsayısı (r);

- $0,000 < r \leq 0,300$ aralığında ise zayıf;
- $0,300 < r \leq 0,700$ aralığında ise orta;
- $0,700 < r \leq 1,000$ aralığında ise güçlü ilişki olduğu anlamındadır (Ratner, 2009, s. 140).

Tablo 23'teki korelasyon matrisinde dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında pozitif yönlü, istatistiksel açıdan anlamlı ve orta seviyede bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,550$, $P<0,05$).

Tablo 23*MLQ Anketi İle PPOLQ Anketinin İlişkisi (N=375)*

MLQ anketi Liderlik tarzı ve alt boyutları	PPOLQ anketi									
	Örgütsel öğrenme		Örgütsel öğrenme alt boyutları							
	r	P	Yenilikçi potansiyeli		Bilginin paylaşılması		Grup çalışması ve etkili iletişim		Kişisel gelişme ve teknoloji kullanımı	
	r	P	r	P	r	P	r	P	r	P
Dönüşümcü liderlik tarzı	,550	,000	,558	,000	,561	,000	,567	,000	,567	,000
İdealleştirilmiş etki (kişisel özellik)	,528	,000	,559	,000	,543	,000	,559	,000	,563	,000
İdealleştirilmiş etki(davranış)	,607	,000	,612	,000	,626	,000	,619	,000	,639	,000
İlham verici motivasyon	,538	,000	,540	,000	,548	,000	,550	,000	,582	,000
Entelektüel uyarım	,556	,000	,562	,000	,572	,000	,573	,000	,606	,000
Bireysel destek	,533	,000	,538	,000	,551	,000	,558	,000	,562	,000
Etkileşimci liderlik tarzı	-,036	,483	-,053	,309	-,050	,330	-,047	,365	-,077	,138
Koşullu ödül	-,041	,430	-,052	,312	-,073	,159	-,042	,418	-,073	,161
Aktif olarak istisnalarla yönetim	-,096	,063	-,113	,059	-,089	,084	-,118	,053	-,140	,057
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	-,217	,000	-,213	,000	-,215	,000	-,219	,000	-,199	,000
Pasif olarak istisnalarla yönetim	-,213	,000	-,213	,000	-,202	,000	-,220	,000	-,199	,000
Serbest bırakan liderlik	-,250	,000	-,246	,000	-,260	,000	-,250	,000	-,236	,000
Liderlik davranışının sonuçları	,560	,000	,591	,000	,556	,000	,590	,000	,596	,000
Ekstra çaba	,575	,000	,596	,000	,562	,000	,588	,000	,597	,000
Etkililik	,556	,000	,590	,000	,554	,000	,586	,000	,587	,000
Memnuniyet	,536	,000	,551	,000	,559	,000	,583	,000	,596	,000

Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme alt boyutları (yenilikçi potansiyeli ($r=,558$; $P<0,05$), bilginin paylaşılması ($r=,561$; $P<0,05$), grup çalışması ve etkili iletişim ($r=,567$; $P<0,05$), kişisel gelişme ve teknoloji kullanımı ($r=,567$; $P<0,05$) arasında pozitif yönlü güçlü ilişki vardır. Bu durumda üniversite kütüphanelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan yöneticiler taşıdıkları özellikler ve uyguladıkları etkili kararlar ile örgütsel öğrenme seviyesinin artmasına sebep olmuştur. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan üniversite kütüphane yöneticileri, kütüphanede paylaşımcı bir kültür yaratarak çalışanların yenilikçi fikirlerini ve yaratıcı çözümlerini birbirlerine özgürce ifade etmelerini sağlamaktadırlar.

Çalışanların karar verme sürecine katılmaları ve yeni çalışma kalıpları geliştirmeleri için teşvik etmektedirler. Grup çalışması ve takım halinde öğrenmeyi desteklerler. Aynı zamanda kütüphanede çalışanların profesyonel gelişimleri için fırsatlar yaratırlar. Bilgi teknolojisi üzerine yeterince yatırım yapar ve dünyadaki üniversite kütüphanelerinin kullandığı modern teknolojileri takip ederler. Bütün bunlar üniversite kütüphanelerinin öğrenen örgüt olabilmesi için vazgeçilmez unsurlardır. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, özünde taşıdığı özelliklerden dolayı kütüphanedeki örgütsel öğrenmeyi destekler ve yükseltir.

Belirtilen durum pasif/kaçınan liderlik tarzı için tam tersidir. Yani üniversite kütüphanesi yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik davranışları gösterme düzeyleri arttıkça örgütsel öğrenme seviyesi azalmaktadır. Pasif/kaçınan liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme alt boyutları (yenilikçi potansiyeli ($r=-,213$; $P<0,05$), bilginin paylaşılması ($r=-,215$; $P<0,05$), grup çalışması ve etkili iletişim ($r=-,219$; $P<0,05$), kişisel gelişme ve teknoloji kullanımı ($r=-,199$; $P<0,05$) ile negatif yönlü zayıf ilişki vardır. Bu demektir ki, kütüphanelerde daha fazla pasif/kaçınan liderlik özellikleri gösteren yöneticilerin örgütsel öğrenme seviyesi düşük olmaktadır. Üniversite kütüphanelerinde pasif/kaçınan liderlik tarzına sahip yöneticiler sorunlar ciddi bir hal alıncaya kadar ya da herhangi bir aksilik ortaya çıkmadıkça müdahalede bulunmaz. Aynı zamanda kurum ya da çalışanlar kendisine ihtiyaç duyduğu zaman kolayca ulaşılamaz. Bu yöneticiler kritik karar verme sürecinden kaçınır ve aciliyeti olan durumları çözmekte geç kalırlar.

Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında istatistiksel açıdan herhangi bir anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($r=,483$, $P>0,05$).

Liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel öğrenme arasında pozitif yönlü orta seviyede bir ilişki vardır ($r=,560$; $P<0,05$). Liderlik davranışının sonuçları ile örgütsel öğrenme alt boyutları (yenilikçi potansiyeli ($r=,591$; $P<0,05$), bilginin paylaşılması ($r=,556$; $P<0,05$), grup çalışması ve etkili iletişim ($r=,590$, $P<0,05$), kişisel gelişme ve teknoloji kullanımı ($r=,596$; $P<0,05$) ile pozitif yönlü orta ilişki vardır. Üniversite kütüphanelerinde ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet yükselince örgütsel öğrenme de yükselmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin çalışanlarının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteklerini artırmalarıdır. Kütüphane yöneticileri çalışanların yaptığı iş ile ilgili ihtiyaçlarını etkili biçimde karşılar ve personelle tatmin edici bir şekilde birlikte çalışır. Bütün bunlar örgütsel öğrenmenin daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 23'te liderlik tarzları ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında ilişki mevcut olduğu görülmektedir. Bu durumda üniversite kütüphane yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzına ait davranışlar ve uygulamaları artarken, kütüphanede örgütsel öğrenme seviyesi de artar. Tam tersi olarak üniversite kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik tarzına ait davranışları ve özellikleri, kütüphanede örgütsel öğrenme seviyesini de azaltmaktadır.

Örgütsel öğrenme seviyesi ve liderlik tarzı arasında sebep sonuç ilişkisi olup olmadığını tespit etmek için regresyon analizi sonuçlarını incelemek gerekmektedir (bkz. Tablo 24).

Bağımlı değişken (tahmin edilecek olan) ile bağımsız değişken (tahminin temelini oluşturan) arasındaki ilişkiyi tahmin ve öngöründe bulunmak için regresyon analizi kullanılmaktadır (Field, 2009, s. 199). Regresyon katsayısı (B), -1 ile +1 arasında değişen katsayıdır. Bu sayı ne kadar bir'e yaklaşırsa bağımsız değişken etkisinin, bağımlı değişken üzerinde daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 24'te bulunan dönüşümcü liderlik tarzı, pasif/kaçınan liderlik tarzı ve liderlik davranışının sonuçları üç bağımsız değişkenin bağımlı değişken olan örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarını ifade etmektedir.

Tablo 24

Liderlik Tarzı ve Liderlik Davranışı Sonuçlarının Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları (N=375)

Bağımlı Değişken	Bağımsız değişken	Katsayı(B)	t	P
Örgütsel öğrenme	Dönüşümcü liderlik	,781	34,931	,000
	Pasif/kaçınan liderlik	-,526	-11,932	,000
	Liderlik davranışının sonuçları	,814	30,534	,000

Dönüşümcü liderlik ve pasif/kaçınan liderlik özelliklerinin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonucuna göre, dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir (B=,781; P<0,05). Bundan yola çıkarak, örgütlerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ve eylemleri sergileyerek, örgütsel öğrenme seviyesini pozitif yönde etki ettiği kanısına varılabilir. Ancak pasif/kaçınan liderlik tarzı örgütsel öğrenmeyi negatif yönde etkilemektedir (B=-,526; P<0,05). Başka bir ifadeyle, kütüphanelerde pasif/kaçınan liderlik tarzına sahip olan yöneticiler örgütsel öğrenme seviyesinin düşmesine sebep olmuşlardır.

Liderlik davranışının sonuçları örgütsel öğrenmeyi pozitif yönde etkilemektedir (B=,814; P<0,05). Yani, kütüphane çalışanlarının ekstra çaba göstermeleri ve yüksek olan memnuniyetleri örgütsel öğrenme seviyesinin yükselmesine sebep olmaktadır. Üniversite kütüphanelerinde ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet yükselince örgütsel öğrenme de yükselmektedir. Bunun nedeni yöneticilerin çalışanlarının daha çok çaba gösterme ve çalışma isteklerini artırmalarıdır. Kütüphane yöneticileri çalışanların yaptığı işle ilgili ihtiyaçlarını etkili biçimde karşılar ve personelle tatmin edici bir şekilde birlikte çalışır. Bütün bunlar örgütsel öğrenmenin daha başarılı bir şekilde gerçekleşmesine yardımcı olur.

4.2.6.4. Liderlik Tarzının Liderlik Davranışının Sonuçları ile İlişkisi

Liderlik tarzı ile liderlik davranışının sonuçları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacı ile yapılan Spearman korelasyon testi sonucu aşağıda verilmiştir. Tablo 25'teki korelasyon matrisinde dönüşümcü liderlik tarzı ile liderlik davranışının sonuçları arasında pozitif yönlü, istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,685$; $P<0,05$).

Başka bir deyişle dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan üniversite kütüphane yöneticileri, benimsemiş oldukları davranışlarla ve özelliklerle, etkin bir şekilde çalışanlarının ekstra çaba göstermelerini destekleyip memnuniyetlerini artırabilirler.

Tablo 25

Liderlik Tarzının Liderlik Davranışının Sonuçları ile İlişkisi

Liderlik tarzları ve alt boyutları	MLQ anketi							
	Liderlik davranışının sonuçları		Liderlik davranışının sonuçlarının alt boyutları					
	r	P	Ekstra çaba		Etkililik		Memnuniyet	
	r	P	r	P	r	P	r	P
Dönüşümcü liderlik tarzı	,685	,000	,724	,000	,656	,000	,571	,000
İdealleştirilmiş etki(kişisel özellik)	,728	,000	,714	,000	,713	,000	,635	,000
İdealleştirilmiş etki(davranış)	,573	,000	,583	,000	,562	,000	,570	,000
İlham verici motivasyon	,599	,000	,614	,000	,599	,000	,544	,000
Entelektüeluyarım	,747	,000	,780	,000	,714	,000	,603	,000
Bireyseldestek	,619	,000	,672	,000	,580	,000	,566	,000
Etkileşimciliderlik tarzı	-,619	,048	-,073	,157	-,098	,059	-,140	,007
Koşullu ödül	-,102	,076	-,075	,146	-,093	,073	-,126	,014
Aktif olarak istisnalarla yönetim	-,092	,003	-,122	,018	-,145	,005	-,172	,001
Pasif/kaçınan liderlik tarzı	-,151	,000	-,286	,000	-,280	,000	-,286	,000
Pasif olarak istisnalarla yönetim	-,286	,000	-,313	,000	-,319	,000	-,326	,000
Serbest bırakan liderlik	-,327	,000	-,284	,000	-,277	,000	-,292	,000

Dönüşümcü liderlik tarzı ile liderlik davranışının sonuçlarının alt boyutları (ekstra çaba ($r=,724$; $P<0,05$), etkililik ($r=,656$; $P<0,05$) ve memnuniyet ($r=,571$; $P<0,05$) arasında pozitif yönlü orta ilişki vardır. Başka bir deyişle dönüşümcü üniversite

kütüphane yöneticileri, sergiledikleri idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek ile kütüphanelerde ekstra çaba, etkililik ve memnuniyetin yükseldiği bir ortam hazırlarlar. Bu etkiler direkt olarak örgütsel öğrenmenin de yükselmesini sağlamaktadır.

