



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

**ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ:
KULLANICI VE PERSONEL ÖNCELİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Nilay CEVHER

Doktora Tezi

Ankara, 2023

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ:
KULLANICI VE PERSONEL ÖNCELİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nilay CEVHER

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2023

KABUL VE ONAY

Öğrencinin Adı Soyadı tarafından hazırlanan "Üniversite Kütüphanelerinde Değişim Yönetimi: Kullanıcı ve Personel Önceliklerinin Değerlendirilmesi" başlıklı bu çalışma, Savunma Sınavı Tarihi tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Tezin Türü olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet Ali Akkaya (Başkan)

Doç. Dr. İrem Soydal Öztürk (Danışman)

Doç. Dr. Gülten Alır Derbent (Üye)

Doç. Dr. Yurdagül Ünal (Üye)

Doç. Dr. Semanur Öztemiz (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

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⁾

23/02/2023

İmza

Nilay CEVHER

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

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** 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 **danışmanın** 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 vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan iş birliği 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 tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** 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, **Doç. Dr. İrem SOYDAL ÖZTÜRK** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

İmza

Nilay CEVHER

TEŞEKKÜR

Yoğun emek ve zaman sonucu oluşan bu araştırmanın ortaya çıkmasında pek çok değerli kişinin maddi ve manevi katkısı bulunmaktadır. Başta danışman hocam Sayın Doç. Dr. İrem Soydal Öztürk'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Kendisi tez çalışmamın her anında gece gündüz demeden akademik katkılarını sunmasının yanı sıra, beni sürekli motive ederek, her "düştüğümde" yerden kaldırıp elimden tutarak, bana bir danışmanın vereceği katkıdan çok fazlasını sunmuştur. Kendisi hem bu tezin ortaya çıkmasında hem de benim daha fazla akademik bir vizyona sahip olmam konusunda çok emek vermiştir. Her zaman söylediğim gibi, "iyi ki" sevgili hocamla bu süreci yürüttük.

Tez izleme komitemde yer alarak değerli yorumlarıyla tezin zenginleşmesini sağlayan jüri üyesi hocalarım Doç. Dr. Gülten Alır Derbent'e ve Doç. Dr. Yurdağül Ünal'a çok teşekkür ederim.

Tez savunma sınavımda kıymetli görüşleriyle tezimin son şeklini almasına katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Mehmet Ali Akkaya'ya ve Doç. Dr. Semanur Öztemiz'e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın uygulama kısmına gönüllü olarak katılmayı kabul eden, bunun için değerli zamanlarını ayıran ve bu tezin verilerinin elde edilmesini sağlayan değerli katılımcılara tekrar teşekkürler.

Bugünlere gelmemde en büyük rolü oynayan canım anneme, babama ve ablama her zaman, her şekilde yanımda oldukları için sonsuz teşekkür ederim. Çok şanslıyım!

Ablam Doç. Dr. Nilgün Cevher Kalburan ve abim Dr. Öğr. Üyesi Çetin Kalburan yalnızca manevi olarak değil, tezime akademik kimlikleriyle de katkı sunarak her zaman yanımda oldular. Sonsuz teşekkürler...

Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünde görev yapan hocalarıma ve arkadaşlarıma, tüm lisansüstü eğitimim boyunca bana kattıklarından dolayı teşekkürü borç bilirim.

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi'nde birlikte çalıştığım tüm hocalarım ve arkadaşlarıma da bu süreçte bana sağladıkları kolaylıklardan dolayı minnettarım. Bölüm Başkanımız Sayın Prof. Dr. Özlem Gökkurt Demirtel'e, Doç. Dr. Gülten Alır Derbent'e, Prof. Dr. Mehmet Ali Akkaya'ya, tezimin yöntem kısmında yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Muhittin Sağnak'a, tezimle ilgili yapıcı eleştirilerini sunan Dr. Öğr. Üyesi Kemal Yayla'ya, mizanpaj kısmındaki yardımlarıyla işimi kolaylaştıran Arş. Gör. Talih Öztürk'e ve benimle bilgisayarını paylaşarak daha rahat çalışmamı sağlayan Dr. Öğr. Üyesi Levent Kutlutürk'e, maddi-manevi desteğiyle her zaman yanımda olan Arş. Gör. İhsan Özkol'a sonsuz teşekkürler.

Arkadaşlıklarıyla varlığımı neşelendiren ve beni tez sürecimdeki stresli anlarımda rahatlatan arkadaşlarım Dr. Öğr. Üyesi Demet Soylu, Dr. Öğr. Üyesi Özlem Şenyurt, Dr. Adem Balcı, Doç. Dr. Emre Cesur, Sibel Ergün, Ahmet Tuğberk Tözman, iyi ki varsınız! İsmi tek tek yazamadığım fakat yollarımızın kesişmesiyle hayatımı renklendiren tüm arkadaşlarıma da varlıkları için teşekkürler.

Bilimsel yaklaşımın ve etik tutumun, tüm adaletsizliklerin önüne geçeceği güzel yarınlara...

COVID-19 salgını nedeniyle kaybettiğim aile üyelerime ve meslektaşlarıma...

Ve son felakette yaşamını yitiren herkese...

ÖZET

CEVHER, Nilay. *Üniversite Kütüphanelerinde Değişim Yönetimi: Kullanıcı ve Personel Önceliklerinin Değerlendirilmesi*, Doktora Tezi, Ankara, 2023.

Üniversite kütüphaneleri, diğer birçok kurum ve kuruluş gibi, değişen teknolojinin gerektirdiği dönüşümü yakalamak durumundadır. Değişim hızına ayak uydurmak için zamanla farklılaşan kullanıcı gereksinimleri ve beklentilerinin karşılanabilmesi önemlidir. Bu çalışmada, Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kütüphanesi kullanıcıları ve personelinin kütüphane söz konusu olduğunda değişimden etkilenebilecek kriterlere yönelik önceliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır, bunun için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) yönteminden yararlanılmıştır. Bu kriterler, literatürden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak, *Hizmetler*, *Kurum İdari Yapısı*, *Personel*, *Derme*, *Mekân* ve *Bilgi Sistemi* olarak belirlenmiştir. AHS'ye yönelik bulgular elde edilirken açık uçlu sorular aracılığıyla kullanıcı görüşlerine de başvurulmuş ve bulgular bu yorumların değerlendirilmesine göre detaylandırılmıştır. Değerlendiriciler, kütüphane kullanıcıları (Lisans Öğrencileri, Lisansüstü Öğrenciler ve Akademik Personel) ve kütüphane personeli olmak üzere toplam 28 kişidir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre, tüm kullanıcı grupları, öncelikli olarak değişmesi gereken kriter olarak *Derme*yi öne çıkarmıştır. Kütüphane personeline göre ise, öncelikli olarak değişmesi gereken kriter *Personel*dir. Bulguların, literatür ekseninde değerlendirilmesi sonucunda, çok yönlü bir dönüşümü gerçekleştirmek durumunda olan kütüphanelerin yalnızca kullanıcı ve personelinin önceliklerini ortaya koyarak değişim sürecinde izleyecekleri yolu belirleyemeyecekleri tespit edilmiştir. Kullanıcı ve personel öncelikleri, bireysel bilgi gereksinimi, algı ve kütüphane deneyimleriyle sınırlı kaldığından, kütüphanelerin kullanıcılarının ifade ettiği beklenti ve isteklerinin ötesinde düşünerek hareket etmesi ve proaktif hizmetler geliştirmesi gerektiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca, değişim sürecinde kullanıcı gereksinimlerini belirlemelerinin dışında kütüphanelerin, kendi kurumlarının

dinamiklerini de gözetip ihtiyaçlarına uygun farklı yaklaşımlar benimseyerek nasıl bir yol izleyebileceklerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler

Değişim yönetimi, ihtiyaç analizi, üniversite kütüphaneleri, analitik hiyerarşi süreci, AHS.

ABSTRACT

CEVHER, Nilay. *Change Management in University Libraries: Evaluation of User and Staff Priorities*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2023.

Meeting the evolving needs and expectations of users over time is crucial to staying on top of the pace of change in university libraries, as in many other institutions. The aim of this study is to determine the priorities of Hacettepe University Beytepe Library users and staff for factors that are expected to be affected by the change regarding the library, using the Analytic Hierarchy Process (AHP) method. These factors were determined based on the literature and expert opinions as *Services, Institutional Administrative Structure, Staff, Collection, Space, and Information System*. While obtaining the findings for the AHP, user opinions were also consulted via open-ended questions, and the findings were elaborated based on the evaluation of these comments. The evaluators were a total of 28 people, including library users (undergraduate students, graduate students, and academic staff) and library staff. According to the findings of the research, all user groups prioritized the *Collection* as the factor that needs to change. According to the Library Staff, the factor that needs to be changed primarily is the *Staff*. Following the evaluation of the findings on the basis of the literature, it was determined that libraries, which have to realize a multi-faceted transformation, cannot determine the path they will follow in the process of change only by revealing the priorities of their users and staff. Since user and staff priorities are limited to individual information needs, perceptions, and library experiences, it was observed that libraries need to act beyond the expectations and requests expressed by their users and develop proactive services. In addition to identifying user needs in the process of change, the study also offers suggestions on what different approaches libraries can adopt to contribute to their own functionality, and what kind of path they can follow in this regard by taking into account the dynamics of their own institutions for their needs besides determining the user needs in the change process.

Keywords

Change management, needs analysis, university libraries, analytical hierarchy process, AHP.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
İÇİNDEKİLER.....	xi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
TABLolar DİZİNİ.....	xv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
DENKLEMLER DİZİNİ.....	xvii
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. KONUNUN ÖNEMİ	1
1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE ARAŞTIRMA SORULARI.....	7
1.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	8
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	10
1.5. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ	11
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ARKA PLAN	13
2.1. 21. YÜZYILDA YAŞANAN GELİŞMELER	13
2.2. 21. YÜZYILDA YAŞANAN DEĞİŞİMİN KÜTÜPHANELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.....	15
2.3. BİLGİ PROFESYONELLERİNİN DEĞİŞEN ÖZELLİKLERİ	20
2.4. KÜTÜPHANELERİN DEĞİŞEN BİLGİ EKOSİSTEMİ İÇİNDE BENİMSEYEBİLECEKLERİ YAKLAŞIMLAR.....	24

2.5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	31
2.5.1. Değişim Yönetimi Modelleri.....	34
2.6. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KÜTÜPHANELER	40
2.6.1. Değişim Yönetimi ve Üniversite Kütüphaneleri	43
2.7. DEĞERLENDİRME.....	47
3. BÖLÜM: ARAŞTIRMA TASARIMI	50
3.1. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS)	50
3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları	52
3.1.1.1. AHS Kapsamında Problem Tanımı, Kriter ve Alternatiflerin Belirlenmesi (Adım 1).....	52
3.1.1.2. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması (Adım 2).....	53
3.1.1.3. İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması (Adım 3).....	54
3.1.1.4. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi (Adım 4).....	55
3.1.1.5. Öncelik Vektörünün Hesaplanması (Adım 5).....	56
3.1.1.6. Tutarlılık Oranının Hesaplanması (Adım 6).....	56
3.1.1.7. Kriterler için Öncelik Değerlerinin Hesaplanması ve Alternatiflerin Sıralanması (Adım 7).....	57
3.1.2. AHS Yöntemine Yönelik Eleştiriler	58
3.1.3. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS).....	61
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	64
3.2.1. Problemin Tanımlanması, Kriterlerin Belirlenmesi ve Hiyerarşik Yapının Oluşturulması	67
3.2.2. Değerlendiricilerin Seçilme Süreci	73
3.2.3. Veri Toplama Süreci.....	77
3.2.4. Verilerin Analizi	78
3.2.4.1. İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması	78

3.2.4.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi, Öncelik Vektörünün ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması	80
4. BÖLÜM: BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	83
4.1. AHS ANALİZLERİ	83
4.2. NİTEL ANALİZ.....	96
5. BÖLÜM: TARTIŞMA	109
6. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	120
6.1. SONUÇ	120
6.2. ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA	129
EK1: AHS DEĞERLENDİRME FORMU	148
EK2: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU	158
EK3: ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ.....	160
EK4: ORJİNALLİK RAPORU.....	161

KISALTMALAR DİZİNİ

AHP	Analytic Hierarchy Process
AHS	Analitik Hiyerarşi Süreci
BAHS	Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci
Bkz.	Bakınız
CI	Consistency Index (Tutarlılık Endeksi)
CR	Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)
H.Ü.	Hacettepe Üniversitesi
N	Number (Sayı)
Örn.	Örneğin
RI	Random Index (Rassal Endeks)
Vd.	Ve diğerleri
Vb.	Ve benzeri
W	Weight (Ağırlık)