Etkileşimci liderlik tarzı ile liderlik davranışının sonuçları arasında negatif yönlü ilişki vardır ($r=-,619$; $P<0,05$). Etkileşimci üniversite kütüphane yöneticisi, sadece hatalar ve eksiklere yoğunlaşır koşullu ödül ve istisnalarla yönetim yoluyla kütüphane çalışanlarını idare etmeye çalıştıkları için ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet ($r=-,140$; $P<0,05$) gibi faktörlerin üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadırlar.

Pasif/kaçınan liderlik tarzı ile liderlik davranışının sonuçları arasında negatif yönlü zayıf ilişki vardır ($r=-,151$; $P<0,05$). Pasif/kaçınan liderlik ile liderlik davranışının sonuçları alt boyutları (ekstra çaba ($r=-,286$; $P<0,05$), etkililik ($r=-,280$; $P<0,05$) ve memnuniyet ($r=-,286$; $P<0,05$)) arasında negatif yönlü zayıf ilişki vardır. Pasif/kaçınan üniversite kütüphane yöneticileri, pasif olarak sadece istisnalarla yönetip kütüphaneyi ve çalışanlarını kendi haline bıraktıkları için kütüphanelerde ekstra çaba, etkililik ve memnuniyet gibi unsurlar düşük olmaktadır. Bu etkiler direkt olarak örgütsel öğrenmenin de geri planda kalmasına sebep olmaktadır. Bu tarz liderliği benimseyen kütüphane yöneticileri çalışanların memnuniyetlerini düşürerek onların ekstra çaba gösterme motivasyonlarını olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Bu sebepten dolayı araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin pasif/kaçınan liderlik özelliklerinden ve davranışlarından uzak durmaları gerekmektedir. Aksi takdirde hiçbir şekilde kütüphanede örgütsel öğrenme sürecini etkili bir şekilde yönetemeyeceklerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel öğrenme seviyesinin üzerine etkisini belirlemek amacıyla 11 araştırma üniversitesinin ve 5 aday araştırma üniversitesinin kütüphanelerinde görev yapan 375 kişi (yönetici ve çalışanlar) üzerinde yapılan araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili maddelere verilen cevaplar, yenilikçilik potansiyeli, bilginin paylaşılması, grup çalışması ve etkili iletişim ve kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı olarak gruplandırılarak, ortalama puanlar değerlendirildiğinde, en yüksek ortalama düzeyinin grup çalışması ve etkili iletişim ile ilgili, en düşük ortalama düzeyinin kişisel gelişme fırsatları ve teknoloji kullanımı ile ilgili olduğunu görülmüştür.

Katılımcılara göre araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzına ait olan özellikleri ve davranışları diğer liderlik tarzlarına (etkileşimci ve pasif/kaçınan) kıyasla daha fazla sergilemektedirler.

Çalışma kapsamında hipotezler test edilmiştir:

Hipotez1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyesi yüksek düzeydedir. Hipotez1 reddedilmiştir (bkz. Tablo 12). Araştırmaya katılan kütüphane çalışanlarının örgütsel öğrenmeye verdikleri puanların ortalaması 1,90'dır. Bu ortalama (1,90) araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyesinin "orta" düzeyde olduğunu göstermektedir (Bertram-Elliott, 2015).

Hipotez1.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel öğrenme seviyeleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Hipotez kısmen kabul edilmiştir (bkz. Tablo 21). Araştırmada;

- Cinsiyet, BBY bölümünde lisans veya lisansüstü bir dereceye sahip olma ve çalışma yılı ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.
- Yaş, statü ve eğitim düzeyi ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Hipotez2: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri dönüşümcü liderlik tarzına sahiptirler. Hipotez kabul edilmiştir (bkz. Tablo 14).

Hipotez 2.1: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzları, demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir. Hipotez kısmen kabul edilmiştir (bkz. Tablo 22).

- Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete, yaşa ve çalışma yılına göre değişmemektedir.
- Dönüşümcü liderlik algısı statüye, eğitim düzeyine ve BBY bölümünde lisans ve/veya lisansüstü dereceye sahip olmasına göre değişmektedir.
- Etkileşimci liderlik algısı sadece statüye göre değişmektedir.
- Pasif/kaçınan liderlik algısı statüye ve eğitim düzeyine göre değişmektedir.

Hipotez3: Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, örgütsel öğrenme seviyesi üzerine etkisi vardır. Hipotez kısmen kabul edilmiştir (bkz. Tablo 23 ve 24).

- Dönüşümcü liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme seviyesi arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- Etkileşimci liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasında ilişki yoktur.
- Pasif/kaçınan liderlik tarzı ile örgütsel öğrenme arasında negatif yönlü ilişki vardır.
- Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel öğrenme seviyesi üzerine olumlu etkisi vardır.
- Pasif/kaçınan liderlik tarzı örgütsel öğrenme seviyesi üzerine olumsuz etkisi vardır.

Tespit edilen temel ve ortak eksiklikleri şu başlıklarda toplanmak mümkündür;
Yönetimsel eksikler şunlardır:

- Bireysel desteğin eksikliği,
- Etkili grup yönetiminin eksikliği,
- Motivasyon ve teşvik eksikliği,
- Ortak misyon ve güçlü amaç eksikliği,
- Yenilikçi fırsatları yaratma eksikliği,
- Ekstra çaba gösterme motivasyonunun eksikliği,
- Memnuniyet sağlanmasının eksikliği.

Örgütsel eksikler şunlardır:

- Yaratıcı çözümler üretilmesi, yeni fikirler oluşturulması ve farklı çalışma kalıplarının eksikliği,
- Etkili iletişim yöntemleri ile bilgi paylaşımının eksikliği,
- Kişisel gelişim fırsatlarının eksikliği,
- Teknoloji kullanım becerilerinin eksikliği.

Araştırma sonuçlarına göre, Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin örgütsel ve yönetimsel mevcut eksiklerini gidermek ve gelecekte başarılı olmalarını sağlamak üzere tasarlanmış model (Şekil 6) temel önerimiz olmaktadır. Bu model aşağıda sunulmaktadır.

Bu çalışmada Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphanelerinin yöneticileri ve çalışanları için örgütsel öğrenmeyi etkili bir şekilde gerçekleştirebilecekleri "Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphaneleri için örgütsel öğrenme uygulama modeli" sunulmuştur. Ayrıca bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırılan alandaki literatür ve araştırma üniversiteleri kriterleri göz önünde bulundurularak, genel öneriler verilmiştir.

Araştırma üniversitesi kütüphaneleri için örgütsel öğrenme uygulama modeli önerisi: Türkiye'deki araştırma üniversiteleri, "araştırma kapasitesi", "araştırma kalitesi" ve "etkileşim ve iş birliği" kriterlerine göre belirlenmiştir (bkz. Bölüm 2.1).

Buna göre, araştırma üniversitesi kütüphaneleri, bağlı oldukları üniversitelerin performans izleme kriterlerini sağlayabilmek için fakülteler ile iş birliği yaparak, araştırmalara ve projelere aktif bir şekilde katılmaktadır. Bunun için araştırma üniversitesi kütüphaneleri yönetsel ve örgütsel rollerini tekrar gözden geçirmelidir. Diğer bir deyişle, araştırma üniversitesi kütüphaneleri araştırma döngüsünün bütün aşamalarında fakültelerle iş birliği yapmalıdır. Bu bağlamda, araştırma üniversitesi kütüphaneleri, araştırma döngüsünün bütün aşamalarında fakültelerle iş birliği yapabilmesi için gereken örgütsel öğrenme unsurlarına (“yenilikçilik potansiyeli”, “bilginin paylaşılması”, “grup çalışması ve etkili iletişim”, “kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı”) sahip olmalıdır (bkz. Bölüm 1. Tablo 2).

Dönüşümcü liderlik tarzı örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir (bkz. Bölüm 4 Tablo 23 ve 24). Dolayısıyla, araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzı olarak dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri oranda, kurumlarının örgütsel öğrenme seviyesi de yükselmektedir.

Bu çalışmada, önerilen model (Şekil 6), Türkiye’deki araştırma üniversitesi kütüphaneleri için örgütsel öğrenme uygulama modelidir.

Bu model; araştırmamız boyunca kullandığımız ilgili literatür verilerinden özellikle şunlardan yararlanılarak tasarlanmıştır;

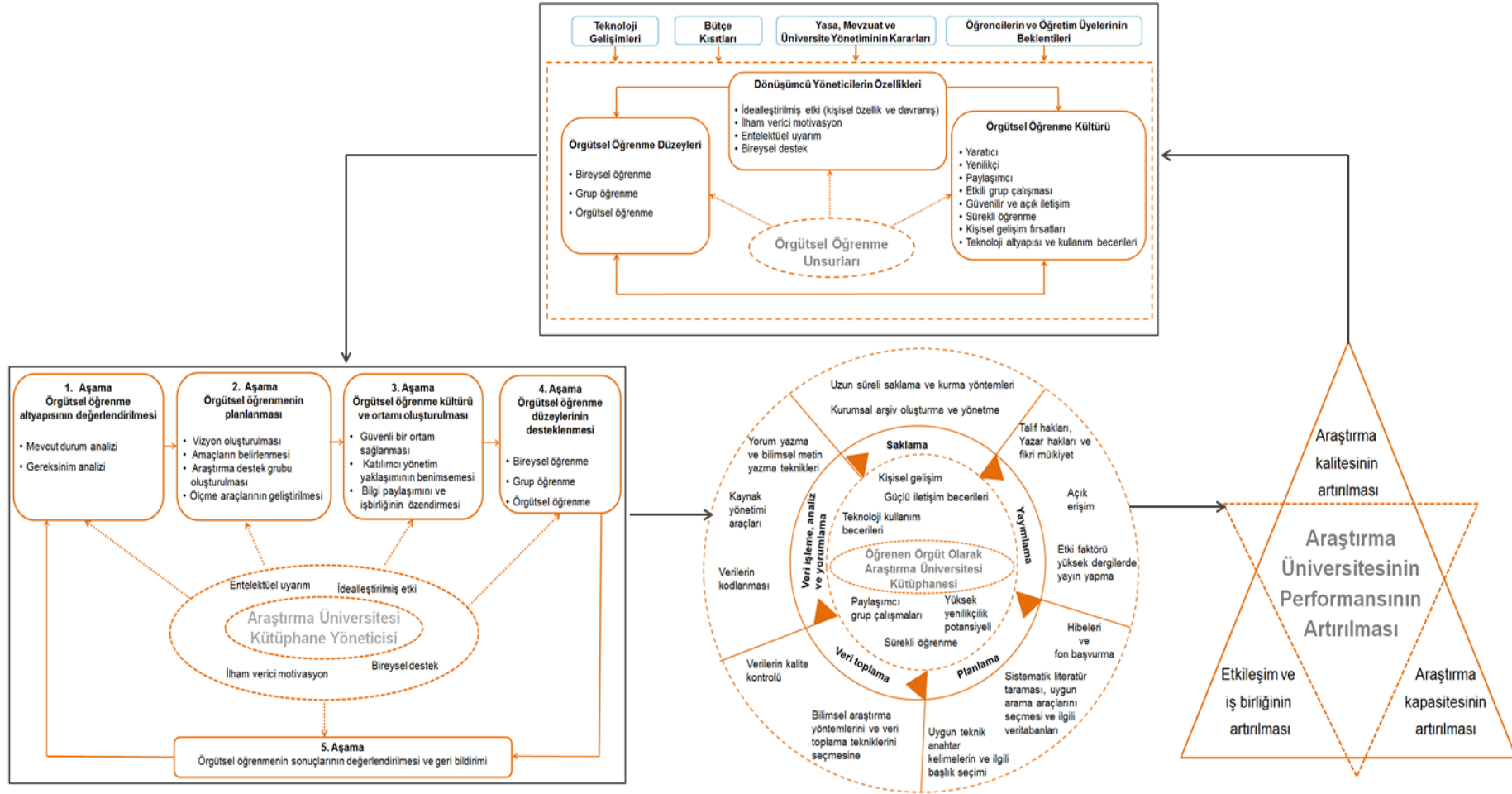
- Örgütsel öğrenme kavramı (bkz. Bölüm 3),
- Örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler (bkz. Bölüm 1 ve Bölüm 3),
- Dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerinin özellikleri (bkz. Bölüm 3),
- Dönüşümcü yöneticilik ile örgütsel öğrenme seviyesi arasındaki ilişki (bkz. Bölüm 4),
- Araştırma üniversitesi kavramı ve kriterleri (bkz. Bölüm 2),
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinin çevre faktörleri (bkz. Bölüm 2).