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1 Bilgi Profesyonellerinin Gelecekteki Roller ve Gereksinim Duyacağı Beceriler Listesi.....	24
Tablo 2 Değişim Yönetimi Modellerinin Karşılaştırılması.....	38
Tablo 3 Üniversite Kütüphanelerinde Değişim Yönetimi Literatürü.....	44
Tablo 4 Standart Tercih Tablosu.....	55
Tablo 5 Karşılaştırma Matrislerinin Boyutlarına Göre RI Değerleri	57
Tablo 6 Alternatiflerin Öncelik Vektörü Matrisi	58
Tablo 7 Üçgensel Bulanık Sayılar.....	63
Tablo 8 Değişim Yönetimi Literatürü ve Kütüphanelerde Değişimden Etkilenebilecek Kriterler	69
Tablo 9 Değişim Yönetimi Literatürü ve Kütüphanelerde Değişimden Etkilenebilecek Kriterlere Yönelik Değerlendirici Görüşleri	71
Tablo 10 Değerlendirici Grubunda Yer Alan Kütüphane Kullanıcılarının Fakültelere Göre Dağılımı (N=21)	77
Tablo 11 İkili Karşılaştırmalar Matrisi	79
Tablo 12 İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği	80
Tablo 13a Tüm Gruplara Ait İkili Karşılaştırma Matrislerinin Geometrik Ortalaması	85
Tablo 13b Tüm Gruplara Ait Normalize Edilmiş Değerler	86
Tablo 14 Lisans Öğrencilerine Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,084)	88
Tablo 15 Lisansüstü Öğrencilere Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,045) ..	90
Tablo 16 Akademik Personele Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,063)	91
Tablo 17 Kütüphane Personeline Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,056) .	93
Tablo 18 Tüm Değerlendirici Gruplarına Ait Öncelik Sıralamalarının Karşılaştırılması	95
Tablo 19 Değerlendiricilerin Kriterlere Yönelik Görüşleri	97

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması.....	53
Şekil 2. Araştırmanın Hiyerarşik Yapısı	73
Şekil 3. AHS Değerlendirme Formu Örneği	79
Şekil 4. Araştırma Tasarımının Adımları	82
Şekil 5. Lisans Öğrencilerinin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları	88
Şekil 6. Lisansüstü Öğrencilerin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları	90
Şekil 7. Akademik Personelin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları	92
Şekil 8. Kütüphane Personelinin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları	93
Şekil 9. Tüm Değerlendirici Gruplarına Ait Kriter Öncelikleri (W).....	95
Şekil 10. Değerlendirici Gruplarının Kriterlere Yönelik Görüşlerinin Dağılımı	101
Şekil 11. Kütüphanelerin Değişim Sürecinde İzleyebilecekleri Yola İlişkin Adımlar	128

DENKLEMLER DİZİNİ

Denklem 1.....	54
Denklem 2.....	55
Denklem 3.....	56
Denklem 4.....	56
Denklem 5.....	56
Denklem 6.....	57

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırma konusunun öneminden söz edilmekte, araştırma sorularına ve yöntemine değinilmektedir. Bölüm sonunda, araştırmanın düzeni hakkında da bilgi verilmiştir.

1.1. KONUNUN ÖNEMİ

Dijital teknolojilerin gelişimi, sunduğu fırsatlarla geleneksel kütüphane tanımını değiştirmiştir. Teknolojik gelişmeler, toplumları her yönüyle dönüştürürken kütüphane kurumu da bu değişime ayak uydurmak durumunda kalmış ve etkinliklerini, süreçlerini, sistemlerini ve yapılarını buna uyumlandırmaya başlamıştır (Singh ve Asif, 2019; Tam ve Robertson, 2002). Yaşanan değişim sürecinden, bireylerin bilgi ihtiyaçları, bilgiye erişim kanalları ve bilgi gereksinimleri de etkilenip farklılaşmaktadır (Lankes, 2018; Özenç Uçak, 2004). Kütüphaneler, dermelerini, hizmetlerini ve mekânlarını bireylerin değişen bilgi gereksinimlerine yönelik beklentileri karşılamak üzere yenilemektedirler (Petersen ve Kooistra, 2019). Bu yenileme sürecinde öncelikle kütüphanelerdeki elektronik yayınların ağırlığı artmış ve kütüphane dermeleri basılı ve elektronik olmak üzere hibrit hale dönüşmeye başlamıştır (Chen, 2003).

Yaşanan dönüşüm sürecinde kütüphane yalnızca basılı kaynakların korunup sergilendiği ya da ders çalışma salonlarının olduğu bir bina olmaktan çıkmış, sosyalleşme ve yaratım alanları olma yoluna doğru yönelmiştir (Demir, 2017; Massis, 2013). Ayrıca, kütüphane hizmetleri çevrimiçi ortama da taşınmıştır. Bu kapsamda, ödünç verme, danışma ve kataloglama gibi hizmetlerin yanı sıra,

elektronik hizmetler sunulmaya, yenilikçi ve yaratıcı hizmetler tasarlanmaya başlanmıştır (Appiah vd., 2016; Indrak ve Pokorna, 2021).

Kütüphanelerin tüm bileşenlerinin etkilendiği bu dönüşüm sürecini takip etmek ve gerekli yeniliklere uyum sağlamak durumunda olan kütüphane personeli de kendilerini güncel tutmak ve yeni donanımlara sahip olmak zorunda kalmıştır (Gerolimos ve Konsta, 2008; Klugkist, 2001). Öte yandan, kütüphanelerin yönetim biçimleri de hiyerarşik yapının şekil değiştirilmesiyle, tüm personelin karar verme süreçlerine daha fazla dâhil edildiği bir sisteme doğru evirilmiştir (Mullins, 2001; Stueart ve Moran, 2007). Özetle, kütüphanelerde teknolojik gelişmeler ışığında kaynaklar, işlevler, personel, mekân ve idari süreçlerden oluşan tüm bileşenlerde değişime gitmeye gerek duyulmaktadır.

Ranganathan (1931, s.382), kütüphanenin “gelişen bir organizma” olduğunu belirtmiştir. Bu ifade, kütüphanelerin sürekli değişen ve gelişen doğasına vurgu yapmaktadır. Kütüphanede değişim, binadan okuma alanlarına, dermeden personele kadar tüm alanlarda yapılması gereken değişiklikleri ifade etmektedir (Appiah vd., 2016, s.26). Tüm bu değişimi takip etme ve yaşanan gelişmelere ayak uydurma süreci, değişimi yönetmekle mümkün olmaktadır. Gelişmelere geç olmadan adapte olmak ve değişimi doğru şekilde yönetebilmek, sunulan hizmetlerden en üst düzeyde memnuniyet duyulmasını ve kütüphanelerin birer cazibe merkezi haline dönüşmesini sağlayacaktır.

İnternet üzerinde, örneğin Google gibi, ticari bilgi sağlayıcılar geliştikçe kütüphanelerin bilgi sağlama konusundaki rakipleri de artmaktadır. Bu durum, kütüphane kullanıcılarının beklentilerinin değişmesine ve kütüphanelerin bu değişen beklentileri karşılamak için hizmetlerini geliştirmesine ya da değiştirmesine neden olmaktadır (Appiah vd., 2016, s.28). Kütüphanelerde değişim sürecine girmeden önce kütüphanenin ve sunduğu imkânların içinde bulunduğu kuruma ya da topluma

kattığı değeri tekrar hatırlamak ve bu değeri artırmaya yönelik eylem planları hazırlamak gerekir. Gerçekleştirilecek değişimin büyüklüğü ve boyutu değerlendirildikten sonra, gerekli planlar hazırlanmalı ve süreç başlatılmalıdır (Wandi, 2019). Öncelikli yapılması gereken, kütüphanelerin hedef kitlesine dâhil olan kullanıcıların ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Kullanıcıların değişen beklentilerini belirlemek, onları karşılamak için çözümler üretmek ve farklı konularda toplumun bilgilenmesini sağlamak kütüphanelerin temel işlevleri arasındadır (IFLA/UNESCO, 1994).

21. yüzyılın kullanıcıları, istedikleri bilgiye en kısa zamanda ve en kolay şekilde erişmek, etkileşimli ve kişiselleştirilmiş hizmetler almak istemektedirler (Özenç Uçak, 2004, s.412). Cep telefonu, tablet ve diz üstü bilgisayarlar; eğitim, eğlence, alışveriş, iletişim ve diğer tüm ihtiyaçların karşılandığı ortamlar halini almış ve günlük yaşamın önemli bir parçası haline gelmiştir. Tüm bunlara paralel olarak, kütüphaneler de bilgi kaynaklarından çok insanlara odaklanan bir bakış açısı geliştirmeye başlamıştır. Bir başka deyişle kütüphaneler, bu yeni bilgi ekosisteminde insanların öğrenmesi, bilmesi, deneyimlemesi ve anlamasına yönelik hizmetlere yönelmektedirler (Lankes, 2018). Bu yüzyılda kütüphaneler ve bilgi profesyonelleri, “dijital yerliler”¹ olarak adlandırılan kullanıcıların değişen beklentilerini karşılayamadıkları durumda ilgi çekici olma özelliklerini kaybetme ya da talep edilmeme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Tonta, 2009, s.742).

Teknoloji, eğitim ve araştırma, sosyal ve siyasi çevreler ile ekonomi konularında yaşanan gelişmeler, kurumların da hedeflerini gözden geçirmelerine neden olmaktadır (Kamila, 2009). Başarılı kurumlar, içinde buldukları sektörden bağımsız olarak, hedef kitlelerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve isteklerini dikkate alır ve analiz ederler. Böylece, bu kitlenin beklentilerini ve ihtiyaçlarını hangi noktalarda

¹ Dijital ortama doğan, internet ve bilgisayar teknolojilerini kolayca öğrenen ve kullanan nesli ifade etmektedir (Prensky, 2001).

karşılayıp bunlarla ilgili olarak hangi noktalarda eksik kaldıklarını ve kendilerini geliştirmeleri gerektiğini belirleyebilirler. Kütüphanelerde de durum farksızdır (Saponaro ve Evans, 2019, s.216). İleride yaşanabilecek sıkıntıları önlemek ya da en aza indirmek için kütüphaneler bu değişiklikler bağlamında, hedeflerini ve işlevlerini gözden geçirme gereksinimi duymaktadır. Değişimin, kütüphaneyi oluşturan unsurlar üzerinde oluşturabileceği etkiler şu şekilde sıralanabilir (Kamila, 2009):

- Yönetim yapısıyla ilgili değişim,
- Görevlerle ilgili değişim,
- Teknoloji ile ilgili değişim,
- Kullanıcılarla ilgili değişim,
- Kütüphane ilkeleriyle ilgili değişim,
- Bilgi sistemlerinin amaçları ve işlevleriyle ilgili değişim.

Saponaro ve Evans'a (2019) göre, kütüphanelerde değişim bazen hızlı ve kolay tespit edilebilirken, bazen zamana yayılmış ve tanımlaması daha zor olabilmektedir. Değişimin hızından bağımsız olarak sürekli gerçekleştiği göz önünde bulundurulduğunda, beklentilerin, isteklerin ve gereksinimlerin de değişmesi kaçınılmazdır. Bu noktada kütüphaneler, uzun dönem ve stratejik planlamaların yanı sıra, ihtiyaç analizi, topluluk analizi ve pazar araştırması yapmaktadırlar. Kütüphaneler bu araştırmalar sayesinde bireylerin belirli kaynak ve hizmetlerden neden, nasıl, hangi kanallarla yararlandıklarını, bu kaynak ve hizmetlere karşı tutumlarını, herhangi yeni bir kaynak ya da hizmete gereksinim duyup duymadıklarını öğrenebilmektedirler (Saponaro ve Evans, 2019, s.218). Kullanıcılarının algılarında ve davranışlarında gerçekleşen değişimi yakalamak ve yönetmek, kütüphane hizmetleri geliştirmede kritik bir role sahiptir (Kim, 2017, s.209).

Değişim yönetimi kavramı aslında, değişim sürecine “insan” faktörünün eklenmesini ifade etmektedir. Değişim; bir işi, süreci, ilişkiyi, etkinliği bitirmek, öğrenmek, taklit etmek yoluyla başka bir duruma uyum sağlama süreci veya yeni bir etkinlik, iş, süreç ya da ilişkiye başlamak şeklinde olabilir. Değişim; yapı, davranış, strateji, teknoloji gibi unsurlarda gözlenebilir. İster büyük ister küçük veya iç ya da dış etkenlerden kaynaklı olsun, değişim mutlaka yeni davranış, süreç, bakış açısı, ilke ve uygulamaları benimsemeyi gerektirir (Soehner, 2014).