Araştırmada uygulanan MLQ ve PPOLQ anket verilerinde ortaya çıkan Türkiye’deki araştırma üniversitesi kütüphanelerindeki yöneticilik tarzı ile örgütsel

öğrenme seviyesi ilişkisi ve ilgili diğer sonuç ve değerlendirmeler esas alınarak tasarlanmıştır. Kısaca, modelimizin literatür verileri ve araştırma bulgularına dayalı olarak geliştirilen bir model olduğu söylenebilir.

Şekil 6

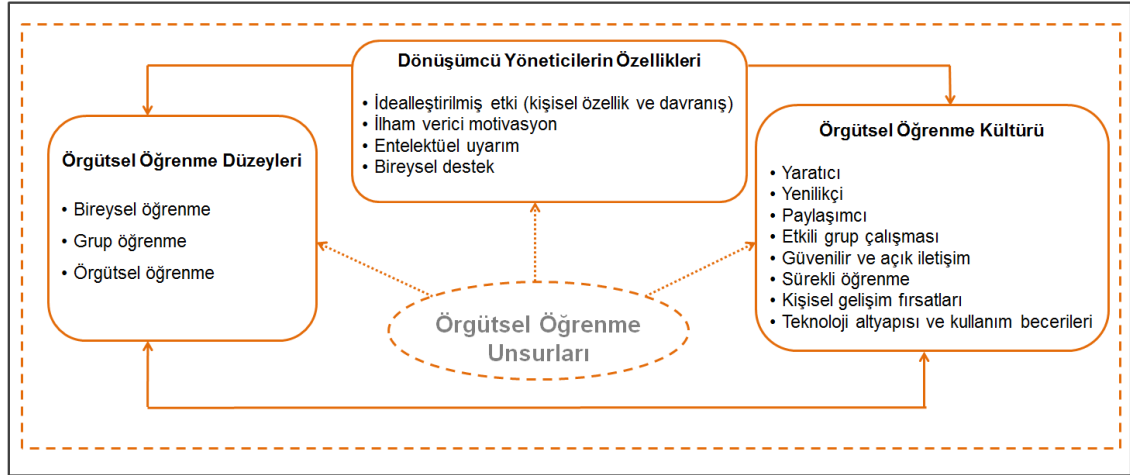
Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphaneleri için Örgütsel Öğrenme Uygulama Modeli



Modelin birinci bölümünde yer alan unsurlar, örgütsel öğrenme kavramının çerçevesi üzerinde oluşturulmuştur (bkz Şekil 7). Literatürde örgütsel öğrenme sürecinin geliştirilebilmesi ve uygulanabilmesi için gereken unsurlar 3. bölümde ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. 4. bölümde araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzlarının örgütsel öğrenme seviyesi üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 7

Örgütsel Öğrenme Unsurları ve Alt Boyutları



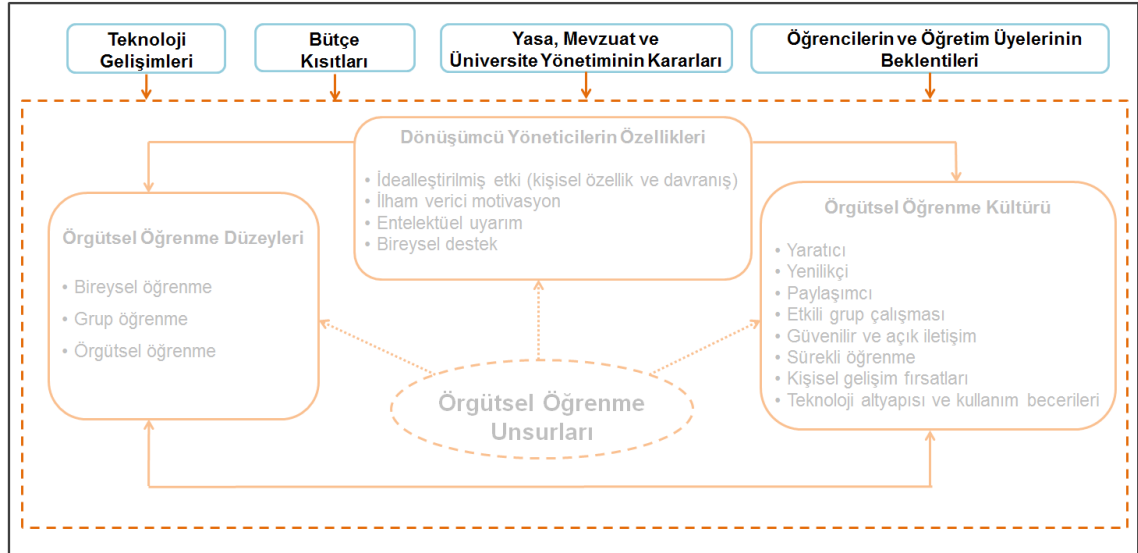
Şekil 8'de araştırma üniversitesi kütüphaneleri örgütsel öğrenme sürecini etkileyen çevre faktörleri gösterilmektedir.

Araştırma üniversitesi kütüphaneleri açık sistem olarak çevreye duyarlı olmalıdır. Dinamik kütüphaneler çevredeki faktörleri hızlı bir şekilde takip ederler ve onlara karşı uyanık ve esnektirler. Üniversite kütüphanelerinin örgütsel öğrenme sürecini etkileyen çevre faktörlerini dört maddede özetlemek mümkündür;

- Yasa, mevzuat ve üniversite yönetiminin kararları
- Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin beklentileri ve bilgi arama davranışları,
- Teknolojik gelişmelerin baskısı,
- Bütçe kısıtları.

Şekil 8

Araştırma Üniversitesi Kütüphaneleri Örgütsel Öğrenme Sürecini Etkileyen Çevre Faktörleri



- Yasa, mevzuat ve üniversite yönetiminin kararları:

YÖK tarafından belirlenen kriterler ve kurallar üniversiteleri ve kütüphanelerini etkilemektedir. Akademik niteliği yükseltmek isteyen, bilgi bakımından zengin mezunlar vermeyi amaçlayan ve uluslararası yüksek akademik vizyonun benimsenmesini sağlayan üniversite yöneticileri, kütüphaneyi özel bir birim olarak değerlendirirler. Üniversite yönetimi, kütüphaneye ayırdığı bütçe ve sunduğu teknolojik destek ile kütüphanede örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır. Üniversite yönetimi; sürekli gelişen bilim dünyasına ayak uydurmak zorunda kalan kütüphaneleri, yöneticileri ve kütüphane personelinin gelişimlerini desteklemektedir ve bu gelişme için gerekli imkanları sunmaktadır.

- Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin beklentileri ve bilgi arama davranışları:

Üniversite kütüphaneleri, yükseköğretimdeki değişiklikler ve yeni öğrenme modellerine göre etkili ve kaliteli hizmet sunabilmek için fakültelerle iş birliği yapmaktadırlar. Üniversitenin fakülteleriyle ortak çalışma ve proje yürütmek için üniversite kütüphane çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli artırmak gerekmektedir. Yeni öğrenci profiline uygun hizmet verebilmek için sadece klasik

kütüphanecilik bilgileri ve becerileri yeterli olmayabilir. Dijital okuryazarlık ve web üzerinde elektronik kaynakların yönetimi, Z kuşağına hizmet verebilmek için sahip olunması gereken vazgeçilmez becerilerdir.

Dolayısıyla üniversite kütüphanelerinin öğrencileri ve öğretim üyelerinin beklentileri ve bilgi arama davranışları, kütüphanedeki örgütsel öğrenmenin hızlanmasına sebep olmaktadır. Aksi takdirde kütüphane beklenen hizmetleri sunmakta zorlanacaktır.

- Teknolojik gelişmelerin baskısı:

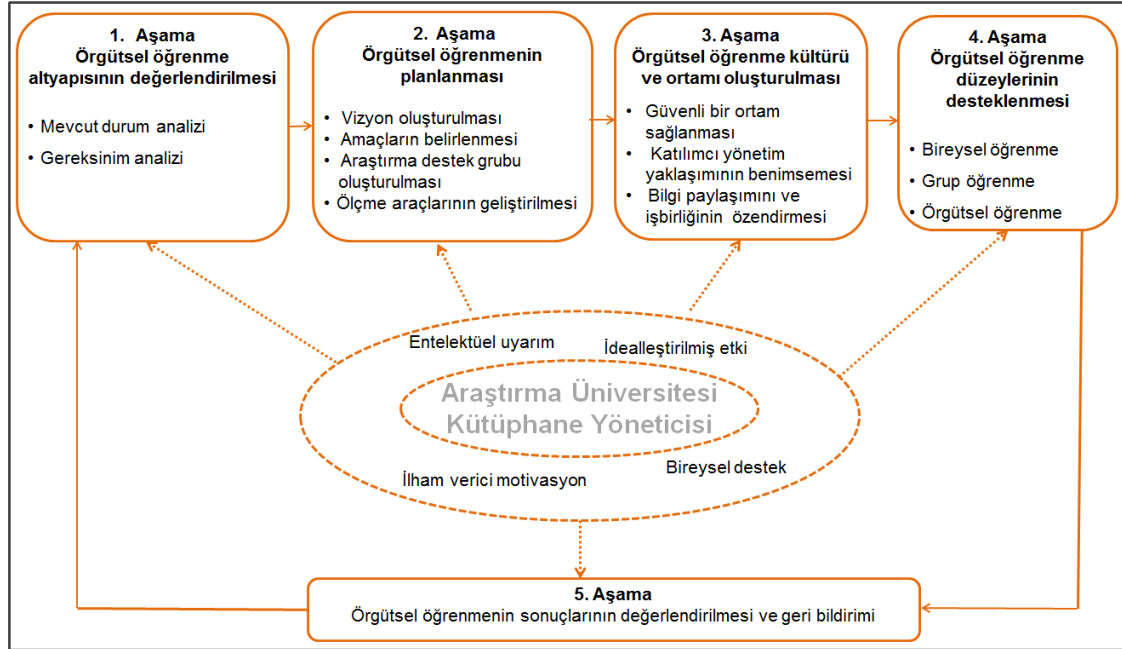
Üniversite kütüphaneleri yeni çağın gençlerinin bilgi gereksinimlerini karşılayabilmek için modern dijital teknolojinin ürünlerini ve araçlarını kullanmaktadır. Üniversite kütüphaneleri sanal dünyanın sunduğu imkanlara kullanarak Z kuşağı ile sağlıklı iletişim kurabilmektedir. Üniversite kütüphaneleri Web 3,0 ve 4,0 teknolojileri ile, kullanıcıların aramalarını ve paylaşımlarını takip ederek, onların bilgi arama davranışlarını keşfedip daha özel bir hizmet sunabilmektedir. Bütün bunları yapabilmek için üniversite kütüphane personeli sürekli yeni teknolojiyi takip etmeli ve kullanmayı öğrenmelidir. Yapay zeka ve robotlar 21. yüzyıl'ın getirdiği yeniliklerdir. Ancak kütüphanelerde bu yeniliklere pek de yer verilmediği görülmektedir. Yapay zekaya yönelik çalışmalara ivedilikle başlanması ve 5G teknolojisi ile birlikte Türkiye'deki kütüphanelerde kullanılmasına yönelik girişimlerde bulunulması söz konusu kütüphanelerin gelecekteki durumları için oldukça önemlidir.

- Bütçe kısıtları:

Üniversite kütüphanelerinin örgütsel öğrenme sürecinde; teknoloji altyapısının kurulması, personel eğitimleri, konferans ve etkinliklere katılımlar, gereken kaynakların ve eğitim araçlarının sağlanması ancak yeterli bütçenin tahsis edilmesi ile gerçekleştirilebilir. Bu modelde araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri, aldıkları eğitimler ve edindikleri tecrübeler sayesinde sahip oldukları özellikleriyle, kütüphane çalışanlarına neyi nasıl öğrenmeleri gerektiğini öğretir ve çalışanları yönlendirirler.

Şekil 9

Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinin Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirme için Yöneticilerin Yapması Gerekenler



Şekil 6'da yer alan modelin ikinci bölümünde Türkiye'deki araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmek için yapmaları gerekenler beş aşamada verilmiştir (bkz. Şekil 9):

1. Aşama: Örgütsel öğrenme altyapısının değerlendirilmesi
2. Aşama: Örgütsel öğrenmenin planlanması,
3. Aşama: Örgütsel öğrenme kültürü ve ortamı oluşturulması,
4. Aşama: Örgütsel öğrenme düzeylerinin desteklenmesi
5. Aşama: Örgütsel öğrenmenin sonuçlarının değerlendirilmesi ve geribildirim.

1. Aşama: Örgütsel Öğrenme Altyapısının Değerlendirilmesi

Bu aşamada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerinin, kütüphane çalışanları araştırma döngüsüne aktif bir şekilde dahil edilebilmek için neler yapmaları gerektiğini, eksiklerini ve süreçle ilgili yol haritalarını şeffaf bir şekilde

belirlemelidirler. Bu aşamada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri tarafından yapılması gereken işlemler şunlardır:

a. Mevcut durum analizi

Mevcut durum analizi kapsamında şu konularda analizler yapılacaktır:

- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinin dönüşümcü yönetim anlayışı;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde yenilikçilik potansiyeli açısından;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde bilginin paylaşılması açısından;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde etkin grup çalışması açısından;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde etkili iletişim açısından;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde kişisel gelişim fırsatları açısından;
- Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde teknoloji altyapısı ve kullanımı açısından .

Çalışanların araştırma döngüsünün her aşamasında, aktif bir şekilde araştırmacılarla işbirliği yapabilme kapasitelerini belirlemek için, yenilikçilik potansiyelleri, bilginin paylaşılması, grup çalışması, etkili iletişim, kişisel gelişim fırsatları ve teknoloji kullanımı gibi becerileri ölçülecek ve bu doğrultuda mevcut durumun analizi yapılacaktır. Ayrıca araştırma üniversitesi kütüphane yöneticilerin idealleştirilmiş etki (kişisel özellik ve davranış), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek açılarından ölçülecek ve bu doğrultuda mevcut durumun analizi yapılacaktır. Elde edilen bulgulara göre ve tespit edilen eksikliklere göre örgütsel öğrenme planlaması yapılacaktır.

b. Gereksinim analizi

Modelin gereksinim analizi bölümünde şu noktalar dikkate alınacaktır:

- YÖK tarafından araştırma üniversitelerinin seçiminde kullanılan en son performans kriterleri incelenecektir. Sonra bu kriterlere bağlı olarak, üniversiteyi olumlu etkileyebilmek ve araştırmacılarla iş birliği yapabilmek için kütüphane ile ilgili gereksinimler ortaya konacaktır.

- Araştırma üniversitelerinin seçiminde kullanılan performans kriterlerine göre kütüphanenin mevcut kaynak ve kabiliyetleri belirlenecektir. Gereksinimlere göre mevcut durumun analizi yapılacaktır.

Altyapı hazırlama konuları:

- Çalışanların eksik olan bilgi ve becerileri artırmak için eğitim faaliyetleri düzenlemek,
- Kütüphanede araştırma döngüsünü anlamak ve yönetebilmek için gereken imkanları yaratmak,
- Çalışanların görevlerini yapabilmesi için gereken kaynakları sağlamak,
- Teknoloji gereksinimlerini karşılamak,
- Bütçeyi yönetmek,
- Zaman planlaması yapmak,
- Yönetimsel eksikliklerin giderilmesi ve yapılması gereken değişiklikler için eğitimlere katılmak ve uzman desteği almak gibi çözümler belirlemektir.

2. Aşama: Örgütsel Öğrenme Planlaması

Bu aşamada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri tarafından yapılması gereken işlemler şunlardır:

a. Vizyon oluşturulması

Yöneticiler araştırma üniversitesi kütüphane vizyonunu bağlı olduğu üniversitenin vizyonuna göre belirlemelidirler. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri bu ve buna benzer vizyonun kütüphane personeli tarafından benimsenmesini sağlayacaktır. Böylece herkesin katılabileceği ortak bir vizyonu oluşturulacaktır.

b. Amaçların belirlenmesi

Bu modelin kapsamına giren konuda amaç; “araştırma üniversitesi kütüphaneleri, bağlı oldukları araştırma üniversitelerinin, YÖK tarafından belirlenen yeni kriterlere göre araştırma kalitesini, araştırma kapasitesini ve işbirliğini yükseltmek ve uluslararası standartlara ulaştırmak için gereken hizmetleri belirlemek” biçiminde oluşturulabilir.

c. Araştırma destek grubu oluşturulması, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi

Araştırma faaliyetlerini yürüten araştırmacılar ile işbirliği yapabilmeleri için yeni roller, gelişmeler, görevler, sorumluluklar ve beklentiler çalışanlarla somut ve açık bir şekilde paylaşılmalıdır.

3. Aşama: Örgütsel Öğrenme Ortamı ve Kültürünün Oluşturulması

Örgütsel öğrenme faktörlerini sağlayabilmek için uygun bir ortam ve örgüt kültürü gerekmektedir. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri ve çalışanları araştırma üniversitesi kavramını, amaçlarını ve araştırma odaklı rollerini öğrenmeli ve benimsemelidirler. Dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan üniversite kütüphane yöneticileri, kütüphanede;

- Paylaşımçı, güvenilir ve açık bir iletişim düzeni yaratarak, çalışanların yenilikçi fikirlerini ve yaratıcı çözümlerini birbirleriyle kolayca paylaşmalarını sağlarlar.
- Çalışanların yeni karar verme sürecine katılmaları ve yeni çalışma kalıpları geliştirmeleri için teşvik ederler.
- Grup çalışması ve takım halinde öğrenmeyi desteklerler.
- Aynı zamanda kütüphanede çalışanların profesyonel gelişimleri için çeşitli imkanlar ve fırsatlar sunarlar.
- Bilgi teknolojisi üzerine yeterince yatırım yapar ve dünyadaki üniversite kütüphanelerinin kullandığı modern teknolojileri takip ederler.
- Hataları anlayışla karşılayarak araştırmaya, yaratıcılığa, sorgulamaya, risk almaya ve farklı çözümler yaratmaya teşvik ederler.
- Bilgi paylaşımını ve işbirliğini özendirirler.
- Çalışanları ile çok güçlü ve etkili iletişim kurar, onları dinler, bireysel destek verir ve başarılarını ödüllendirirler.

4. Aşama:Örgütsel öğrenme düzeylerinin desteklenmesi

Bu aşamada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri tarafından yapılması gereken işlemler şunlardır:

a. Bireysel öğrenme:

- Araştırma hizmetlerini geliştirmek için çalışanların fakülte ve kampüsteki çeşitli paydaş gruplarıyla iletişim kurmalarını kolaylaştırır.
- Yeni çözümler üretme ve farklı araştırma yapmanın rutin işlerinin bir parçası olmasını destekler.
- Çalışanların motivasyonunu artırarak, kendilerini geliştirmelerini, belirlenen vizyon ve hedeflere ulaşmaları için çaba göstermelerini sağlar.
- Çalışanlarının tamamının sürekli öğrenmesinin fırsatlarını ve imkanlarını yaratır.
- Hizmetiçi eğitimin sürekli hale gelmesini kolaylaştırır.

b. Grup öğrenmesi:

- Projeler bazında, beyin fırtınası yöntemleriyle, düşünce üreten ve uygulamaları sorgulayan kütüphane çalışanı yetiştirir.
- Çalışanlarını; becerilerine, yeteneklerine ve uzmanlık alanlarına göre araştırma destek gruplarına yerleştirir.
- Katılımın önündeki engelleri kaldırır.
- Ekipler, video konferans araçları gibi teknolojileri kullanarak sanal ve yüz yüze öğrenmeyi bir araya getirmenin yollarını bulmaya teşvik edilir.
- Gruplar ve kişiler ortaya çıkan yorumları değerlendirerek, geri dönüşler yaparlar. Bu bilgi döngüsü hem kişilerin hem de grupların sürekli gelişmelerini ve kendilerini yenilemelerini sağlar. Grup olarak öğrenme, bireysel ve örgütsel öğrenme arasında bir köprü rolü oynar. Bilgiler, öneriler, çözümler ve yenilikler gruplar arasında yayılır ve kütüphane içinde bütünleşir. Bu aşamada grup üyeleri sistematik bir şekilde öğrendiklerini ortak anlayışa dönüştürür, karşılıklı uyum ve verimli etkileşimle yenilikleri öğrenir ve grup olarak kendilerini geliştirirler. Burada etkin ve aktif öğrenme gerçekleşir. Böylece, kütüphane içinde gruplar,

benimsenen ortak bir hedef ve sağlıklı iletişim ile etkin öğrenmeyi başaracaklar ve bu yenilikler “kurumsallaşma” seviyesinde; normlar, standartlar, sistemler, rutinler ve uygulamalar şeklinde kendini gösterecektir.

- Örgütsel öğrenmenin ilk aşaması olan bilgi edinme ya da sezme ile başlar, eski varsayımları, normları, politikaları ve yöntemleri sorgular. Örgütsel öğrenme süreci temelde bilginin çalışanlar tarafından elde edilmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu aşamada araştırma üniversitesi kütüphane çalışanları fakülteler ile işbirliği yapabilmek ve araştırma döngüsünde aktif bir şekilde hizmet verebilmek için aşağıdaki konular ile ilgili güncel bilgi sahibi olmalılardır.

c. Örgütsel öğrenme

Kütüphane çalışanlarının örgütsel öğrenme sürecinde araştırma döngüsüne dahil olmak için şu becerileri kazanmaları beklenmektedir:

- Araştırma yöntemleri bilgisi
- Araştırma süreçleri hakkında bilgi
- Bibliyometri bilgisi
- Yayıncılık bilgisi
- Literatür tarama becerileri
- Meta veri becerileri
- Bilgi okuryazarlığı becerileri
- Araştırma ortamı bilgisi
- Fon kaynakları bilgisi

5. Aşama: Örgütsel öğrenmenin sonuçlarının değerlendirilmesi ve geri bildirim

Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri, kütüphanenin performansını ölçmek için uygulanan eylemleri sistematik bir biçimde değerlendirmelidirler. Bu çerçevede;

- Belirlenmiş olan kriterler ölçülür.
- İstatistiki yöntemler seçilir.

- Periyotlarına karar verilir.
- Veriler analiz edilir, sonuçları raporlanır.
- Raporları çalışanlar ile geri bildirim olarak paylaşılır.

Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri durumu değerlendirdikten sonra, örgütsel öğrenme sürecini analiz eder, süreç ile ilgili sorunların neler olduğunu ve bu sorunların hangi aşamaya ait olduğunu tespit ederler. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri durumu incelerken çözüm üretebilmek için, kütüphanenin paylaşılan vizyonu, stratejisi, kültürü, çevresel faktörleri, yapısı, teknoloji kullanımı, bireysel ve grup çalışmaları gibi bütün öğeleri gözden geçirir. Her sorunun kendisine ait nedenlerini bulmaya çalışır. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri problemlerin kaynağını bularak onu mevcut imkanlarla çözmeye odaklanırlar. Bu aşamada çalışanların görüşleri, geri dönüşleri, fikirleri ve önerilerinin de çok önemli rolü vardır. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri bütün verileri, görüşleri ve fikirleri istatistiksel olarak yorumlar ve bütün örgütle paylaşırlar. Yeni kararlar ve değişiklikler çalışanlar tarafından benimsedikten sonra örgütsel öğrenme döngüsü sağlıklı ve güçlü bir şekilde gerçekleşir ve gereken bilgiler, beceriler, deneyimler ve yenilikler kurumsal hafızaya eklenir. Burada araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri kendi özellikleri ile ilgili de geri dönüşler alır ve varsa eksik yönlerini tamamlamaya çalışırlar. Bu şekilde, yönetici bütün örgütsel öğrenme sürecinde farklı roller oynar ve örgütü sürekli başarıya doğru hareket ettirir.

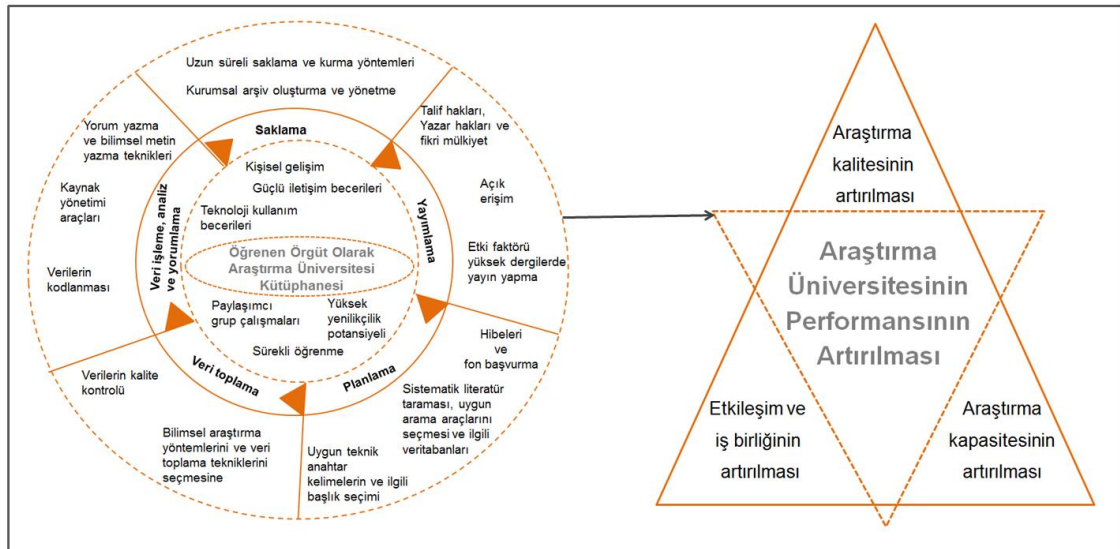
Modelin üçüncü bölümünde araştırma üniversitesi kütüphane çalışanları, örgütsel öğrenme sürecinde elde ettikleri beceriler ile bilimsel araştırma döngüsünde aşağıdaki hizmetleri sunarak, araştırma ve bilgi üretimini desteklemeleri söz konusudur (bkz, Şekil 9). Bu bölümde, araştırma üniversitesi kütüphaneleri, araştırma döngüsü boyunca sunduğu profesyonel hizmetler ile üniversitenin "araştırma kapasitesini", "etkileşim ve işbirliğini" ve "araştırma kalitesini" artırarak, araştırma üniversitesinin performansının geliştirilmesini sağlar.