Kurumlar tarafından değişim yönetimi sürecinde temel alınan ve literatürde (Brisson Banks, 2009; Cameron ve Green, 2009; Galli, 2018; Lim ve Yazdanifard, 2014; Pryor vd., 2008; Rosenbaum vd., 2018; Shonhe, 2017; Wirth, 2002) sıklıkla çalışılmış modeller mevcuttur. Buna karşılık, tek bir iyi değişim yönetimi modelinden söz edilememektedir. En iyi yolun, kurumun ihtiyaçlarına ve kültürüne uyan bir değişim yönetimi modelinin benimsenmesi olduğu belirtilmiştir (Soehner, 2014).

Literatürde öne çıkan modellerin bazı ortak özellikleri dikkat çekmektedir. Bu modellerde, çalışanlar ya da müşteriler tarafından değişime karşı gösterilebilecek direncin nasıl kırılabileceği ile ilgili verilen ortak tavsiyeler mevcuttur. Sürecin şeffaf bir şekilde yürütülmesi, çalışanların ve hizmet sunulan bireylerin görüşlerinin alınmasıyla sürece dâhil edilmeleri, yöneticilerin çalışanlara ve müşterilere güven vermeleri ve liderlik rollerini yerine getirmeleriyle, karşılaşılabilecek muhtemel direncin kırılmasının mümkün olabileceği belirtilmektedir (Aslam, 2022; Galli, 2018; Rosenbaum vd., 2017; Stouten vd., 2018; Wong, 2019). Modellerde ortaya konulan diğer bir ortak özellik, sürecin en başından çok iyi planlanması gerektiğidir. Değişimin yönetilmesi sürecinde önce mevcut durumun belirlenmeye çalışılması, daha sonra ulaşılmaması gereken hedefe doğru gerekli adımların atılması beklenmektedir (Galli, 2018; Stouten vd., 2018). Ayrıca, değişim yönetimi planının düzenli olarak gözden geçirilmesi ve istenen hedefe ulaşılsa bile değişimin sürekli olmasından dolayı sürdürülebilirliğin sağlanması için bu yaklaşımın kurum kültürüne

entegre edilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Alshafer, 2013; Gustafson ve Widerlund, 2010; Maru, 2015; Mourfield, 2014).

İlgili literatür incelendiğinde, kütüphanelerde de değişim yönetiminden, farklı yöntemler ve farklı şekillerde yararlanıldığı anlaşılmaktadır (Al Jaradat vd., 2013; Brindley, 2006; Carrillo ve Gregory, 2019; Gunapala vd., 2020; Kaur, 2018; Midda, Khan vd., 2009; Popescu vd., 2010; Stueart ve Moran, 2007; Tam ve Robertson, 2002; Troll, 2002). Kütüphanelerde gerçekleştirilen değişim yönetimi çalışmalarında çoğunlukla kurum yapısına, teknolojiye ve insan ilişkilerine odaklanıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda (Appiah vd., 2016; Midda vd., 2009; Tam ve Robertson, 2002), kütüphanelerin öncelikle değişim ihtiyacını tanımlamaları gerektiği, bunun için ise kullanıcılarının ve personelinin görüşlerinin alınabileceği öne sürülmektedir. Sonraki aşamada ise, değişikliğin doğası ve uygulanışı ile ilgili soruların yanıtlanarak, sürecin detaylı bir şekilde planlanması gerektiği ifade edilmektedir (Kaur, 2018). Bu süreçte, kütüphane personeline değişime uyum sağlama, değişimi yerine getirme ve uygulama konularında pek çok görev düştüğü için çalışanların düzenli hizmet içi eğitim almaları gerektiği vurgulanmaktadır (Carrillo ve Gregory, 2019; Gunapala vd., 2020).

Özetle, değişim yönetimi modelleri ve kütüphanede uygulanma şekilleri incelendiğinde, öncelikle ihtiyacın belirlenmesi ve çok boyutlu ve bütüncül bir yaklaşım izlenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Çalışmalar, her kurumun kendi ihtiyaçlarına göre farklı yöntemleri ve modelleri kendilerine uyarlayarak kullanabildiğini göstermektedir. Öte yandan, değişim yönetimi dışında kütüphanelerin bu süreçte daha sistemli hareket edebilmek ve daha proaktif hizmetler geliştirebilmek için benimseyebilecekleri; yenilik yönetimi, kullanıcı deneyimi yaratma, tasarım odaklı düşünme gibi farklı yaklaşımlar da mevcuttur (Marquez ve Downey, 2016; Seale vd., 2022; Wojcik, 2019).

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada öncelikle, farklı kullanıcı gruplarının ve kütüphane personelinin kütüphanede hangi kriterlerin öncelikli olarak değişmesi gerektiğine yönelik değerlendirmelerinin, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) (Analytical Hierarchy Process – AHP) yönteminin adımlarından yararlanılarak ortaya konması amaçlanmıştır. Bunun için ilk aşamada, değişim yönetimi literatüründen yola çıkılarak kütüphanede değişimden etkilenecek kriterler belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, ihtiyaçları ortaya koymak, değişimin gereklerini yerine getirmek, değişime uyum sağlamak ve sürdürülebilir bir değişim planı oluşturmak için, kullanıcıların ve personelin önceliklerini belirlemenin yanı sıra, başka ne tür yaklaşımların benimsenebileceği konusunun da literatüre dayalı olarak tartışılması hedeflenmiştir.

1.2. ARAŞTIRMA PROBLEMİ VE ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmada ele alınan sorun, *“bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin gerektirdiği dönüşümü başarmak ve dünyadaki değişim hızına ayak uydurmak durumunda olan üniversite kütüphaneleri, kullanıcılarının ve kütüphane personelinin beklentilerini tam olarak karşılayabilmek için temel değişim gereksinimlerinin ne olduğunu belirlemelidirler”* şeklinde tanımlanmıştır.

Bu sorundan yola çıkılarak, çalışmanın amacı, üniversite kütüphanesi personeli ve kullanıcılarının değişim gereksinimini ne şekilde tanımladıklarını ortaya koymak, değişmesi gerektiğini düşündükleri konulara yönelik önceliklerini anlamak, kütüphane personeli ile kullanıcı bakış açıları arasındaki fark ya da benzerlikleri belirlemek, kütüphanelerin değişmesi gereken kriterlerle ilgili olarak izleyebilecekleri yaklaşımları ortaya koymaktır. Çalışmadan elde edilen bulgular ayrıca, değişime uyum sağlamak için kullanılacak yaklaşımlar ekseninde yorumlanmıştır. Tüm bunlardan hareketle çalışmanın temel araştırma soruları;

- Üniversite kütüphanelerinde değişimden etkilenebilecek kriterler nelerdir?

- Üniversite kütüphanesinin farklı kullanıcı gruplarının değişimden etkilenebilecek kriterlere yönelik öncelikleri nelerdir?
- Üniversite kütüphanesi personelinin değişimden etkilenebilecek kriterlere yönelik öncelikleri nelerdir?
- Kütüphanelerin 21. yüzyılın gerektirdiği hızlı değişime uyum sağlamak için kullanıcı ihtiyaç ve önceliklerini belirlemek dışında izleyebilecekleri yaklaşımlar nelerdir?

şeklinde tanımlanmıştır.

Belirlenen sorun ve araştırma sorularından yola çıkılarak çalışmadan elde edilmesi hedeflenen sonuç şu şekilde tanımlanmıştır:

Üniversite kütüphaneleri, hızla değişen bilgi ortamının gerektirdiği dönüşümü gerçekleştirebilmek amacıyla, değişim gerektirebilecek kriterlere yönelik kullanıcı ve personel önceliklerini belirleyerek, değişim sürecinde izlenecek yola katkı sağlayabilir.

1.3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Kütüphaneler, değişen kullanıcı beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayabilmek, değişen bilgi ortamına adapte olabilmek ve kendilerini güncel ve geçerli kılmak için çeşitli yöntemlerden yararlanabilmektedir. Kullanılacak herhangi bir yöntemin başarılı olabilmesi için hizmet verilen kullanıcıların gereksinimlerinin ve beklentilerinin tespit edilmesi, diğer bir deyişle ihtiyaç analizi yapılması; eksikliklerin fark edilmesi ve harekete nereden başlanacağıının belirlenmesi açısından önemlidir. Hem bilgi yönetimi hem de değişim yönetimi literatüründe, ihtiyaç analizi yapılmasının bir değişim stratejisi oluşturmadaki öneminden söz edilmektedir. Konunun detayları, araştırmanın “Kavramsal Arka Plan” bölümünde sunulmuştur.

Çalışmanın odağında yer alan Hacettepe Üniversitesi (H.Ü.) Beytepe Kütüphanesi, H.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı bünyesinde yer almaktadır. H.Ü. Kütüphanelerinin stratejik amaçları arasında, kullanıcı odaklı hizmetler, bilgi teknolojileri ile donatılmış bir bilgi merkezi, nitelik ve nicelik açısından yeterli insan gücü, basılı, elektronik ve görsel bilgi kaynaklarına dengeli erişim olanakları, hizmet alanlarının ergonomik hale getirilmesi, çağdaş iletişim yöntemlerinden yararlanma ve üniversitenin bilimsel ve düşünce üretimine katkı sağlayacak bilgi ve hizmetler geliştirilmesi yer almaktadır (<https://bit.ly/3KuPr64>). 2019-2022 yılları için hazırlanmış olan H.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı Yıllık Faaliyet Raporlarına² göre, kütüphanedeki derme sayıları her yıl artmıştır. Öte yandan, COVID-19 salgını öncesi (2019), sırası (2020-2021) ve sonrasında (2023) kütüphaneyi ziyaret eden kullanıcı sayılarının azaldığı, kütüphane web sitesi görüntüleme sayılarının ise arttığı görülmektedir. Bu tablo, kütüphanelerin dünyada yaşanan her türlü değişimden etkilenebildiğine de bir örnektir.

Çalışma kapsamında, H. Ü. Beytepe Kütüphanesinde değişime yönelik önceliklerin belirlenmesi amacıyla nicel ve nitel değerlendirme ölçütlerinin bir arada kullanılmasına olanak sağlayan AHS yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla görüşlerine başvurulmuş farklı kullanıcılar ve kütüphane personelinden oluşan değerlendirici gruplarının önceliklendirmeleri beklenen, kütüphane söz konusu olduğunda değişimden etkilenebilecek kriterler literatüre dayalı olarak belirlenmiştir. Bu kriterlere son halini verebilmek için sekiz kütüphane kullanıcısı (Lisans ve Lisansüstü Öğrenciler ile Akademik Personel) ve bir kütüphane personeli (kütüphane birim sorumlusu) olmak üzere toplam dokuz kişiyle 26-28 Ocak 2021 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Kriterlerin netleşmesinden sonra, değerlendirici grupları içerisinde yer alacak kullanıcılar tek tek belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak AHS formu tasarlanmış ve her bir kullanıcı ile ayrı ayrı çevrimiçi

² İlgili faaliyet raporları, H.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı ile yapılan 17 Şubat 2023 tarihli görüşmeden elde edilmiştir. İlgili verilerin özetlendiği tablo için Bkz. <https://bit.ly/3Z9NGPN>

görüşmeler yapılarak, kriterlerin önceliklendirilmesi sürecinde kullanılan AHS formlarının, seçilen değerlendiriciler tarafından doldurulması sağlanmıştır.

Bu verilere uygulanan analizler sonucunda, kullanıcı öncelikleri ve değişim söz konusu olduğunda bu önceliklerden nasıl yararlanılabileceği ortaya konulmuştur. Bunun yanı sıra, ihtiyaçları belirlemek, değişimi izlemek, değişime uyum sağlamak ya da değişimin gereklerini yerine getirmek için başka ne tür yaklaşımların izlenebileceği literatüre dayalı olarak değerlendirilmiş, bu önceliklerin, değişmesi gereken kriterler söz konusu olduğunda ne kadar belirleyici olabileceği tartışılmıştır. Yöntemle ilgili detaylar çalışmanın “Araştırma Tasarımı” bölümünde açıklanmaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Veri toplama aşamasında, araştırmanın bulgularını etkilediği düşünülen bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Değerlendiricilerle gerçekleştirilen görüşmelerden oluşan araştırmanın veri toplama aşaması, COVID-19 salgınına denk gelmiştir. Bu görüşmelerin yapıldığı Mayıs-Haziran 2021 tarihlerinde salgın nedeniyle getirilen kısıtlamalar devam ettiğinden, görüşmelerin çoğu Zoom platformu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, salgın nedeniyle zorunlu olarak uygulanan ev karantinaları, çalışmanın değerlendiricileri olan kütüphane kullanıcılarının kütüphaneden fiziksel olarak yararlanamamasına neden olduğu için, değerlendiricilerin verdikleri yanıtların bu süreçten etkilenmiş olabileceği tahmin edilmektedir.

Çalışmanın verileri H.Ü. Beytepe Kütüphanesi personelinden ve kullanıcılarından elde edilmiştir. Kütüphanelerde değişimden etkilenebilecek unsurların farklı kütüphaneler için değişiklik gösterebileceği dikkate alınarak, H.Ü.’nün diğer kütüphaneleri (Sağlık Bilimleri Kütüphanesi, Konservatuar Kütüphanesi, Hukuk

Fakültesi Kütüphanesi) çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bu nedenle araştırmanın sonuçları, H.Ü.'nün tüm kütüphanelerine genellenememektedir.

Çalışmada, kütüphane deneyiminin yüksek olduğu değerlendirilen (adanmış) kullanıcılar arasından seçim yapılmaya çalışılmıştır (ilgili detaylar için Bkz. 3.2.2 *Değerlendiricilerin Seçilme Süreci*), bunlar dışındaki kütüphane kullanıcıları kapsam dışı bırakılmıştır. Çalışma kapsamında, bu kullanıcıların kütüphaneye karşı duygu, tutum, düşünce, öncelik ve deneyimlerine yönelik bilgiler edinilmeye çalışıldığı için, çalışmanın her kütüphaneyi kapsamak ya da sonuçları genellemek gibi bir amacı bulunmamaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN DÜZENİ

Araştırmanın ilk bölümü olan “Giriş” başlığı altında, konunun önemi, araştırmanın problemi ve amacı, araştırma soruları ve kullanılan yöntemle ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

“Kavramsal Arka Plan” bölümünde 21. yüzyılda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi ortamlarının nasıl değiştiği, kullanıcıların değişen gereksinimleri ve beklentileri, bilgi profesyonellerinin değişen özellikleri, kütüphanelerin bu değişime ayak uydurmak için hangi önlemleri almaları gerektiği ve kütüphanelerin değişen bilgi ekosistemi içinde varlıklarını sürdürebilmek için benimseyebilecekleri yaklaşımlar aktarılmış, değişim yönetimi ve modelleri ile kütüphanelerde değişim yönetimi konuları açıklanmış ve üniversite kütüphanelerinde değişim yönetimi konusu, literatürde yapılan çalışmalar çerçevesinde irdelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü olan “Araştırma Tasarımı” başlığı altında, araştırmanın verilerini elde etmek için kullanılan AHS yöntemi ve aşamaları detaylı bir şekilde

aktarılmış, yöntemin sınırlılıklarına değinilmiş, değerdendiricilerin seçilmesi aşaması ve veri toplama süreci hakkında bilgiler sunulmuştur.

Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen bulgular, dördüncü bölüm olan “Bulgular ve Değerlendirme” kısmında ele alınmıştır.

Son olarak, “Sonuç ve Öneriler” bölümünde araştırma bulguları literatüre dayalı olarak tartışılmış ve araştırma sorularına ilişkin olarak elde edilen sonuçlar aktarılmıştır. Bu bölümde ayrıca, değışen kullanıcı gereksinimlerinin belirlenebilmesi, bu gereksinim ve beklentileri karşılayabilmek amacıyla sürdürülebilir bir değışim yönetimi planı oluşturulabilmesi için, araştırma bulguları ve ilgili literatürden yararlanılarak ne tür yaklaşımlar izlenebileceğine yönelik bir sentez ortaya konulmuştur.

2. BÖLÜM

KAVRAMSAL ARKA PLAN

Özellikle teknolojik gelişmeler, hemen her kurumu kökten dönüştürdüğü gibi kütüphanelerde de işleyişten sunulan hizmetlere ve kaynaklara kadar ciddi değişikliklere gidilmesini zorunlu kılmaktadır. Zaman içinde kullanıcıların bilgi gereksinimleri, bilgiye erişim kanalları ve süreçleri farklılaşmıştır. Kütüphaneler, değişen kullanıcı gereksinimleri ve beklentileri çerçevesinde temel rollerini teknolojiyle birlikte genişletip yeni roller edinmeye başlamıştır. Bu durum, kütüphanelerde çalışan bilgi profesyonellerini de etkilemiş ve onların yeni bilgi ve becerilerle kendilerini yeniden donatmaları gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Bu bölümde, yaşanan ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmeler sonucunda kütüphanelerin karşı karşıya kaldığı meydan okumalar literatüre dayalı olarak ortaya konulmuş, bu durumun gerektirdiği değişim karşısında kütüphanelerin izleyebilecekleri farklı yaklaşımlar sunulmaya çalışılmıştır.

2.1. 21. YÜZYILDA YAŞANAN GELİŞMELER

18. yüzyıl başlarında gerçekleşen Endüstri Devrimi ile tarıma dayalı ekonomiden makineleşmenin hâkim olduğu bir pazara geçilmiş ve bu, tüm dünyayı kökten değiştirmiştir. Söz konusu devrimin başlangıcı Endüstri 1.0 olarak tanımlanmakta ve devrimin etkisi dört aşamada açıklanmaktadır. Endüstri 1.0'da otomasyonun ilk izleri görülürken, 19. yüzyılın sonuna doğru başlayan Endüstri 2.0'da seri üretim ve yeni ulaşım yollarının ortaya çıkması gibi teknolojik gelişmeler gündeme gelmiştir. 1970'lerde yaşanan Endüstri 3.0'da otomotiv ve robotik sektörlerinin gelişimini sağlayan elektrik, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojileri hız kazanmıştır. 2000'li yıllarla başlayan Endüstri 4.0 sürecinde ise internet teknolojileri ve hizmetlerinin gelişimiyle; bireylerin, toplumların ve endüstrilerin birbiriyle etkileşimi

kökten bir değişim sürecine girmiştir. Arabalar telefonlara, evler uygulamalara, insanlar dijital saatlere, makineler diğer makinelere bağlanmış ve hepsi birbiriyle “konuşabilir” hale gelmiştir (Colombo vd., 2021, s.115-116).

Dünyada, 20. yüzyılın sonlarından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla değişmesi sonucu bir “bilişim devrimi” yaşanmıştır (Kongar, 2001, s.19). Bilgi yoğun endüstriler, ekonomiyi, sosyal hayatı, iş hayatını ve kültürü etkilemeye ve şekillendirmeye başladıkça bilgi toplumu kavramı hayatımıza girmiştir. Bu yeni dönemde söz konusu endüstriler; araştırma-geliştirme, bankacılık, haberleşme gibi alanlarda ekonomik ve toplumsal süreçlerin belirleyicisi haline gelmiştir. Bilgi, güç ve temel sermaye kaynağı olmaya başladığı için bu sürece “bilgi ekonomisi”, “post-kapitalizm” gibi adlar da verilmiştir (Erkan, 1998, s.71-72). Yine bu dönemde, bilim alanında sürekli ve sınırları zorlayan yeni keşifler gerçekleştirilmekte ve küreselleşen ekonomi, kurumsal ve politik yapıları etkilemektedir. Bireylerin çalıştığı ya da hizmet aldığı kurumların stratejileri, yapıları ve sistemleri devamlı bir değişim ve yenilenme sürecinden geçmektedir (Cameron ve Green, 2009, s.1-2). Bu dönemde küresel değerler ortaya çıkmış, bilginin üretilmesi ve kullanılması daha da önemli hale gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmeye devam ettiği bilgi çağı, bireylerin sürekli yeni bilgi ve beceriler edinmelerini gerekli kılmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte ülkeler arası ekonomik rekabetin ortaya çıkması, işgücü veriminin ve niteliklerinin artmasına yönelik beklentileri de beraberinde getirmiştir. İstenen işgücünün yetiştirilmesi; insan kaynağı niteliğinin artırılması ve nitelikli bireylerin istihdam edilmesiyle mümkündür (Aksoy, 2013).

Son yüzyılda yaşanan bu teknolojik gelişmeler yaşamın her alanını dönüştürmektedir. Bu süreç, bilginin hızla yayılmasına ve çabuk erişilir olmasına neden olmaktadır. Bilgi yoğun bu ortam, bireylerin de kendilerini geliştirerek sürece adapte olmasını gerektirmektedir. Bu noktada, 21. yüzyıl becerilerine sahip bireylerin değişimle daha başarılı şekilde baş edebildikleri, okul, iş, sosyal yaşam, internet gibi farklı alanlarda var olabilmeleri sayesinde bilgi ve deneyimlerini

paylaşabildikleri ve böylece topluma önceki nesillerden farklı şekilde katkı sağlayabildikleri dile getirilmektedir. Böylece modern iş ortamında bireylerin verimlilikleri de artmaktadır (Jenkins vd., 2009, s.5).

2.2. 21. YÜZYILDA YAŞANAN DEĞİŞİMİN KÜTÜPHANELER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

21. yüzyılda yaşanan değişimden her kurum gibi bir bilgi kurumu olan kütüphaneler de etkilenmektedir. Zamanında kütüphanelerin temel bilgi kaynağı olan kitapların gelişiminin incelenmesi, kütüphanelerin gelişimi hakkında fikir vermektedir. Ortaya çıktığı ilk çağdan itibaren kitap, çok kez şekil değiştirmiştir. Dönemin imkânlarına göre farklı malzemeler kullanılarak üretilen kitaplar için kil tabletler, ağaç kabukları, papirüs, parşömen, kâğıt, kumaş, hayvan kemikleri ve mikrofilmler kullanılmıştır. El yazması kitaplar daha sonra baskı ile üretilmeye (Labarre, 1994, s.4-9), bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda da basılı versiyonların yanı sıra, elektronik kitaplar (e-kitaplar) kullanıma sunulmaya başlanmıştır. Bu kaynaklar günümüzde, sonradan dijitalleştirilmiş ya da tamamen dijital ortamda üretilmiş olabilmektedir (Chen, 2003, s.9-11).

Kitabın geçirdiği dönüşüme paralel olarak kütüphaneler de benzer bir değişimin içinden geçmiştir. Başlangıçta kütüphanelerin temel amaçları, yazılı belgeleri toplamak, saklamak ve düzenlemek (Keseroğlu, 2019, s.12) iken, 1990'larda internetin ve World Wide Web'in ortaya çıkmasıyla bu amaç değişmeye başlamıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerle çoğalan bilgi miktarına paralel olarak kullanıcıların uzaktan hizmet alma beklentileri de artmıştır. Bununla birlikte, internetin ortaya çıkışı kütüphanelerin bazı görevlerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmıştır. Uzaktan hizmet ve bilgi sağlama bu görevler arasındadır (Byamugisha, 2010, s.83). Bu ortam, kütüphanelerin hizmetlerini yeniden değerlendirmek konusunda eyleme geçmelerine neden olmuştur. IFLA (The International Federation of Library Associations and Institutions - Uluslararası Kütüphane Dernekleri ve Kurumları

Federasyonu) tarafından yayımlanan “İnternet Manifestosu” herkesin internete erişim sağlaması için oluşturulması gereken internet altyapısına vurgu yapmakta, tüm kütüphaneleri ve kütüphanecileri bu konuda yeni stratejiler, planlar ve ilkeler geliştirmeye davet etmektedir (IFLA, 2002).

2000’lerin sonundan itibaren, sosyal ağlar ve akıllı telefonlar bireylerin yaşamlarını şekillendirmeye başlamıştır (Gewirtz, 2018). Söz konusu teknolojiler, kütüphanelerin kullanıcılarına sağladıkları hizmetleri de derinden etkilemiştir. Kütüphaneler; e-kitaplar, e-dergiler ve çevrimiçi veri tabanları gibi dijital hizmetleri akıllı telefonlarla da erişilir kılmaya başlamıştır. Böylece kütüphane kaynakları her an her yerden ulaşılabilir hale gelmiştir (Shonhe ve Jain, 2017). Sosyal ağlar ise kütüphanelerin kullanıcılarıyla kurduğu iletişimi daha etkileşimli bir hale dönüştürmüştür. Kütüphaneler artık sosyal medya platformları aracılığıyla etkinlikleri ve güncel haberleri duyurabilmekte ve kullanıcıların sorularına gerçek zamanlı olarak yanıt verebilmektedirler (Mensah ve Onyancha, 2021).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin toplanma, depolanma, düzenlenme, erişime açılma yollarını değiştirmiş ve daha dijital bir forma sokmuştur (Tam ve Robertson, 2002, s.369-370). Tüm bu süreçte, kütüphanelerde değişim içsel ve dışsal etkenlerle gerekli hale gelmektedir. Teknoloji, küreselleşme, yasalar, sosyo-ekonomik durum, siyasi gündem, dışsal etkenler; tutum değiştirme, bilgi profesyonellerinin yeni işlevleri, üretkenlikte ve etkililikte düşüş, çalışanların beklentilerinin ve yöneticilere karşı tutumunun değişmesi, değişen çalışma ortamı ise içsel etkenler arasında değerlendirilebilmektedir (Kaur, 2018, s.141; Tam ve Robertson, 2002, s.373). Bugün, değişimi zorunlu hale getiren dış etkenlerden özellikle teknolojik gelişmelerin etkisi, beş yüz yıl önce matbaanın icat edilmesiyle gerçekleşen radikal değişime benzetilebilir.