Araştırma üniversitesi kütüphaneleri;

- Sunduğu profesyonel hizmetleri ile araştırmacılara zaman kazandırıp, araştırma ve bilgi üretimlerini kolaylaştırır. Bu şekilde daha fazla yayın ve daha kaliteli çalışma ortaya çıkar.
- Araştırmacıların farklı açık erişim platformları ve yeni bilimsel iletişim modelleri aracılığıyla desteklenmesi, araştırmalarının uluslararası görünürlüğünü artıracak ve daha fazla atıf alma ve hibe kazanmalarını olasılığını yardımcı olacaktır.
- Sunduğu yüksek kaliteli hizmetler ile üniversitenin itibarına ve tanınırlığına olumlu etki yaparak, üniversitesine daha kaliteli uluslararası öğrenci ve öğretim üyesi çekebilecektir.
- Etki faktörü yüksek dergilerde yayın oranını artırmak için güçlü teorik ve metodolojik temel oluşturmak, güncel ve kapsamlı literatüre ulaşmak ve akademik yorum yazmak için uzmanlık hizmetleri sunabileceklerdir. Bu katkı da üniversitenin araştırma kapasitesini artıracaktır.

Şekil 10

Türkiye'deki Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinin Örgütsel Öğrenmeyi Gerçekleştirilmesi için Çalışanların Yapması Gerekenler



Planlama aşamasında kütüphaneciler üniversitedeki araştırmacılara yönelik olarak;

- *Konu seçiminde*; farklı alanlardaki son gelişmeler, yeni bilimsel konular, bilgi ve araştırma boşlukları ile ilgili araştırma odaklı seminerler, çalıştaylar ve eğitim faaliyetleri yürüterek;
- *Sistemik literatür taramasında*; kaynaklar ve keşif araçları hakkında ileri düzeyde bilgi vererek, verimli tarama stratejileri geliştirerek ve önererek, fikri mülkiyet hakları ve telif hakkı konusunda bilgilendirerek,
- *Fon başvuru sürecinde*; Ar-Ge projeleri, patentler ve farklı araştırmalar için uluslararası finansman kaynakları hakkında bilgilendirerek ve fon sağlayıcıların politikaları ile ilgili danışmanlık hizmeti vererek,
- Uygun teknik anahtar kelimeler ve ilgili başlık seçimi konusunda bilgilendirerek, yayının keşfedilebilirlik şansını ve alıntı olasılığını en uygun düzeyde sağlayarak,

Veri toplama aşamasında;

- Araştırmanın amacına uygun olarak doğru ve bilimsel bir şekilde araştırma yöntemlerini ve veri toplama tekniklerini seçmesine yardımcı olarak,
- Verilerin kalite kontrolü ile ilgili destek vererek,
- Veri yönetimi planları hakkında bilgilendirerek,
- Veri erişiminde yasal unsurları ve telif hakları ile ilgili farkındalık yaratarak,

Veri işleme, analiz ve yorumlama aşamasında;

- Verilerin kodlanmasının ve analizlerinin yöntemlerini açıklayarak,
- Yorum yazma ve bilimsel metin yazma teknikleri ile ilgili yol göstererek,
- Kaynak yönetimi araçları ile ilgili bilgilendirme yaparak,
- İntihal tespit etme programlarının kullanımı ile ilgili destek vererek,

Saklama ve koruma aşamasında (gelecekteki kullanım için koruma);

- Araştırma verilerinin uzun süreli kullanımı ve tekrar kullanılabilmesi için dijital derleme ve koruma danışmanlığı hizmeti vererek,
- Kurumsal arşivlere yükleme ile ilgili destek sağlayarak,

Yayımlama ve paylaşma aşamasında;

- Araştırma verilerinin açık erişim görünürlüğünü artırmak için farklı araçları önererek,
- Çeşitli açık erişim modelleri ve platformları hakkında bilgilendirerek,
- Farklı platformlarında yayın paylaşması konusunda destek vererek,
- Araştırmalarının görünürlük, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik olasılığını artırmak için danışmanlık hizmetleri vererek üniversitenin araştırma süreci döngüsü içinde çok önemli ve belirleyici rol oynayabilirler.

Özetle kütüphane çalışanları;

- *Yayıncılık bilgileri* ile yazar hakları, telif hakkı yasası, fikri mülkiyet ve patentler ile ilgili araştırmacılara yardımcı olur. Etki faktörü yüksek dergilerde yayın yapma konusunda kolaylık sağlarlar.
- *Teknoloji becerileri* ile kurumsal arşiv oluşturur ve yönetirler. Araştırmalar kurumsal arşive yüklediğinde daha hızlı ve daha büyük kitleye ulaştırılmasına ve daha çok atıf yapılmasını destek olurlar.
- *Literatür tarama becerileri* ile sistematik literatür taraması yapmaları, uygun arama araçlarını seçmeleri ve ilgili veritabanlarını kullanabilmeleri hakkında araştırmacılara yardımcı olurlar.
- *Güçlü iletişim becerileri* ile araştırmacıların araştırma hibeleri ve fonlarına başvurmalarına ve kazanmalarına destek olurlar.
- *Bilimsel araştırma yöntemleri ve veri yönetimi konularındaki becerileri* ile araştırmacıların çok daha nitelikli araştırma yapmalarına katkıda bulunurlar.

Yukarıda açıklanan modelde görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlik tarzına sahip yöneticilerinin, kütüphanesinde yarattığı ve geliştirdiği örgütsel öğrenme kapasitesi ile kütüphane, üniversitenin araştırma döngüsünün her aşama ve parçasında aktif olarak rol almaktadır. Bu rol ile kütüphane araştırma üniversitesinin araştırma performansı, araştırma kalitesi ve kapasitesi ile işbirliği ve etkileşim olanaklarını artırır. Böylece, kütüphane, araştırma üniversitesi yapılanması içinde günümüzdeki çağdaş işlevini gerçekleştirir.

Diğer öneriler:

1. Araştırma üniversitesi kütüphaneleri uluslararası değişimleri sürekli takip etmelidir. Bunun için araştırma üniversitesi kütüphanelerinin yöneticileri yurt içi ve yurt dışı üniversite kütüphaneleri ile ortak projeler, programlar ve araştırmalar yapılmasına olanak sağlanmalıdır.
2. Araştırma üniversitesi kütüphane yöneticileri, araştırma üniversitesi kavramı ve konusu ile ilgili olarak kütüphane çalışanlarına sürekli hizmet içi eğitim düzenlemelidirler. Onlar, kütüphanelerin ve kütüphanecilerin araştırma döngüsünde fakülteler ile beraber nasıl bir işbirliği yapacakları ile ilgili net ve açık fikirlere sahip olmalarını sağlamalıdır.
3. Uluslararası öğrenci çekebilmek için araştırma üniversitesi kütüphanelerinin web sayfaları ve konu rehberleri İngilizce olarak da sunulmalıdır.
4. Uluslararası yenilikleri, projeleri ve işbirliği konularını takip edebilmek ve katılabilmek için kütüphanecilerin ve yöneticilerin İngilizce dilleri ileri derecede güçlü olmalıdır. Bunun için Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümlerinde bazı dersler İngilizce olarak verilmelidir ve öğrencilerden İngilizce rapor hazırlamaları istenmelidir.
5. Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümlerinde eğitim sürecinde farklı seviyelerde, kapsamlı bir şekilde araştırma yöntemleri ve teknikleri eğitimi verilmelidir.
6. Kütüphanelerde çalışanların iş tanımlarının açık ve anlaşılır olarak ifade edildiği, ulaşılmak istenen hedeflerin ve örgüt değerlerinin belirgin olduğu ve çalışanların kapasitelerinin göz önüne alınarak iş bölümünün yapıldığı bir yönetim tarzı uygulanmalıdır.
7. Kütüphane çalışanlarının kişisel/mesleki gelişimlerine destek olunmalı ve yönetsel karar alma süreçlerine katılmaları sağlanmalıdır.
8. Kütüphane yöneticilerinin problemleri çözme ve herhangi bir nedenle çıkması olası çatışmaları çıkmadan önce önleyebilecek yeteneğe ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.
9. Mevcut kuralların uygulanıp uygulanmadığını takip eden ve hata yapılmamasına odaklanan bir yönetim anlayışı yerine, yenilikçilik ve

yaratıcılık konularıyla daha çok ilgilenerek çalışanların bu yönlerini ortaya çıkaran bir yönetim tarzı hedeflenmelidir.

10. Yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi kapsamında yürütülen denetim süreçlerinde, ödül ve cezalar, istatistikler, hatalar, standart sapmalar vb. konulara ait niteliklerden ziyade, dönüşümcü liderlik tarzına ait yeterliliklere odaklanan değerlendirme kriterleri oluşturulmalıdır. Oluşturulacak bu kriterler yöneticilerin atanmaları, başka yerlerde görevlendirilmeleri ve kariyer planlamalarında göz önünde bulundurulabilir.
11. Kütüphane yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik tarzına ait olan ilham verici olma, kişisel olarak ilgilenme, entelektüel bakımdan yön verme vb. özellikler ile çalışanlar üzerinde etki yaratmaları gerekir.
12. Eğer teknik bilgi gerektiren konular söz konusuysa, sahip olduğu uzmanlık özelliğinden yararlanarak yönetici, sorunu çözmek için diğer meslektaşlarının görüş ve önerilerini de göz önünde bulundurarak ve karar alma sürecinde yapılması gerekenleri söyleyerek çözüme ulaşmalıdır.
13. Yönetici, kütüphanenin geliştirilmesi, kütüphaneye yeniliklerin getirilmesi, kütüphanenin değişmesi, gelecekte yürütülecek çalışmalar için ortam oluşturulması gibi kütüphanecilik ile ilgili konulara, meslektaşlarının mevcut düşünce tarzından kurtularak yeni bakış açıları ile bakabilmelerini özendirilmelidir.
14. Hizmetin kalitesindeki verimlilik ve etkinlik için üniversite kütüphanesi yöneticinin, çalışanların gereksinimleri ve istekleri ile yakından ilgilenmesi ve bunu destekleyecek tarzda davranması gerekmektedir.
15. Dönüşümcü tarzı benimsemiş yöneticiler meslektaşlarının kütüphane yönetimi alanında planladıkları faaliyetlerden bilgi sahibi olarak, onları proje ve planların gerçekleştirilmesi için isteklendirmelidirler.
16. Yönetimsel aşamada otorite tarafından karar alınması yerine, meslektaşların fikir ve önerilerinden de yararlanılarak karar alınması dönüşümcü liderlik tarzıyla doğrudan ilişkili bir davranıştır.
17. Yöneticiler örgütte başarıyı elde etmek için karar alma sürecinde meslektaşlarının söz hakkına sahip olduklarını onlara hissettirmelidirler.

Birlikte çalıştığı insanların duygularına ve düşüncelerine önem veren ve yürütülen faaliyetlerde onlara yorumlama hakkı tanıyan yöneticiler, sürekli gelişen, değişen ve ilerleyen üniversite kütüphanelerini meydana getireceklerdir.

18. Yöneticiler, sürekli gelişme ve iyileşme kavramlarını içselleştirerek, örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için gereken uygun koşulları sağlayacaklardır.