Doğası gereği değişime ayak uydurmak durumunda olan kütüphaneler, değişen bilgi ortamından ve web tabanlı hizmetlerden sürekli etkilenmektedir (Noh, 2015). Bu ortam, kütüphanelerin bilgiyi seçme ve sağlama, sınıflandırma ve dizinleme, kullanıcıların hizmetine sunma, arşivleme, depolama ve koruma şeklindeki geleneksel görevlerini tamamen ortadan kaldırmasa da bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve bilginin dijitalleşmeye başlaması, bu görevlerin içeriklerinde ve uygulamalarında büyük değişikliklere yol açmıştır. Dijital kütüphane sistemlerinin ortaya çıkmasıyla, kütüphanelerin geleneksel rollerinin üzerine inşa edilen yeni roller, işlevlerinin tekrar şekillendirilmesine neden olmuştur. Bu bağlamda kütüphaneler, basılı materyallerin kullanıma sunulduğu bir mekân, yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde dijital bilgiye erişim sağlanan ortam, bilgi uzmanlarının hizmet verdiği güvenilir bir bilgi merkezi ve yeni teknolojileri de kapsayan bir çalışma alanı olarak geleneksel rolleri ile değişen rollerini bir arada barındırmaktadır (Klugkist, 2001). Çevrimiçi danışma ve eğitim hizmeti, kullanıcıların kendi kendilerine materyal teslim edebilmeleri ya da otomasyon sistemleri aracılığı ile doğrudan ödünç alma gibi hizmetler, kütüphane ortamına sonradan dâhil olan hizmetlere örnek olarak gösterilebilir. Bu değişimin bir sonucu olarak; dijitalleştirme ile uğraşan kütüphanelerin yayıncı, telif haklarıyla ilgili liderlik yapanların politikacı, kullanıcıların dijital ortamda bilgi edinmesine ve bilgiyi değerlendirmesine yardım edenlerin öğretmen, kullanıcı gereksinimi analizleri yapanların araştırmacı rollerine bürünmeleri gerekmiştir (Troll, 2002, s.103). Halder (2009) tarafından yapılan çalışmada, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle kütüphanelerin, sırasıyla geleneksel kütüphanelerden melez (hybrid) kütüphanelere, otomatik kütüphanelere, dijital ve daha sonra da sanal kütüphanelere ve Kütüphane 2.0'a dönüşmeye başladığı ifade edilmiştir (Halder, 2009, s.92-93). Devam eden hızlı dönüşüm sonucunda ortaya çıkan Kütüphane 3.0 ve 4.0 kavramları da webin değişen doğasını yansıtmaktadır. Kütüphane 3.0; dijital kütüphaneleri, kütüphane ağlarının birbirine bağlı olmasını ve RFID (Radio-frequency Identification – Radyo Frekanslı Tanımlama) gibi akıllı etiketlerin kullanıldığı mobil teknolojileri ifade etmekteyken (Noh, 2010), kütüphane 4.0; makerspace (yaratım alanları), yapay zekâ, açık

kaynak, artırılmış gerçeklik, büyük veri, bulut bilişim gibi kavramlarla anılmaktadır (Noh, 2015). Bu süreçte, kütüphanecilik ve bilgibilim alanında da yer almaya başlamış olan bilgi yönetimi (knowledge management)³, veri bilimi, araştırma ve veri analizi, dijitalleştirme, veri tabanı yönetimi, sosyal medya yönetimi gibi kavramlar da ortaya çıkmaktadır (Momoh ve Folorunso, 2019, s.2, 7).

20. yüzyılın sonuna kadar bilgi, daha çok basılı kaynaklar aracılığı ile sunulurken, yeni yüzyıl ile birlikte bilginin depolanmasında, sunumunda ve kullanımında da köklü değişiklikler gerçekleşmiştir. Önceden, bilgi kaynaklarının muhafaza edilmesine yarayan bilgi kurumları; bilginin, kullanıcının beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun şekilde sunulduğu yerler haline gelmiştir (Petersen ve Kooistra, 2019). İnternet ve etkileşimli medya ortamlarının henüz olmadığı dönemlerde, kullanıcıların bilgiye erişmek için kütüphaneye gitmeleri gerekirken, yaşanan teknolojik gelişmeler sonucunda sadece bilgiye ve/veya kaynaklara erişmek için fiziksel olarak kütüphane kullanımının gerekliliği tartışılmaya başlanmıştır (Sweeney, 2005; Yılmaz ve Cevher, 2015). Geçmişte, henüz bilgi hizmetlerini kullanıcının ayağına götüren yöntem ya da araçlar geliştirilmemiş olduğundan, bilginin nasıl saklanacağına, erişime nasıl sunulacağına, hangi bilginin bulundurulacağına dair karar verme yetkisi bilgi kurumlarının çalışanlarındayken, bugün bu yetki çalışanlardan kullanıcılara geçmiş, bir başka deyişle kullanıcılar, hizmet sürecinin aktif bir parçası haline gelmişlerdir (Sadeh, 2007). Bilgi hizmetlerinin daha kullanıcı odaklı hale gelmesi ile, kullanıcıların bilgi gereksinimlerinin, bilgi ve kütüphane kullanma alışkanlıklarının, bilgi okuryazarlığı düzeylerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar dikkat çekmeye başlamıştır (Benedetti, 2017; Carlsson, 2016; Connaway vd., 2012). Kütüphane hizmetlerinin daha gelişmiş olduğu ülkelerde kütüphaneler, kullanıcıların pasif bir biçimde bilgiyi aldığı mekânlar olmanın ötesine geçmiş, kullanıcıların aktif üreticiler/yaratıcılar haline geldiği, fikirlerini somutlaştırabildiği ya da hayata geçirebildiği alanlar haline almıştır (Massis, 2013, s.352). Kütüphanelerin yönetim

³ “Bir organizasyonun çeşitli işlevlerini yerine getirmek ve hedeflerine ulaşmak için gerekli bilgiyi organize etme, yaratma, kullanma ve paylaşma sürecidir” (Rowley, 1999).

şekli ise bireysellikten takım çalışmalarına doğru yön değiştirmiştir. Karar verme sürecine çalışanlarını ve kullanıcılarını dâhil etmeye başlayan kütüphanelerin sayısı da artmıştır (Mullins, 2001). Örneğin, kütüphanenin bir bölümü farklı etkinlikler için kullanılmak üzere yeniden tasarlanmak istendiğinde, kütüphane yöneticileri önce çalışanlarına ve kullanıcılarına danışıp onlardan fikir alabilmektedir. Böylece, kütüphaneye ilgili gerçekleştirilecek bir değişikliğe kütüphane çalışanları ve kullanıcıları birlikte katkı sağlamakta, yönetim ve işletme sürecinin bir parçası olmaktadır. Bu durumda, kurumlardaki merkezleşmenin, yerini hiyerarşinin ortadan kalkmasına bırakmaya başladığı söylenebilir. Böyle bir değişime ayak uydurulabilmesi için kurum kültüründen bilginin sunumuna kadar birçok konuda dönüşümün gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Stueart ve Moran, 2007, s.48-49).

Bu hızlı değişim ortamında hizmetlerini yeniden şekillendirirken kütüphanelerin, değişen teknolojiyi ve rekabetçi ortamı yakalamak için aşağıdaki soruları yanıtlamaları gerektiği vurgulanmaktadır (Brindley, 2006, s.486):

- Dijital platformlarda bilgili, sabırsız davranışlar sergileyen Google kuşağının gereksinimlerini nasıl karşılayabiliriz?
- Araştırma ve öğrenme süreçleri sanal ortamda da gerçekleşebilirken, bu süreçleri kütüphanede sağlamaya nasıl devam edebiliriz?
- Kütüphane kaynaklarına ve hizmetlerine ilgisiz bireylerin ilgisini nasıl çekebiliriz?
- Mekân olarak kütüphane varlığını devam ettirmeli midir? Fiziksel alan en iyi şekilde nasıl kullanılmalıdır?
- Hem fiziksel hem de dijital içeriklerin yönetiminde nasıl etkili olabiliriz?
- Yayıncılıkta ve entelektüel mülkiyet haklarında ne gibi değişiklikler gerçekleşmektedir?
- Teknolojinin getirdiği gelişmelerden yararlanmak için kütüphane olarak ne gibi becerilere sahip olmalıyız?

- Uygun derme geliştirmek ve yenilikçi ürünler ve hizmetler sunmak için ne tür iş birlikleri içine girmeliyiz?

Google gibi ticari bilgi sağlayıcıları geliştikçe kütüphanelerin bilgi sağlama konusundaki rakipleri de artmaktadır. Bu durum, kütüphane kullanıcılarının beklentilerinin değişmesine ve kütüphanelerin bu değişen beklentileri karşılamak için hizmetlerini geliştirmesine ya da değiştirmesine neden olmaktadır. Teknoloji; zaman ve mekân tasarrufu, masrafsız ve güncel bilgi sağlama, kütüphane hizmetlerini son kullanıcılara çekici kılmaya gibi avantajlara sahiptir (Appiah vd., 2016, s.28). Bununla birlikte, sosyal medyanın özellikle gençler arasında yaygınlaşmaya başlamasından sonra kütüphaneler de dâhil olmak üzere farklı kurumların bu tür platformları benimsediği ve kullandığı gözlenmiştir. Yapılan bir çalışmada, özellikle Facebook, Twitter, WhatsApp, YouTube, LinkedIn gibi çeşitli sosyal medya platformlarının kütüphane çalışanları tarafından bilgi hizmetlerini sunmak, kullanıcılarla iletişim kurmak, kütüphanenin tanıtımını yapmak gibi farklı amaçlarla kullanıldığı ortaya konmuştur (Odunayo Amuda ve Adeyinka, 2017, s.14). Sosyal medya, kullanıcıların bilgiye erişim yollarında da farklılıklar yaratmıştır. Amerika Birleşik Devletleri başkanlık seçimlerinde ortaya çıkan sahte haberler nedeniyle, özellikle 2016 yılından sonra “gerçek-ötesi” (post-truth) ve “sahte haber” (fake news) kavramları birey ve toplumların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu süreçte ortaya çıkan sahte haberler nedeniyle bireylerin, sahte ve gerçek içerikleri birbirinden ayırmakta güçlük çekmesi de ciddi bir sorundur. Bu noktada, hâlâ “güvenli” bir yer olarak algılanan kütüphaneler ve bu kurumlarda çalışan bilgi profesyonelleri, bireylerin medya ve haber okuryazarlığı becerilerinin gelişmesine yardım ederek doğru şekilde bilgilenmelerini sağlamaya başlamışlardır (Eva ve Shea, 2018; Rochlin, 2017).

2.3. BİLGİ PROFESYONELLERİNİN DEĞİŞEN ÖZELLİKLERİ

Teknolojinin hızla ilerlemesi tüm dünyada yeni mesleklerin ortaya çıkmasını sağlarken, var olan pek çok mesleğin de istihdamdaki payının düşmesine neden

olmuştur. Öte yandan bu süreçte, telekomünikasyon, yazılım, ilaç sanayii, eğitim ve medya gibi bilgiye dayalı endüstriler ön plana çıkmıştır (Dess ve Picken, 2012; Ecevit Sarı ve Oktay Yılmaz, 2020). Örneğin, Dünya Ekonomik Forumunun (World Economic Forum - WEF) “Mesleklerin Geleceği” adlı raporunda, dijital teknolojilerin işyeri ortamlarını dönüştürdüğü, işlerin uzaktan gerçekleştirilebilir hale geldiği, mesleklerin ve iş tanımlarının değişmekte olduğu belirtilmiştir. Bazı meslekler yok olurken, yenilerinin ortaya çıktığı, yok olmayan mesleklerde ise edinilmesi gereken beceriler ve yetkinliklerin farklılaşmaya ve artmaya başladığı vurgulanmıştır. Son dönemlerde ortaya çıkan mesleklere ilişkin olarak tanımlanan öncelikli alanlar arasında, mikro ve nano teknoloji, ağ teknolojileri ve nesnelerin interneti (internet of things - IOT), akıllı ve yenilikçi malzemeler, cebir ve kodlama teorisi, yapay zekâ ve makine öğrenmesi, veri bilimi ve bulut bilişim, uzaktan algılama ve coğrafi bilgi sistemleri bulunmaktadır (WEF, 2018).

Tüm bu gelişmeler, kütüphanecilik ve bilgibilim alanını da etkileyerek bu alanda çalışan bireylerin görevlerinde bir dönüşümü gerekli kılmaya başlamıştır. Kütüphane ve bilgi hizmetlerinin niteliği, kütüphane çalışanlarının mesleki bilgi ve deneyimlerinin düzeyine bağlıdır. Toplumların giderek farklılaşan gereksinimleri, gelişen teknoloji ve bilgideki artış, bilgi profesyonellerinin bilgi ve becerilerini devamlı olarak güncellemelerini ve artırmalarını gerektirmektedir (IFLA, 2016, s.8).

90’ların sonunda internetin yaygınlaşması ile birlikte, iş yaşamı, eğitim ve eğlence gibi farklı alanlar önemli ölçüde etkilenmeye başlamıştır. Bu dönemde, bilgi profesyonellerinin internet teknolojisiyle baş edebilmek için belirli yeni beceriler geliştirmeleri gerektiği hemen fark edilmiştir. Bilgi çevrelerinde yaşanan bu önemli gelişmeler, meslek elemanlarının bir kısmı tarafından büyük değişim, diğerleri tarafından kriz dönemi olarak adlandırılmıştır (Newton ve Dixon, 1999, s.153). Bilgi; küreselleşmiş, hizmet odaklı ve teknoloji güdümlü ekonomilerde giderek ana sermaye kaynağı olmaya başladığından, bilgisayar mühendisliği, işletme gibi farklı meslek grupları bilgiyi yönetme konusunda uzmanlıkları olduğunu savunmuşlardır.

Bu durumda bilgi profesyonelleri, diğer mesleklerle yarışabilmek için yeni roller edinmede yaratıcı ve öncü olmak durumunda kalmıştır. Yeni binyıla girerken, bilgi profesyonellerinin kendilerini geliştirmeleri gereken alanlar aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir (Newton ve Dixon, 1999, s.154-155):

- İnternet kaynaklarının kataloglanması ve sınıflandırılması,
- Çevrimiçi kaynakları tanımlamanın dışında bu kaynakların erişiminin koordine edilmesi,
- Kütüphanenin parçası olduğu kurumlarda ağların stratejik gelişimini sağlamak,
- Kullanıcıları bilgisayar okuryazarı olabilmeleri için eğitmek.

2000'li yıllarla birlikte kütüphanecilerin eğitim ve araştırma süreçlerinde kullanıcılara yardımcı olabilmeleri için kütüphanecilik lisans eğitimi dışında uzmanlaştıkları konularda ek kurslar ve eğitimler alma gereksinimleri artmıştır. Zaman içerisinde kaynak sağlama için hangi kitapların alınacağına ek olarak hangi dijital bilginin lisanslanması gerektiğine de karar vermek durumunda kalmışlardır. Yeni rolleriyle birlikte bilgi profesyonelleri, örneğin, bilgi aracıları olarak kullanıcıların aradıkları bilgiyi araştırmalarına yardım etmekte, bilgi uzmanları olarak web tasarımcıları, programcılar gibi diğer bilgi çalışanlarıyla iş birliği yaparak bilgi sistemlerinin kullanılabilirliğini değerlendirebilmektedirler. Bilgi yöneticileri olarak ise, kütüphane içindeki iş süreçlerini yönetmekte, bütçe ve derme geliştirme gibi alanlara katkı sağlamanın yanı sıra, bilgi tedarikçileriyle de sürekli iş birliği halinde olmaktadır (Klugkist, 2001, s.202-203). Bu süreçte ayrıca, bilgi profesyonellerinin, gelişen teknolojiyi takip etme, kullanıcı gereksinimlerini belirleme ve onlara yönelik çözümler geliştirme, toplumda liderlik rolü üstlenme, problem çözme, takımla çalışma, proje yönetimi, farklı diller bilme gibi farklı genel ve bireysel deneyim ve becerilere sahip olmaları gerekliliği doğmaya başlamıştır (Gerolimos ve Konsta, 2008, s.694). Sonuç olarak bu süreçte, kütüphanecilerin rollerinin, eski ve yeninin karışımı (danışma hizmetinin çevrimiçi platformda da gerçekleştirilebiliyor olması gibi) şeklinde daha kapsamlı bir hâl almaya başladığı söylenebilmektedir (Choy, 2011).

Kaur'a göre (2018, s.143), değişen bilgi ortamında, bu alanda uzmanlaşmak isteyen bireylerin sahip olması gereken beceriler şöyle sıralanabilmektedir:

- Bilgi ürünlerini (e-kitap, dijital bir rapor, bir web sitesi gibi) tanıtmak,
- Farklı kullanıcı gruplarının çeşitli bilgi gereksinimlerinin farkında olmak,
- Toplumda yaşanan kültürel ve sosyal gelişmeleri takip etmek ve bunları aktarma becerisine sahip olmak,
- Pazar ve hizmet odaklı davranmak,
- Farklı bilgi türleri, kullanıcı gereksinimleri ve pazarlar açısından uygun medyayı, bilgi hizmetlerini ve ürünleri değerlendirmek.

Bilgi profesyonellerinin sahip olmaları gereken yetkinlikler ile ilgili bir çalışmada (Polat, 2021), bu bireylerin derme yönetimine, bilgi hizmetlerine, mesleki prosedürlere, teknolojiye ve organizasyon yönetimine yönelik kapsamlı ve çok yönlü bilgi ve becerilerle donanmış olmaları ve bu doğrultuda tutum ve davranış sergilemeleri gerektiği sonucuna varılmıştır. Mwaniki'ye (2018, s.8-9) göre, internet kaynaklarının düzenlenmesinde, sınıflanmasında, güvenilir olanlarla olmayanların belirlenmesinde ve analiz edilmesinde bilgi profesyonellerinin rolleri artmakta, araştırmacılara yol gösterme, sanal sohbet seansları düzenleme, webinar hazırlama, tartışma grupları oluşturma gibi rolleri önemini korumaya devam etmektedir. Bilgi profesyonellerinin gelecekte edinmeleri gereken roller ve beceriler üzerine gerçekleştirilen bir başka çalışma da (Mammo Cherinet, 2018, s.101) bu tespitleri özetler niteliktedir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1

Bilgi Profesyonellerinin Gelecekteki Roller ve Gereksinim Duyacağı Beceriler Listesi

Bilgi profesyonellerinin geleceğe dair öngörülen rolleri	Bilgi profesyonellerinin geleceğe dair öngörülen becerileri
<ul style="list-style-type: none"> • Dijital kütüphaneci • Veri profesyoneli • Eğitici (bilgi okuryazarlığı eğitimleri) • Savunucu <ul style="list-style-type: none"> ◦ Okumayı destekleme, özel yaşamın gizliliğini savunma vb. • Yenilikçi • Aracı <ul style="list-style-type: none"> ◦ Kullanıcılarla bilgi kaynakları arasında aracılık etme • “Embedded” kütüphaneci⁴ • Harmanlanmış (blended) kütüphaneci⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik beceriler (kataloglama vb.) • Teknik olmayan beceriler (organizasyon, iletişim vb.) • Liderlik becerileri • 21. yüzyıl becerileri <ul style="list-style-type: none"> ◦ Vatandaşlık becerileri ◦ Araştırma becerileri ◦ Öğrenme becerileri ◦ Hayatta kalma becerileri ◦ Trans-okuryazarlık⁶ • Kültürel zekâ

(Kaynak: Mammo Cherinet, 2018, s.101)

Tüm bunlardan hareketle, gelişen teknolojileri benimseyip kütüphane hizmetlerine ve kaynaklarına uyarlamak durumunda olan kütüphanecilerin kendilerini güncel tutmaları ve yenilikçi bir bakış açısına sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Bu nedenle, bilgi profesyonellerinin değişen kullanıcı gereksinimlerinin ve beklentilerinin farkında olarak hizmet odaklı bir yaklaşım geliştirmeleri önemlidir.

Bu bağlamda, bilgi profesyonellerinin kullanıcı beklentilerini karşılayabilmek için benimseyebilecekleri yaklaşımlar bir sonraki başlıkta incelenmektedir.

2.4. KÜTÜPHANELERİN DEĞİŞEN BİLGİ EKOSİSTEMİ İÇİNDE BENİMSEYEBİLECEKLERİ YAKLAŞIMLAR

Bilgi profesyonellerinin değişen görev tanımlarına, rollerine ve edinmeleri gereken yeni becerilere paralel olarak, hizmet sağladıkları kullanıcıların bilgi problemleri, gereksinimleri, beklentileri ve talepleri de değişmektedir. Teknolojik gelişmelerle

⁴ Kullanıcılarının kendi ortamlarında hizmet sağlayan, genellikle kampüste ya da okulda görev yapan kütüphaneciler (Robertson, 2021).

⁵ Geleneksel ve teknoloji temelli rolleri bir arada yerine getiren kütüphaneciler (Bell ve Shank, 2004).

⁶ Farklı teknolojiler ve medyalar arasında gezinebilme becerisi (Ipri, 2010).

birlikte, beklentileri ve davranışları değişen kullanıcılar, bilgi gereksinimlerini gidermek için kütüphaneden destek almaya daha az ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte, çeşitli internet uygulamaları ve arama araçları da daha hızlı bilgi sağlayan alternatifler olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Sadeh, 2007).

Kullanıcıların bilgi gereksinimlerinin ne olduğu, aradıkları bilgiye nasıl ulaştıkları, eriştikleri bilgiyi nasıl kullandıkları, kısacası bilgiyle olan ilişkileri “kullanıcı çalışmaları”, “bilgi arama davranışı”, “bilgi gereksinimi”, “bilgi kullanımı” ve “bilgi davranışı” kavramları altında incelenebilmektedir. Konuya olan ilgi, 80’li yıllarda filizlenmeye ve 90’lı yıllarla birlikte artış göstermeye başlamıştır. Kullanıcı davranışları, yalnızca kullanıcıların bilgiyle olan etkileşimini değil, kütüphanelerin, sundukları hizmetleri değerlendirmesi bakımından da önem taşımaktadır. 80’li yıllara kadar kullanıcıların kütüphaneyi aktif kullanan bireylerle sınırlı tutularak ele alındığı ve buna yönelik olarak yapılan araştırmalarda genelde nicel yöntemlerden yararlanıldığı belirlenmiştir. 80’li yıllardan sonra ise potansiyel kullanıcılar da çalışmalara dâhil edilmeye başlamıştır. 90’lı yıllarda bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, yapılan kullanıcı araştırmalarına verilen önem artmış ve betimleme yönteminin yanı sıra, var olan sorunların nedenlerini belirlemeye yarayan nitel yöntemlerden de yararlanılmaya başlanmıştır (Özenç Uçak, 2008, s.22-26; Wilson, 2000). Bu sürece paralel olarak, kullanıcılarının gereksinimlerini anlamaya yönelik çalışmalar yapmaya başlayan kütüphaneler, kaynak odaklı olmaktan çıkıp, kullanıcı odaklı hizmetler geliştirmeye başlamışlardır (Andaleeb ve Simmonds, 1998; Morris, 1994).

2000’li yıllarla birlikte kütüphanelerde, kütüphane kaynaklarını ve hizmetlerini daha bütüncül yaklaşımlarla değerlendirerek hizmet tasarlama konusu öne çıkmıştır. Bu amaçla, kullanıcıları ve ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmek için literatürde var olan ve hâlihazırda farklı disiplinler tarafından kullanılan kullanılabilirlik (usability) çalışmaları kütüphanecilik alanında da yaygınlaşmaya, antropolojik yöntemler ve nitel yöntemler kullanılmaya, etnografi ve kullanıcı deneyimi gibi terimler kütüphanecilik literatürüne girmeye başlamıştır (Marquez ve Downey, 2016).