Ayrıca ek olarak:

1. Araştırma başka veri toplama yöntemleri ve araçlarıyla farklılaştırılabilmektedir.
2. Kütüphane yöneticilerinin liderlik tarzlarının, kütüphanelerde örgütsel bağlılık, iş tatmini, yıldırma (mobbing), örgüt iklimi ve örgüt sessizliği konularıyla, ayrı ayrı olmak üzere, aralarında mevcut olan ilişkiler üzerine farklı çalışmalar yapılabilmektedir.
3. Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu (ANKOS)'un kısmen uygulamaya çalıştığı gibi, üniversite kütüphaneleri ve bilgi merkezlerinin yöneticilerinin buluşarak, örgütsel öğrenme için yapılması gerekenler, izlenecek tarzlar ve davranışlar, yeni modeller vb. konularda sahip oldukları deneyim ve bilgiyi paylaşabilecekleri ortamlar oluşturulmalıdır. Bu nedenle, kütüphanelerin daire başkanlarının düzenli olarak toplantılar yapmaya başlaması veya bu toplantıların ANKOS dahilinde düzenlenmesi faydalı olacaktır.
4. Örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik üzerine, uygulamacılar ve teorisyenler tarafından kütüphaneler üzerine yayınlar yapılarak, bu alanda da Türk kütüphaneciliğinin zenginleşmesine katkı sağlanmalıdır.
5. Örgütsel öğrenme ile ilgili destekleyici eğitim programlarının, dernekler ile Bilgi ve Belge Yönetimi bölümleri tarafından organize edilmesi (yöneticiler için ayrı, çalışanlar için ayrı olarak) yararlı olacaktır.

Bu araştırma, önerdiği model açısından özgünlüğe sahiptir. Araştırma sadece Türkiye'de bulunan araştırma üniversitesi kütüphaneleriyle sınırlandırılmayarak,

çeşitli ve daha büyük örneklem kümeleriyle tüm kütüphaneleri kapsayacak düzeyde tekrarlanabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdulrazzaq, S. (2020). *Türkiye'de imalat sanayinde liderlik tarzı ve örgütsel performans şirketleri arasındaki ilişki* (Tez No. 646697) [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Alsabbagh, M. ve Khalil, A. H. (2016). The impact of leadership styles on organizational learning (an empirical study on the education sector in Damascus city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 197–216. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2126>
- Altbach, P. G. (2011). The past, present, and future of the research university. *Economic and Political weekly*, 46(16), 65–73.
<https://www.jstor.org/stable/41152107>
- American Psychological Association. (2023, June). *APA style*. American Psychological Association. <https://apastyle.apa.org/>
- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 21(3), 363–375.
<https://doi.org/10.2307/2391848>
- Argyris, C. (1999). *On organizational learning*. Blackwell.
- Argyris, C. (2003). A life full of learning. *Organization Studies*, 24, 1178–1192.
<https://doi.org/10.1177/01708406030247009>
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, Addison-Wesley Pub. Co.

- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison- Wesley.
- Asgari, A., Mezginejad, S. ve Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Ashiq, M., Rehman, S. U. ve Batool, S. H. (2018). Academic library leaders' challenges, difficulties and skills: An analysis of common experiences. *Libri*, 68(4), 301–313. <https://doi.org/10.1515/libri-2018-0063>
- Ashiq, M., Rehman, S. U. ve Mujtaba, G. (2020). Future challenges and emerging role of academic libraries in Pakistan: A phenomenology approach. *Information Development*, 37(1), 158–173. <https://doi.org/10.1177/0266666919897410>
- Ashiq, M., Rehman, S. U., Safdar, M. ve Ali, H. (2021). Academic library leadership in the dawn of the new millennium: A systematic literature review. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(3), 102–355. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102355>
- Aslam, M. (2018a). Current trends and issues affecting academic libraries and leadership skills. *Library Management*, 39(1–2), 78–92. <http://dx.doi.org/10.1108/LM-10-2016-0076>
- Aslam, M. (2018b). Perceptions of leadership and skills development in academic libraries. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, (1724), 1–28. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4911&context=libphilprac>

- Aslam, M. (2019). Leadership in challenging times of academic libraries. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(3), 135–149.
<https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2019-0038>
- Atılğan, D. (2008). Türkiye'de üniversite kütüphanelerinin tarihi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(4), 451–458.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/tk/issue/48931/624204>
- Atkinson, R. C. ve Blanpied, W. A. (2008). Research universities: Core of the US science and technology system. *Technology in Society*, 30(1), 30–48.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2007.10.004>
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler Set, 3rd ed.* Mind Garden, Inc.
<http://www.mindgarden.com/products/mlqc.htm#mlqrs>
- Aydin, B. ve Ceylan, A. (2009). Does organizational learning capacity impact on organizational effectiveness? Research analysis of the metal industry. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 23(3), 21–23. <https://doi.org/10.1108/14777280910951577>
- Aydinoglu, A. U., Dogan, G. ve Taskin, Z. (2017). Research data management in Turkey: Perceptions and practices. *Library Hi Tech*, 35(2), 271–289.
<https://doi.org/10.1108/LHT-11-2016-0134>
- Baker, W. E. ve Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
<https://doi.org/10.1177/00920703992740>
- Bass, B. M. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). The Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. ve Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bertram-Elliott, T. A. (2015). *The relationship between leadership and organizational learning in academic libraries* (Tez No. 3713800) [Doktora tezi, Barry Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.

Bezirci, P. (2018). Dünya üniversite kütüphanelerinde mükemmellik örnekleri ve gelecek. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(2), 234–246.
<https://doi.org/10.2399/yod.17.028>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row Publishers.

Camuzoğlu, N. (2014). *Kütüphane yöneticileri ve çalışanlarının liderlik özelliklerine bakış açıları ve iş tatmini: Devlet ve vakıf üniversiteleri karşılaştırması* (Tez No. 355794) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Castiglione, J. (2006). Organizational learning and transformational leadership in the library environment. *Library Management*, 27(4/5), 289–299.
<https://doi.org/10.1108/01435120610668223>

Chan, I. ve Fabbi, J. (2023). Improving library organizational communication through intentional knowledge management. *Library Leadership & Management*, 37(1), 1–27. <https://orcid.org/0000-0002-5194-7152>

- Chen, K. (2006). Library evaluation and organizational learning: A questionnaire study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 38(2), 93–104. <https://doi.org/10.1177/0961000606063891>
- Cheng, J. H., Huang, J. K., Zhao, J. F. ve Wu, P. (2019). Open innovation: the role of organizational learning capability, collaboration and knowledge sharing. *International Journal of Organizational Innovation*, 11(3), 260. <https://www.ijoi-online.org/attachments/article/104/0917%20Final.pdf>
- Chiva, R., Alegre, J. ve Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Chutia, U. P. (2015). Academic libraries of 21st century: Challenges for librarian. *Knowledge Librarian*, 2(4), 255–271. <http://www.klibjlis.com/2.4.15.pdf>
- Collie, S. L. (2002). *The learning organization and teaching improvement in academic departments* (Tez No. 3057485) [Doktora tezi, Virginia Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.
- Crawford, J., Butler-Henderson, K., Rudolph, J., Malkawi, B., Glowatz, M., Burton, R. ve Lam, S. (2020). COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. *Journal of Applied Learning & Teaching*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.37074/jalt.2020.3.1.7>
- Crossan, M. M., Lane, H. W. ve White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cui, F., Lim, H. ve Song, J. (2022). The influence of leadership style in China SMEs on enterprise innovation performance: The mediating roles of

organizational learning.Sustainability, 14(6), 3249.
<https://doi.org/10.3390/su14063249>

Çakmakyapan, S. (2009). *Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışlarının örgütsel öğrenme üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Tez No. 261786) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Çelik, S. (2000). Üniversite kütüphaneleri: Amaç, görev, işlev, yönetim ve örgüt yapısı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 52–62.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66643/1042795>

Çelik, V., Kitapçı, H. ve Karabat, B. Ç. (2022). Örgütsel öğrenme kapasitesi, çift yeteneklilik, çevre dinamizmi ve yenilik performansı ilişkisi. *Bilgi Yönetimi*, 5(2), 239–255. <https://doi.org/10.33721/by.1062770>

Daft, R. L. ve Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284–295.
<https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>

Damar, M., Özdağoğlu, G. ve Özveri, O. (2021). Türkiye’de yükseköğretim kurumlarının bilimsel üretkenliğinin izlenmesi: Mevcut durum analizi ve öneriler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(1), 35–48.
<https://doi.org/10.5961/jhes.2021.426>

Decker, E. N. (2017). Encouraging continuous learning for librarians and library staff. *Library Management*, 38(6/7), 286–293. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2016-0078>

De Geus, A. (2002). *The living company*. Harvard Business Press.

- Dee, J. R. ve Leišytė, L. (2016). Organizational learning in higher education institutions: Theories, frameworks, and a potential research agenda. *Higher education: Handbook of theory and research*, 31, 275–348.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-26829-3_6
- Dimitrov, D. ve Darova, S. (2016). Factor structure of the multifactor leadership questionnaire MLQ 5X. *Strategic Impact*, 58(1), 44–55.
<https://www.proquest.com/docview/1803526318?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Dogan, G., Taskin, Z. ve Aydinoglu, A. U. (2021). Research data management in Turkey: A survey to build an effective national data repository. *IFLA journal*, 47(1), 51–64. <https://doi.org/10.1177/0340035220917985>
- Ducas, A., Michaud-Oystryk, N. ve Speare, M. (2020). Reinventing ourselves: New and emerging roles of academic librarians in Canadian research-intensive universities. *College & Research Libraries*, 81(1), 43.
<https://doi.org/10.5860/crl.81.1.43>
- Ellis, S. ve Shpielberg, N. (2003). Organizational learning mechanisms and managers' perceived uncertainty. *Human Relations*, 56(10), 1233–1254.
<https://doi.org/10.1177/00187267035610004>
- Emil, S. ve Akşab, Ş. (2018). *Türkiye yükseköğretiminde araştırma üniversitesi kavramını anlamak: Karşılaştırmalı analiz*. Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.
- Erdoğan, N. (2018). Araştırma üniversitesi yapılanması: İmkânlar ve zorluklar. *İlke politika notu*, 7, 1–37.
- Ergen, B. (2003). Üniversite ve Kütüphanesi. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 17(2), 188–189.

Erol, B. *Araştırma üniversitesi kütüphanelerinde e-kitap koleksiyonu oluşturma* (Tez No. 574880) [Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Evener, J. (2019). *Organizational learning in libraries at for-profit colleges and universities: A mixed-methods analysis*. *Journal of Library Administration*, 59(3), 25–281. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1583016>

Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing Company.

Febres, G. E. (2017). *Relationship between the transactional leadership styles, the transformational leadership style and subordinates' job satisfaction* (Tez No. 10623844) [Doktora tezi, Northcentral Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3rd edition. Sage Publications Ltd.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10127041/>

Gomez, P. J., Lorente J. C. ve Cabrera, R. V. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

Günaydın, S. C., Zeynep, Ü. N. A. L. ve Koçak, Ö. E. (2023). Algılanan dönüştürücü liderlik tarzının iş performansı üzerindeki etkisinde akış

deneyiminin aracılık rolü: Akademisyenler üzerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 5(8), 147–176.
<https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2914441>

Gündüz, A. Y. (2017). Ülke kalkınmasında üniversitelerin rolü: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Üniversiteleri örneği. *Sakarya İktisat Dergisi*, 6(1), 56–69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/402026>

Harland, F., Stewart, G. ve Bruce, C. (2017). Ensuring the academic library's relevance to stakeholders: The role of the library director. *The Journal of Academic Librarianship*, 43(5), 39–408.
<https://doi.org/10.1016/j.acalib.2017.06.009>

Harris-Keith, C. (2016). What academic library leadership lacks: Leadership skills directors are least likely to develop, and which positions offer development opportunity. *The Journal of Academic Librarianship*, 42(4), 313–318. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2016.06.005>

Hosseini, S. H., Hajipour, E., Kaffashpoor, A. ve Darikandeh, A. (2020). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *Journal of Human Behavior in The Social Environment*, 30(3), 279–288.
<https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1680473>

International Business Machines.(2020). *Does IBM SPSS Statistics offer robust or nonparametric regression methods?*.
<https://www.ibm.com/support/pages/does-ibm-spss-statistics-offer-robust-or-nonparametric-regression-methods>

İspir, Z. ve Torlak, D. (2020). 21. yüzyıl trendleri ve akademik kütüphanelerle ilişkisi. *ÜNAK 2018 Yeni Nesil Kullanıcılar, Değişen Kütüphaneler Sempozyumu* içinde (ss. 30-44). Marmara Üniversitesi.