Shamiyeh'e (2016) göre tasarım odaklı düşünme (design thinking), kütüphanecilerin değişen bilgi ekosistemi içinde varlıklarını sürdürebilmek için benimseyebilecekleri yaklaşımlardan biridir. Tasarım odaklı düşünme, gelecek odaklı bir yenilikçi yöntemdir. İki farklı şekilde uygulanabilmektedir. Bunlardan ilki, bugünün sorunlarının ya da gereksinimlerinin tespit edilmesi ve buna göre gerekli değişikliklerin veya düzenlemelerin yapılması şeklindedir. Diğer ise, mevcut gereksinimlerin ötesinde değer ve talep yaratmak yolunu benimsemektir. Bu, proaktif yaklaşım olarak da adlandırılmaktadır. Sürekli şimdiyi gözlemleyerek çözümler üretmeye ve yenilikler yaratmaya çalışmak tasarımcıyı kısıtlayan bir durumdur. Dolayısıyla asıl odaklanması gereken, "arzulanan bir geleceği nasıl yaratabiliriz?" sorusudur. Gelecek odaklı tasarım sürecinde tasarımı tetikleyen şey, mevcut bir istek ya da gereklilik değildir. Asıl motivasyon, insanları bilmedikleri ama arzulanabilecekleri bir şeyler ile tanıştırmak isteğidir (Shamiyeh, 2016, s.195-196). Örneğin, Apple şirketinin kurucusu Steve Jobs, 1960'lardan beri daha basit haliyle var olan tabletleri, iPad ile yeni bir ihtiyaç yaratacak şekilde genel tüketicinin kullanımına sunmuştur. Bu ihtiyacın yaratılmasında tabletlerin cep telefonlarından büyük, diz üstü bilgisayarlardan küçük bir internet erişim aracı olmasından yararlanmıştır. Daha sonra diğer şirketler de farklı marka ve modellerle bu süreci devam ettirmiştir (Wojcik, 2019, s.145). Bu örnekte Jobs, var olan bir konseptte farklı özellikler ekleyerek yenilikçi bir ürün üretme yoluna gitmiştir. Diğer bir örnekte ise durum daha farklıdır. 1975'te ilk dijital kamera üretildiğinde, böyle bir araç için son kullanıcıdan gelen herhangi bir talep ya da gereksinim bulunmamakta, imgeleri elektronik olarak yakalayacak bir kamera sistemi de henüz piyasalarda yer almamaktadır. Fakat, Steve Sasson isimli bir mühendis, herhangi bir müşteri yönlendirmesi ya da bunun yerine geçebilecek bir teknoloji örneği olmadan, tamamen içsel motivasyonlarla dünyanın ilk dijital kamerasını üretmiştir (Shamiyeh, 2016, s.204-206). Örneklerde görüldüğü üzere yenilik, bazı durumlarda eski ürün ya da hizmetleri yeni şekilde sunma, eski gereksinimleri yeni yollarla karşılama, eski bir soruna yeni bir çözüm bulma şeklinde uygulanabilirken, diğer durumlarda yeni gereksinimleri keşfetme, yeni gereksinimler yaratma ve bu gereksinimleri karşılama şeklinde de sağlanabilmektedir (Wojcik, 2019, s.142).

Hizmet tasarımı (service design) yaklaşımı, tasarım odaklı düşünmenin bir türevidir. Bu yaklaşımda, kurumu onların gözüyle görmeye çalışarak kullanıcının/müşterinin gereksinimlerini anlamak hedeflenir, problemi tespit edip örnek çözümler üretilir ve bu çözümlerin işe yarayıp yaramadıkları test edilir (Brenner vd., 2016, s.3). Bu yaklaşımla, yaratıcı hizmetler de tasarlanabilmektedir. Hizmet tasarımında dikkat edilmesi gereken konulardan biri, konuya karşı disiplinler arası bir yaklaşım benimsemek ve farklı bakış açılarıyla kullanıcı gereksinimlerini anlamaya çalışmaktır. Bu yöntemle, önce değişimin genel yönü belirlenmekte, sunulacak hizmetin ana bileşenleri tespit edilmekte ve müşteriler için hem fiziksel hem de duygusal bağlamda ne gibi sonuçlar ortaya çıkabileceği tasarlanmaktadır (Lovlie ve Flu, 2015; Reason vd., 2015).

Kütüphanelerin kullanıcı memnuniyetini artırmak için alacakları aksiyonlarda benimseyebilecekleri bir diğer yaklaşım da kullanıcı deneyimi (user experience) yaratmak olabilir. Müşterilerin ürün ve hizmetlerden ilk haberdar olacağı kanallardan, ürün kalitesine ve fiyatına, ürün ve hizmetlerin sergilendiği mağazaya ve orada çalışan personelden web sitesine kadar bütün bir paketin müşterinin deneyimine sunulmasıyla yaratılan değer, deneyim ekonomisidir (experience economy). Deneyim ekonomisi, müşteriye yalnızca fiyat indirimi ya da ürün çeşitlendirmesi gibi değil, daha bütüncül fırsatlar yaratılmasına dayanmaktadır (Pine ve Gilmore, 2011). Deneyim ekonomisi, günümüz rekabet ortamında şirketlerin ya da kurumların diğerlerine karşı avantaj sağlamasının yollarından biridir (Wojcik, 2019, s.143). Kullanıcı deneyimi, bir alışverişte ya da bir hizmet alımında, müşterinin duygularını, düşüncelerini, hislerini ve eylemlerini de dikkate almayı kapsamaktadır. İyi bir kullanıcı deneyimi yaratırken, müşterilerin kullanmaktan keyif alacağı, işlerine yarayacak ve yaşamlarına katkıda bulunacak etkileşimli sistemler ve hizmetler tasarlamaya odaklanılır (Benyon, 2019). Benzer şekilde, kütüphane kullanıcı deneyimi (library user experience), kütüphaneler için uygulanan bütüncül bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Bu yaklaşımda amaç, geleneksel kütüphane hizmetleriyle bilgi gereksinimini karşılamak yerine, kütüphaneye aidiyet duygularını besleyecek şekilde duygusal bağ kurmalarını

sağlayarak kullanıcılara olumlu deneyimler yaşatmaktır (Marquez ve Downey, 2016). Kütüphane kullanıcı deneyimi yaratmada, etnografi yöntemi ile tasarım ve kullanılabilirlik ilkelerinden yararlanılmaktadır (Seale vd., 2022, s.6).

Kütüphanelerin yenilikçi bilgi hizmeti tasarımları, tasarım odaklı düşünerek kullanıcı deneyimi yaratmak üzere aksiyon almalarına örnek gösterilebilir. Yenilikçi hizmetler tasarlamak için kütüphanelere şu beş adımdan oluşan süreci takip etmeleri önerilmektedir (Wojcik, 2019, s.147-148):

- Mevcut durumun tespiti,
- Değişikliklerin genel yönünü tasarlama ve getirilecek yeniliğin türünü seçme,
- Bu yeniliğin kaynaklarını seçme,
- Yeniliğin yapısına karar verme ve
- Arzulanan kullanıcı davranışını tasarlama.

Mevcut durumun tespiti; kullanıcı gereksinimlerinin, beklentilerinin ve hizmetin kalitesinin belirlenmesiyle elde edilebilir. Kütüphanenin uzun dönem önceliklerinin ve değerlerinin belirlenmesi, beklenen değişikliklerin yönünü belirlemede yardımcı olmaktadır. Bir gereksinimin fark edilmesi veya yeni bir ihtiyacın yaratılmasıyla bu boşlukların doldurulması ya da eski bir soruna yeni bir çözüm bulunması gibi yollarla yeniliğin türünü belirlemek mümkündür. Yeniliğin kaynağını seçme, yeniliğe kavramsal düzeyde bir dayanak belirlemek şeklindedir (Wojcik, 2019, s.147). Yenilik, örneğin, teknoloji ve hizmet tasarımı gibi farklı fikirlere dayandırılmalıdır. Yeniliğin kapsamına karar verme aşamasında, planlanan değişimin yapısı ile kütüphaneye ve kullanıcılara faydaları belirlenebilmektedir. Son aşama ise, kullanıcıların hizmeti ilk duydukları andan, hizmeti kullanımları sonrasına kadar olan tüm kullanıcı deneyim sürecini tasarlamaktır. Bu noktada, deneyimlere eşlik eden duyguları tasarım sürecine dâhil etmek önem arz etmektedir. Çünkü, asıl amaç kütüphanenin koyduğu hedeflere ulaşacak ve unutulmaz bir deneyim yaşanmasını sağlayacak bir değişim yaratmaktır (Wojcik, 2019, s.148).

Kütüphanelerin, bilgi hizmeti sektöründeki diğer bilgi sağlayıcılarıyla rekabet etme gücünü artırabilmesi ve kullanıcılarının ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için yararlanabilecekleri yollardan bir diğeri de pazarlama ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesidir. Bu amaçla, kütüphanenin marka değerinin yaratılması (branding/creating brand value) önem taşımaktadır. Kütüphanenin marka değerinin belirlenebilmesi için yapılması gereken en temel şey, sunulan bilgi kaynaklarının ve hizmetlerinin, potansiyel kullanıcı için ilgi çekici, işe yarar ve uygun hale getirilmesidir. Bu doğrultuda, kullanıcı kitlesinin iyi tanınması, mevcut ürün ve hizmetlerin tespit edilmesi, farklı ve yaratıcı hizmetlerin geliştirilmesi, oluşturulan markanın kullanıcılar tarafından nasıl algılandığının değerlendirilmesi, atılması gereken diğer önemli adımlardır. Yaratılan markanın korunup geliştirilmesiyle, kütüphane ve kullanıcı arasındaki iletişim de güçlenecek ve böylece kütüphanenin tanınırlığı, farklılığı, talep edilirligi artacaktır (Cribb, 2010; Doucett, 2008; Sahli, Alidousti ve Naghshineh, 2022).

Başlangıçta yazılım endüstrisinde yazılım geliştirme yöntemi olarak ortaya atılan çevik yöntemler (agile methods), çeşitli kurumların yönetsel süreçleri için de kullanılmaktadır. Çevik yöntemler yalnızca yazılım değil, farklı hizmetlerin geliştirilmesinde de kullanılmaktadır. Çevik yöntemler, bir projeyi pek çok aşamaya bölerek yönetme şeklidir. Söz konusu yöntemler, müşteri memnuniyeti, iş birliği, iletişim, takım çalışması, kaliteli hizmet ve sürdürülebilirlik şeklindeki iş süreçlerini kapsamaktadır (Niemi Grundström, 2014). Kütüphanelerde hizmet geliştirmek amaçlı çevik yöntemlerden yararlanıldığını gösteren çalışmalar da mevcuttur (Niemi Grundström, 2014; Stoddard vd., 2019; Wells, 2014). Niemi Grundström (2014) tarafından kütüphanelerde çevik yöntemlerin kullanılması üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, bir üniversite kütüphanesinin hizmetlerinin geliştirilmesi sürecinde kullanıcıların fikirlerinin alındığı ifade edilmiştir. Çalışmada, kütüphanede şeffaf bir çalışma ortamının yaratılmasıyla ekipler arası iş birliğinin desteklendiği, daha motive olan çalışanlara liderlik sorumluluklarının verildiği, bireylerden ziyade takımların ödüllendirildiği belirtilmiştir. Çevik yöntemlerde, geleneksel proje yönetiminden farklı olarak öngörülere dayanan bir süreç değil, adapte olunan bir süreç işlemektedir.

Diğer bir deyişle, başlangıçta yapılan kısa bir planlamanın ardından başlayan süreçte, gerektiğinde değişiklikler yapılmaktadır. Müşteriye değer katmadığı düşünülen tüm değişiklikler, süreç içinde elenmektedir (Niemi Grundström, 2014). Stoddard vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, bir üniversite kütüphanesinin derme geliştirmede yararlandığı çevik yöntemlerden söz edilmektedir. Takım çalışması ve görev paylaşımına dayalı bir strateji benimsenmiş ve sonuç olarak kütüphanenin finansal kaynaklarının artması ve personelin yeni beceriler edinmesi sağlanmıştır. Bu çalışmada da hızlı değişim gereken durumlarda çevik yöntemlerin geleneksel proje yönetimine göre daha hızlı sonuç alınmasını sağladığı belirtilmektedir (Stoddard vd., 2019). Wells'in (2014) çalışmasında ise yine bir üniversite kütüphanesinde, hızlı değişimin yol açtığı meydan okumalarla baş edebilmek için yararlanılan çevik yöntemlerin sonucu olarak, kütüphanenin bütçesinin ve kayıtlı kullanıcı sayısının arttığına değinilmektedir (Wells, 2014).