Jain, P. ve Mutula, S. (2008). Libraries as learning organisations: Implications for knowledge management. *Library Hi Tech News*, 25(8), 10-14.
<http://dx.doi.org/10.1108/07419050810931273>

Kavak, B., P. (2019). *Hizmetkar liderlik tarzının örgütsel öğrenmeye etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma* (Tez No. 545241) [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Karadeniz, E. M. (2018). *Bilgi merkezi yöneticilerinin liderlik tarzları ile çalışanların yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki* (Tez No. 526898) [Yüksek lisans tezi, T.C. Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Khan, I. U., Gan, G. G. G., Khan, M. T. I. ve Saif, N. (2023). Role of organizational justice in linking leadership styles and academics' performance in higher education. *Administrative Sciences*, 13(4), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/admsci13040101>

Kiboss, J. K. ve Jemiryott, H. K. S. (2014). Relationship between principals' leadership styles and secondary school teachers' Job satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493–509.

Kim, J. Y. (2011). *The relationship among leadership style, organizational culture and the learning organization: The moderating effects of organizational culture at the middle management level* (Tez No. 3577193) [Doktora tezi, Pennsylvania State Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.

- Kırca, M. Y. (2021). *Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü* (Tez No. 681390) [Doktora tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçak, B. (2019). *Üniversite kütüphane yönetiminde planlama süreci* (Tez No. 583645) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Konya, U. ve Gurel, N. (2014). Leadership approaches of university library managers in Turkey. *Library management*, 35(6/7), 486–494.
<https://doi.org/10.1108/LM-02-2014-0021>
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14(53), 75–98.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10344/126715>
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Tez No.336321) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu kurumlarında bir araştırma* (Tez No.563587) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Kurulgan, M. (2004). *Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerinde yönetim işlevleri üzerine etkileri ve Türkiye'deki uygulamaya ilişkin bir araştırma* (Tez No.143941) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=HfIUt-y_8MJ-WhO8824CGg&no=aV4k7Hfkt-5VmHvvunW52g
- 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>
- Kwanya, T. ve Stilwell, C. (2018). The effectiveness of leadership styles among academic and research librarians in Eastern and Southern Africa: A comparative study. *Library Management*, 39(6-7), 402–417.
<https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0056>
- Lee, A. (2018). *Differences in leadership behaviors of principals and success in the school turnaround processes* [Doktora tezi, Louisiana Tech Üniversitesi]. Louisiana Tech Digital Commons.
<https://digitalcommons.latech.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=dissertations>
- Lembinen, L. (2018). Academic library directors' strategic decision-making process. *Liber Quarterly*, 28(1), 1–21. <https://doi.org/10.18352/lq.10224>
- Lo, P. ve Stark, A. (2020). An examination of participative leadership amongst national library directors worldwide. *Library Hi Tech*, 39(1), 101–125.
<https://doi.org/10.1108/LHT-07-2019-0145>
- Lo, P., Allard, B., Angheliescu, H. G., Xin, Y., Chiu, D. K. ve Stark, A. J. (2020). Transformational leadership practice in the world's leading academic

libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(4), 972–999.
<https://doi.org/10.1177/0961000619897>

Loo, J. L. ve Dupuis, E. A. (2015). Organizational learning for library enhancements: A collaborative, research-driven analysis of academic department needs. *College & Research Libraries*, 76(5), 671-689.
<https://doi.org/10.5860/crl.76.5.671>

March, J. G. ve Olsen, J. P. (1975). The uncertainty of the past: Organizational learning under ambiguity. *European journal of political research*, 3(2), 147–171. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.1975.tb00521.x>

Marsick, V. J. ve Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–51.
<https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>

Martin, J. (2016). Perceptions of transformational leadership in academic libraries. *Journal of Library Administration*, 56(3), 266–284.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105069>

Martin, J. (2019). The leadership/Followership process: A different understanding of library leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(1), 15–21. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.11.004>

Mathura, K. A. (2019). *The differences in leadership styles on job satisfaction and organizational commitment in a healthcare organization* (Tez No. 13805857) [Doktora tezi, St. Thomas Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.

Mert, G., Dördüncü, H. ve İncaz, S. (2019). Dönüştürücü liderlik davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Vakıf üniversitesi örneği. *Journal of International*

Social Research, 12(65), 1169–1182.
<http://dx.doi.org/10.17719/jjsr.2019.3526>

Mulholland, P., Zdrahal, Z., Domingue, J., Hatala, M. Ve Bernardi, A. (2001). A methodological approach to supporting organizational learning. *International Journal of Human-Computer Studies*, 55(3), 337–367.
<https://doi.org/10.1006/ijhc.2001.0494>

Murphy, M. P. (2020). COVID-19 and emergency eLearning: Consequences of the securitization of higher education for post-pandemic pedagogy. *Contemporary Security Policy*, 41(3), 492–505.
<https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1761749>

Nebioğlu, K. G. ve Muharrem, T. U. N. A. (2022). Toksik liderliğin iş performansı ve örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 9(4), 22–60.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.7494852>

Nitecki, D. A. ve Davis, M. E. K. (2019). Expanding academic librarians' roles in the research life cycle. *Libri*, 69(2), 117-125. <https://doi.org/10.1515/libri-2018-0066>.

Okçabol, R. (2007). *Yükseköğretim sistemimiz*. Ütopya Yayınevi.

Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abduldaud, S., Jeffery, L. D. ve Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50–54.
<https://medwelljournals.com/abstract/?doi=ibm.2013.50.54>

Odor, H. O. (2018). A literature review on organizational learning and learning organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 7(1), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>

- Odabaş, H. (2016). Gelecekte kütüphaneler ve üniversite kütüphanelerinde yenilikçi yaklaşımlar. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 797–811.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/26967/283426>
- Odabaş, H. ve Polat, C. (2011). Türkiye’de üniversite kütüphaneleri standartları. *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, (45), 321–346. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunitaed/issue/2884/39840>
- Orewa, F. (2019). Leadership styles as correlate of job performance in academic libraries in Delta State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 1–13. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2564>
- Önal, İ. (2005). New developments on the Turkish school library science. *Journal of Librarianship and Information Science*, 37(3), 141–152.
<https://doi.org/10.1177/0961000605057481>
- Önal, H. İ. (2012). Building excellent libraries with and for children. Bon, I., Cranfield, A. ve Latimer, K. (Ed.), *Designing library space for children* içinde (ss. 65–82). Gruyter Saur. <https://doi.org/10.1515/9783110232172.65>
- Önal, İ. (2015). Yaratıcı kütüphanelerde yenilikçi bilgi hizmetleri. U. Al ve Z. Taşkın (Ed.), *Prof. Dr. İrfan Çakın’a armağan* içinde (ss. 162-174). Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü.
<https://openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/11761>
- Önal, İ. ve Ekici, S. (2012). Okul kütüphanecilerinin görüşlerine göre okul kültürü değerlendirmesi. *Bilgi Dünyası*, 13(1), 138–164.
<https://doi.org/10.15612/BD.2012.172>
- Örtenblad, A. (2018). What does “learning organization” mean?. *The Learning Organization*, 25(3), 150–158. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2018-0016>

- Özdemirci, F. (Ed.). (2021). Küreselleşen veri ve bilgiyi anlamak. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 4(2), 1–2. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/by/issue/64615/1035160>
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. TC Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ve Boydell, T. (1991). *The learning company, a strategy for sustainable development*. McGraw-Hill.
- Punch, K. F. ve Etöz, Z. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş: Nicel ve nitel yaklaşımlar*. Siyasal Kitabevi.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (2000). Installing mechanisms and instilling values: The role of leaders in organizational learning. *The Learning Organization*, 7(3), 135–44. <https://doi.org/10.1108/09696470010335854>
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. sage.
- Qi, C. ve Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organisational learning? An empirical study. *Journal of Organisational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31–57. <https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1407081>
- Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between+ 1/- 1, or do they?. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 17(2), 139-142. <http://dx.doi.org/10.1057/jt.2009.5>
- Saç, Ö. (2019). *Liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve bu ilişkiye örgüt kültürünün aracılık etkisi: Bir kamu iktisadi teşekkülü ve bağlı işletmelerinde uygulama* (Tez No. 581329) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir

Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Saunders, L. (2020). Core knowledge and specialized skills in academic libraries. *College & Research Libraries*, 81(2), 288.

<https://doi.org/10.5860/crl.81.2.288>

Schechter, C. (2008). Organizational learning mechanisms: Its meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 44(2), 155–186.

<https://doi.org/10.1177/0013161X07312189>

Selçuk, H. B. (2019). *Türkiye'deki araştırma üniversitelerine bağlı kütüphaneler üzerine bir araştırma* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa]. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Kurumsal Akademik Arşiv.

<https://acikerisim.iuc.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12831/4882/600590.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Shan, S. ve Iqbal, M. J. (2017). Impact of transformational leadership on librarians' job performance and commitment: A case of academic libraries in Pakistan. *Pakistan Library & Information Science Journal*, 48(2), 1–15.

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=36e16958-4839-4794-b9aa-f7816dee3cf5%40redis>

Son, T. T. ve Phong, L. B. (2023). Antecedents of competitive advantage for vietnamese firms: The roles of transformational leadership, organizational learning and innovation. *Journal of International Business and Management*, 6(5), 1–15. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n5p1>

Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63.

<https://www.proquest.com/docview/224960067?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

Steinmann, B., Klug, H. J. ve Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–15.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>

Stewart, C. (2017). What we talk about when we talk about leadership: A review of research on library leadership in the 21st Century. *Library Leadership & Management*, 32(1), 1–30.

<https://doi.org/10.5860/llm.v32i1.7218>

Stewart, J. E. (2013). *Leadership style and learning organization: A survey of information technology professionals* (Tez No. 3564320) [Doktora tezi, Capella Üniversitesi]. ProQuest Digital Dissertations and Theses Global.

Sukula, S. K., Thapa, N., Kumar, M. ve Awasthi, S. (2020). Reinventing academic libraries and Learning-Post-COVID (19) in the perspective of collaboration among key stake-holders in higher education: A brief assessment and futuristic approach. *International Journal of Research in Library Science*, 6(1), 77. <https://doi.org/10.26761/IJRLS.6.1.2020.1319>

Şahin, H. N. (2023). *Araştırma verilerinin yönetiminde araştırma üniversitelerine bağlı kütüphanelerin rolü* (Tez No. 600590) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.

https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=m3GaqBp9RRTPv1yR-Ly0Zw&no=FEJOr_PthA8yk05y76k4sg

- Şeşen, Y. (2019). Akademik kütüphane hizmetlerinde sürekli gelişim felsefesine uygun hizmet anlayışı. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 887–918.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunisobil/issue/47238/596996>
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in science education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Takcı, H. ve Baktır, N. (2018). Büyük veri yaklaşımıyla birden çok bilgi erişim merkezinin kolektif kullanımı. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 11(2), 123–129. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.324869>
- Tatik, R. Ş. (2017). *Araştırma üniversitelerinin yapılandırılmasına ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri: Eğitim fakülteleri örneği* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Tavluoğlu, C. (2022). *Araştırma verilerinin yönetimi: TÜBİTAK projelerinde yer alan araştırmacılar üzerine bir değerlendirme* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Tewari, S., Gujarathi, R. ve Madulety, K. (2019). Leadership styles and productivity. *Asian Social Science*, 15(4), 1911–2017. <https://doi.org/10.5539/ass.v15n4p115>
- Thorpe, C. (2017). Engaging with our communities: Future trends and opportunities for reference services. *Journal of the Australian library and information association*, 66(4), 406–415. <https://doi.org/10.1080/24750158.2017.1359993>

- Thorpe, C. (2021). Transforming a university library into a learning organisation. *Library Management*, 42(6/7), 436–447. <https://doi.org/10.1108/LM-01-2021-0003>
- Töremen, F. (1999). *Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri* [Yayınlanmamış doktora tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Tran, Q. H. N. (2023). Library as a learning organization: The influence of leadership skills on organizational citizenship behavior at Vietnamese libraries. *The Learning Organization*, 30(3), 339–354. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2022-0126>
- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73–89. <https://doi.org/10.1023/A:1016905516867>
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 191–206. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sduibfd/issue/20816/222715>
- Ünal, Y. ve Kurbanoğlu, S. (2018). Araştırma verilerinin yönetimi: Türk araştırmacılar verilerini açmaya hazır mı?. *Türk Kütüphaneciliği*, 32(4), 287–311. <https://doi.org/10.24146/tkd.2018.42>
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S. ve Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *The Learning Organization*, 26(2), 176–189. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0065>

- Vera, D. ve Crossan, M. (2004), Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
<https://www.jstor.org/stable/20159030>
- Watkins, K. E. ve Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R. ve Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55–65. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6269>
- Wong, G. K. W. ve Chan, D. L. H. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*, 39(1–2), 106–115.
<https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0060>
- Wu, J. (2019). Research on embedded library services in university for scientific research users. *10th International Conference on Information Technology in Medicine and Education (ITME)* içinde(ss. 722–725).
<https://doi.org/10.1109/ITME.2019.00165>
- Yang, T., Sidorko, P. ve Woo, E. (2016). Cultivating leadership in Asian libraries: A longitudinal impact study. *Library Management*, 37(4-5), 243–264. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2016-0012>
- Yılmaz, B. ve Dalkıran, Ö. (2012). Türkiye'nin bilim-teknoloji politikalarında kütüphane kurumuna yaklaşım. *Bilgi Dünyası*, 13(1), 57–81.
<https://doi.org/10.15612/BD.2012.168>

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>

Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel öğrenmede bilgi merkezinin rolü* (Tez No. 228121) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi.

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Yükseköğretim Kurulu (2017). *YÖK'te "araştırma ve aday araştırma üniversiteleri" ile toplantı*. Yükseköğretim Kurulu.

<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/yok-te-aday-ve-aday-arastirma-universiteleri-ile-toplanti.aspx>

Yükseköğretim Kurulu (2019). *YÖK araştırma ve aday araştırma*

üniversitelerinin performanslarını açıkladı. YÖK'ten araştırma ve aday araştırma üniversitelerinin performans değerlendirmesi. Yükseköğretim

Kurulu. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/yok-ten-arastirma-ve-aday-arastirma-universiteleri-degerlendirilmesi.aspx>

Yükseköğretim Kurulu (2020). *Üniversite izleme ve değerlendirme göstergeleri ve açıklamaları-2020*. Yükseköğretim Kurulu.

<https://www.yok.gov.tr/Documents/Universiteler/izleme-ve-degerlendirme-kriteri/2020/universite-izleme-ve-degerlendirme-gostergeleri-ve-aciklamalari-2020.pdf>

Yükseköğretim Kurulu (2021). *YÖK başkanı özvar araştırma üniversitelerine yönelik yaptıkları yeni düzenlemeleri açıkladı. Vakıf üniversiteleri de*

araştırma üniversiteleri programına dahil edildi. Yükseköğretim Kurulu.

<https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2021/arastirma-universiteleri-ile-toplanti.aspx>

Yükseköğretim Kurulu (2022). *Üniversiteler/Üniversitelerimiz*. Yükseköğretim Kurulu. <https://www.yok.gov.tr/universiteler/universitelerimiz>

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L. ve Xing, J. (2023). Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. *Technological Forecasting and Social Change*, 186(Part A), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>

Zhou, Z., Duan, Y., Qiu, J. ve Yang, L. (2022). The influence of organizational learning on library service innovation. *Library Hi Tech*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LHT-04-2021-0148>

EK1. ANKETLERİN DEMOGRAFİK BÖLÜMÜ

1. Yaşınız?

- 30 ve altı
- 25-29
- 31-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz?

- Erkek
- Kadın

3. Eğitim Düzeyiniz?

- Lise ve altı
- Ön lisans
- Lisans
- Yüksek lisans
- Doktora

4. Lisans/lisansüstü/doktora eğitiminizi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünde (Kütüphanecilik, Dokümantasyon veya Arşivcilik anabilim dallarından birinde) mi tamamladınız?

- Evet
- Hayır

5. Bir kütüphane bünyesinde kaç yıl çalıştınız?

- 1- 5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 30-35
- 35+

6. Kurumda çalışma pozisyonunuz nedir?

- Kütüphaneci
- Uzman/ Öğretim görevlisi
- İdari personel
- Daire Başkanı
- Daire Başkan Yardımcısı
- Şube Müdürü

EK2. PPOLQ ANKETİ

		Sık Sık	Bazen	Nadiren/ Asla	Emin değilim
1	Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri kullanır.				
2	Bu kütüphane sorunları çözerken alışık olduğu yöntemleri değiştirir.				
3	Bu kütüphane sorunları çözmek istediğinde, sorunların çözümüne yönelik yenilikçi fikirlere sahibim.				
4	Yenilikçi fikirlerim olduğunda bunları kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.				
5	Kütüphanedeki çalışma arkadaşlarımla fikirlerimi benimle paylaştıklarında onlara geri bildirim veririm.				
6	Ekibimizde veya kütüphanemizde yeni fikirlere yönelik resmi tartışmalar (toplantı yapmak gibi) yürütülür.				
7	Ekibimizde veya kütüphanemizde fikirler resmi olmayan ortamlarda (çay molaları gibi) tartışılır.				
8	Resmi veya gayri resmi tartışmalar bir çeşit fikir birliği üretebilmemizi sağlarlar.				
9	Bu kütüphane, bir örgüt olarak, varılan fikir birliğine dayandırdığı uygulamaları sonucunda, yeni çalışma kalıpları geliştirir.				
10	Bu kütüphanede yeni iş yapma kalıpları oluşturma sürecindeyken değerli yeni bilgiler edinirim.				
11	Kütüphane, çalışanlarının profesyonel gelişim aktivitelerine katılımını destekler (Örn. seminerler, çalışma grupları, eğitim programları veya akademik çalışmalar).				
12	Kütüphane profesyonel gelişimim için yeterli desteği verir (Örn. finansal destek, izin, vb.).				
13	Yeni çalışma kalıplarının geliştirilmesi süreci doğal olarak yeni bilgilerin yaratılmasını da kapsar. Bu kütüphanede böyle yeni bilgiler kayıt altına alınır.				
14	Kütüphane müdürü, yeni bir alışkanlığın eskisiyle değiştirilmesinin belirlenmesi noktasında etkin ve önemli bir rol oynar.				
15	Bu kütüphanede ekip üyelerinin birbirleriyle fikir paylaşımı yaptığı bazı profesyonel veya profesyonel olmayan gruplar vardır.				
16	Bu kütüphane örgütsel değişiklikler yapma niyetine sahiptir.				
17	Bu kütüphane yeni çalışma kalıplarını dış etkenlere bağlı olarak değil kendi iç çalışmaları sonucunda geliştirir.				
18	Bu kütüphanenin örgütsel çalışma ortamı çalışanlarının fikirlerini ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesine olanak sağlamaktadır.				
19	Bilgi teknolojilerinin kullanımı (Örn. internet, bülten panosu sistemi, e-posta) kütüphanedeki yeni çalışma kalıpları geliştirme sürecine etki eder.				
20	Bu kütüphanenin sürekli olarak yeni çalışma kalıpları geliştirmesi gerektiğini düşünüyorum.				

EK3. MLQ ANKETİ (ÇALIŞAN İÇİN)

Yayın hakları kapsamında, MLQ anket maddelerinin bir kısmı yayınlanmamıştır.

	Benim Yöneticim	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Benim gösterdiğim çabamın karşılığı olarak bana yardımcı olur.					
2	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.					
4	Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınır.					
6	Önemli değer ve inançlar hakkında konuşur.					
7	Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmaz.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar arar.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.					
10	Benim kendisiyle çalışmaktan gurur duymamı ve zevk almamı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip eder ve açıklar.					
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						

EK4. MLQ ANKETİ (YÖNETİCİ İÇİN)

Yayın hakları kapsamında, MLQ anket maddelerinin bir kısmı yayınlanmamıştır.

	Ben yönetici olarak	Hicbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.					
2	Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.					
3	Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmem.					
4	Dikkati; düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında dâhil olmaktan kaçınırım.					
6	Önemli değer ve inançlar hakkında konuşurum.					
7	Bana ihtiyaç duyulduğu zaman orada bulunmam.					
8	Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar ararım.					
9	Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.					
10	Personel ile çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.					
11	Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak takip ederim ve açıklarım.					
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						

EK.5 ETİK KURUL İZNI



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Rektörlük

Tarih: 27/08/2021
SAYI: E-35853172-300-00001728918
0001728918

Sayı : E-35853172-300-00001728918
Konu : Mandana MİR Hk. (Etik Komisyon İzni)

27.08.2021

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 09.08.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001698216 sayılı yazınız.

Enstitünüz Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencilerinden **Mandana MİR**'in **Prof. Dr. Hatice İnci ÖNAL** danışmanlığında hazırladığı "Üniversite Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyine Etkisi" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunu 24 Ağustos 2021 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN
Rektör Yardımcısı

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: 12D28F2B-D852-4E82-9441-B0705FBA58A8

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/mu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Duygu Dişem İLERİ

E-posta: yazinod@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik

Memur

Ağ: www.hacettepe.edu.tr

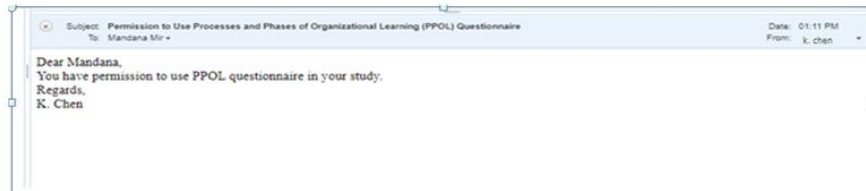
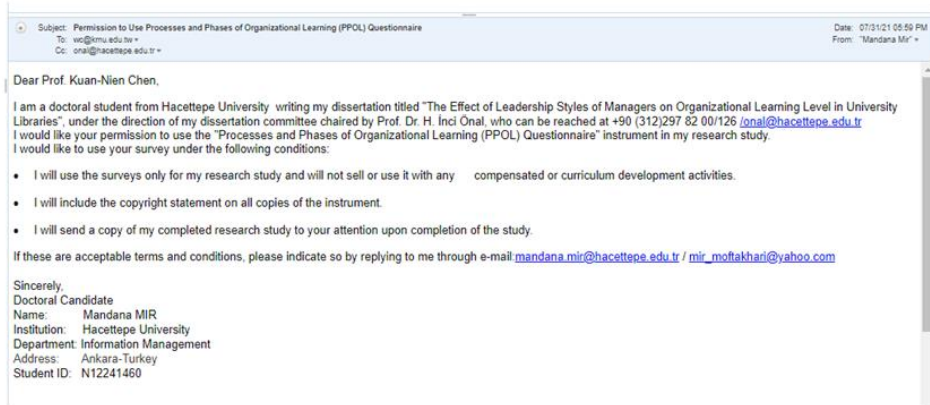
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks: 0 (312) 311 9992

Telefon: .

Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr



Ek.6 PPOLQ KULLANIM İZİNİ



Ek.7 MLQ KULLANIM İZİNİ

For use by mandana MIR only. Received from Mind Garden, Inc. on July 31, 2021
**Permission for mandana MIR to reproduce 1 copy
 within three years of July 31, 2021**

Multifactor Leadership Questionnaire™

**Third Edition
 Manual and Sample Set**

Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass
 University of Nebraska and SUNY Binghamton

Contributions by:
 Dr. Fred Walumbwa
 Weichun Zhu
 University of Nebraska—Lincoln
 Gallup Leadership Institute


 Published by Mind Garden, Inc.
info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

Copyright © 1995, 2000, 2004 by Bernard Bass & Bruce Avolio. All rights reserved in all media.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use of this instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden, Inc. Mind Garden is a registered trademark of Mind Garden, Inc. The Full Range Leadership is a trademark of Bass and Avolio Assessments.


 Tools for positive transformation

Hi, mandana MIR

Thank you for shopping with Mind Garden!

ORDER DETAILS - PAYMENT COMPLETE

Order: YMFN280C
 Completed on: 07/31/2021 10:13:32
 Payment: Cash Card

Product	Unit price	Quantity	Total price
Multifactor Leadership Questionnaire™ - Manual -	\$90.00	1	\$90.00
		Shipping	\$0.00
		Total Tax	\$0.00
		Total	\$90.00

Ek8. ORJİNALLİK RAPORU

 <p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU</p>
<p>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 05/05/2023</p> <p>Tez Başlığı : Araştırma Üniversitesi Kütüphanelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisi: Bir Uygulama Modeli Önerisi</p> <p>Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 159 sayfalık kısmına ilişkin, 05/05/2023 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 3 'tür.</p> <p>Uygulanan filtrelemeler:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- <input checked="" type="checkbox"/> Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- <input checked="" type="checkbox"/> Kaynakça hariç 3- <input checked="" type="checkbox"/> Alıntılar hariç 4- <input type="checkbox"/> Alıntılar dâhil 5- <input type="checkbox"/> 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç <p>Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.</p> <p>Gereğini saygılarımla arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">05/05/2023</p> <p>Adı Soyadı: Mandana MIR</p> <p>Öğrenci No: N12241460</p> <p>Anabilim Dalı: Bilgi ve Belge Yönetimi</p> <p>Programı: Bilgi ve Belge Yönetimi</p> <p>Statüsü: <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Bütünleşik Dr.</p> <hr/> <p>DANIŞMAN ONAYI</p> <p style="text-align: center;">UYGUNDUR.</p> <p style="text-align: center;">Prof.Dr.H.İnci Önal (Unvan, Ad Soyad, İmza)</p>