Schlak'a (2020) göre etkili ve geçerli kütüphaneler yaratmak için liderlik becerilerine sahip olmak kütüphaneler için esastır. Gelecek odaklı düşünme (futures thinking) tutum ve bakış açısı ise iyi bir liderin öngörülebilir ya da görülemeyen değişim süreçleri için daha hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır. Liderlik yapmak yalnızca vizyon sahibi olmak değil, aynı zamanda çalışılan kurumdaki bireylere ilham kaynağı olmak ve onları geleceği karşılamak konusunda hazırlamaktır. Geleceği bilmek mümkün olmasa da gelecek odaklı düşünmek, muhtemel senaryoları ve sonuçları sistemli bir şekilde öngörmeye çalışmak anlamına gelmektedir. Gelecek odaklı düşünme, şimdiki anı şekillendiren eğilimleri, dinamikleri ve gelecekte gerçekleşmesi muhtemel durumları tespit etmek için yararlanılan disiplinler arası bir yaklaşımdır (Schlak, 2020, s.946). Gelecek odaklı düşünme yaklaşımlarından ilki çevre taramasıdır (environmental scan). Bu yaklaşımda öncü trendleri belirleyebilmek için geleceği tekrar tekrar incelemek ve bu konu üzerine düşünmek gerekmektedir. Kütüphanede oluşturulacak bir takım, düzenli aralıklarla bir araya gelip belirli kaynakları inceleyerek ve gözlemlerini paylaşarak çevre taraması yapabilmektedirler. Senaryo oluşturma (scenario-planning) diğer bir yaklaşım olarak

düşünülebilir. Bu yaklaşım, bugün bilinenlere dayanarak gelecekte olması olası durumların hayal edilmesini gerektirmektedir. Örneğin, tüm dünyada yaşanan COVID-19 salgını, kütüphanelerin birtakım belirsizlikler yaşamasına ve gelecekte neler olabileceğiyle ilgili senaryolar üretmelerine neden olmuştur. Gelecek odaklı düşünme yaklaşımında, Delphi tekniğinden de yararlanılabilmektedir. Bu teknik, lider rolüne sahip bir grup uzmanın toplu görüşlerinin alındığı bir yaklaşımı temel alır. Sürece dayalı olan bu teknikte uzmanlara, trendler ve senaryolarla ilgili sorular aracılığıyla alandaki gelişmeler sorulur, yanıtlar toplanıp analiz edildikten sonra yeni sorular oluşturulup tekrar uzmanlara yöneltilir. Bu süreç birkaç kez daha tekrar edilebilmektedir (Schlak, 2020, s.947-949).

Kütüphanelerin, değişen teknoloji ve kullanıcı beklentileri ile ortaya çıkan yeni koşullarda, bilgi sağlayan alternatif ortamlar ile rekabet edebilmek için bu değişimi iyi okuyabilmesi önemlidir. Bunu yaparken yukarıda anılan farklı yaklaşımların benimsenmesi ile farklı sektörlerde olduğu gibi hizmet sektörünün bir parçası olan kütüphanelerin de elinin güçleneceği düşünülmektedir. Bu anlamda, kütüphanelerin hem iş yapma biçimlerinin çağın koşullarına göre dönüşebilmesi hem de bu değişimin sağlıklı şekilde yönetilebilmesi için farklı bakış açılarının benimsenmesi giderek daha önemli hale gelmektedir.

2.5. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Kütüphanelerin değişen bilgi ekosistemi içinde varlıklarını sürdürebilmek için yararlanabilecekleri yaklaşımlardan biri de değişim yönetimidir. Bu başlıkta değişim yönetimi, değişim yönetimi modelleri ve kütüphanelerde değişim yönetimi yaklaşımları incelenmektedir.

Kurumlar da canlılar gibi doğar, büyür, gelişir, mücadele eder, uyum sağlar. Dolayısıyla değişim, her kurumun deneyimlediği doğal bir olgudur (Al Jaradat vd., 2013, s.169). Kurumların içinden geçtikleri dönemlerde karşılaştıkları değişime ayak uydurmaları, doğrudan varlıklarını devam ettirmeleriyle ilgilidir. Değişime ayak

uyduramayan kurumlar hitap ettikleri kitleyi kaybetme ve yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla, değişim sürecini sistemli ve planlı bir şekilde benimsemeleri, hem değişime direnç gösterilmesinin önüne geçecek, hem de sürece daha kolay uyum sağlanmasına yardımcı olacaktır. Değişim yönetimi, değişime bireysel ya da kurumsal anlamda yaklaşmak demektir (Midda vd., 2009, s.321). Diğer bir deyişle, değişim yönetimi, mevcut durumdan daha iyi bir duruma gelme sürecinin planlı şekilde yürütülmesidir (Galli, 2018, s.124). Başka bir görüşe göre ise, var olan bir durumdan daha ideal duruma geçiş evresindeki süreci yönetmek anlamına gelmektedir (Shan ve Shaheen, 2013). Kaur'a (2018, s.140) göre değişim yönetimi, çeşitli ve ani değişikliklerle baş edebilmek için geliştirilen sistemli, planlı ve yenilikçi stratejilerdir. Özetle, değişim yönetimi, içinden geçilen değişim sürecini sürdürülebilir bir değişim stratejisiyle kontrol altına alarak ve süreçten etkilenen unsurların değişime daha kolay adapte olmasını sağlayarak, değişimle birlikte hedeflenen ideal duruma en etkili şekilde ulaşmak şeklinde tanımlanabilir. Değişim, bireysel ve kurumsal olarak gerçekleşebileceği gibi ülke ve dünya çapında da söz konusu olabilir. Kurumsal değişimi ifade eden örgütsel değişim kuramı (organizational change theory), ilk defa House tarafından 1967 yılında ortaya atılmıştır. House (1967), ulaşılması beklenen hedeflerin ve değişim çıktılarının önemine değinmiş, kurumlardaki değişimin; tutum, beceri ve iş performansında değişime karşılık geldiğini vurgulamıştır.

Kurumlarda değişim, iç ve dış kaynaklı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. İç kaynaklı değişimlerde, neyin, ne zaman ve nasıl değiştirileceğine kurum kendisi karar vermektedir. Dış kaynaklı değişim ise teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasi nedenlerle gerçekleşen ve kurum tarafından tahmin edilebilen, fakat kontrol edilemeyen değişimlerdir (Adeyoyin vd., 2012; Soehner, 2014). Bunun yanı sıra, değişim, planlı ve plansız olmak üzere de gruplandırılabilir. Plansız değişim, dışarıdan gelen değişim baskısının çok yoğunlaştığı ve yönetilemeyen bir sürecin sonunda; planlı değişim ise, değişim gerekliliğini önceden fark eden insanların

stratejik çabası ve iş birliğiyle kontrollü şekilde gerçekleşir (Stueart ve Moran, 2007, s.52-53).

Değişim sürecini anlamak, kurumun ilk kez değişim gerekliliğini fark etmesiyle başlar ve değişimin başlatılması, içselleştirilmesi, kurumsallaştırılması ve değerlendirilmesiyle devam eder. Bu sürece uyum sağlayamayan çalışanların, olumlu bir bakış açısı kazanması için eğitilmeleri ve ikna edilmeleri gerekir. Yöneticilerin otokrat bir şekilde değişimi zorlamak yerine gönüllü çalışanlar bulmak ve insanları sürece zorlamak arasında denge kurmaları gerekmektedir. Bunun için de yöneticilerin, öğretmenlik, rehberlik, koçluk gibi rollere bürünmeleri beklenir (Stueart ve Moran, 2007, s.51). Değişimin yönetilmesi, yöneticilerle/liderlerle başlar. Değişim gereksinimi olduğunu hissettirmesi, misyon ve vizyonu belirlemesi ve bu durumu çalışanlara açık ve net şekilde iletmesi gerekenler yöneticiler/liderlerdir (Andrade vd., 2016, s.26).

Değişimde karşılaşılan en büyük güçlük, kökten değişimin getireceği görev değişiklikleriyle otoritelerinin sarsılmasından korkan bireylerin gösterdiği dirençtir. Bu durum, yalnızca üst düzeyde bulunan yöneticilerine değil, kurumun diğer üyelerine de kendilerini tehdit altında hissettirmektedir. Değişime uyum sağlamak, yeni fikirlerin kabul edilmesini, yeni teknik ve becerilerin öğrenilmesini, eski alışkanlıkların bırakılmasını ve yeni davranış kalıplarına alışılmasını gerektirmektedir. Bu süreç, çalışanlar tarafından korkutucu bulunursa, detaylı ve iyi hesaplanmış bir hazırlığa ve ikna için çaba gösterilmesine gerek duyulur. Böyle bir ortamda kurumun her üyesinin iş birliği içinde davranması beklenir (Stueart ve Moran, 2007, s.48-49). Bu sürecin şeffaf bir şekilde çalışanlarla paylaşılması, daha yumuşak bir geçiş yapılmasını sağlayacaktır (Majeed vd., 2010, s.108).

Değişim yönetimi sürecinde ilk aşamanın analiz olması gerektiği konusunda yönetim bilimciler hemfikir olmuşlardır. Bu aşamada, “ne, neden, ne zaman, nasıl, nerede ve kim” sorularından oluşan 5N1K analizini uygulamak önemlidir (Aktan, 2005, s.89). Analiz ile mevcut durum ortaya konulduktan sonra ne yapılması gerektiğine ve hangi

yöntemden yararlanılacağına karar verilmektedir. Değişimi doğru şekilde gerçekleştirebilmek için rastgele yöntemler seçmek yerine bir eylem planı oluşturmak gerekir. Değişim; emek, zaman, uzmanlık ve adanmışlık gerektiren bir süreçtir. Kurumlar, ilgisiz ya da rastgele yöntemler yerine, gereklilikler ve beklentiler doğrultusunda uygun yöntem ya da yaklaşımları seçmelidir (By, 2005). En uygun değişim yönetimi modelini belirlemeden önce yapılması gereken ise, kurumun mevcut durumuyla ilgili bilgi toplamaktır. Değişime neden olan durumun ortaya konulması, en uygun modelin seçilmesi için önem taşımaktadır (Brisson Banks, 2009, s.242).

2.5.1. Değişim Yönetimi Modelleri

Bu başlık altında, kurumlar tarafından değişim yönetimi sürecinde yoğun olarak kullanılan ve literatürde (Brisson Banks, 2009; Cameron ve Green, 2009; Galli, 2018; Lim ve Yazdanifard, 2014; Pryor vd., 2008; Rosenbaum vd., 2018; Shonhe, 2017; Wirth, 2002) sıklıkla çalışılmış modeller kısaca açıklanmış, benzerlikleri ve farklılıkları bakımından karşılaştırılmıştır.

Söz konusu modeller, sürekli gerçekleşen değişimi yönetebilmeleri için kurumlara rehberlik etmektedir. Değişim yönetimi modellerinin değişimle baş etme yöntemleri birbirlerinden çok farklı değildir. Öte yandan, tek bir model, tek bir kurum için tam anlamıyla uygun olmayabilir. Her modelin kurumlar için uygulanabilir tarafları vardır. Değişimin sürekli gerçekleştiği unutulmamalı ve buna göre bir kurum kültürü geliştirilmelidir. Değişim modellerinin kıyaslanması sayesinde, bir kurumun gerekliliklerine en uygun model bulunabilir. Her modelin, kurumlardaki değişimi yönetmek için benzer yöntemleri vardır. Bazı durumlarda, farklı modeller birleştirilerek yeni bir model ortaya çıkarılabilir (Brisson Banks, 2009, s.241, 250). Değişim sürecini yönetmede benimsenecek yaklaşımların ortak bir özelliği olarak ön plana çıkan konu, değişimin yönetileceği süreçte karar verici konumunda olanların yükleneceği liderlik vasıflarıdır. Değişim sürecinin benimsenen modelden bağımsız

olarak en iyi şekilde deneyimlenebilmesi için yürütücülerin çalışanlara liderlik yapmalarının önemine değinilmektedir. Liderliğin izlenecek strateji ile bu yolda gerçekleştirilen eylemler arasında bir köprü olduğuna vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda, karar vericilerin iyi bir liderlik becerisine sahip olması ve çalışanlara liderlik etmesi, çalışanların değişim sürecine daha kolay adapte olmasına yardım etmektedir (Aslam, 2022, s.55; Wong, 2019).

Her modelin güçlü ve zayıf yanları vardır. Lewin'in Üç Aşamalı Modeli (Lewin's Three-Step Model) karmaşık olmayan üç adımdan (buzunu çözme - unfreeze, değiştirme - change, yeniden dondurma - refreeze) oluştuğu için kurumların pratik şekilde uygulamasına elverişlidir. Anlaşılması kolay bir model olduğu için başından sonuna kadar değişimin nasıl yönetileceği açıktır. Modelin zayıf yönü, değişim sürecinde en sık yaşanan sorunlardan biri olan insan direncine karşı detaylı bir açıklama getirmemesidir. Değişime karşı gösterilen direnç, süreci aksattığı için bu sorunla doğru şekilde baş edilmesi gerekmektedir. Modelin diğer bir zayıf yanı da değişim sonucu gerçekleştirilen tutum, davranış ve eylemlerin devamlılığını sağlamak ve eski haline dönmesini engellemek anlamına gelen "yeniden dondurma (refreeze)" aşamasıyla ilgilidir. Bu aşama iyi bir şekilde planlanmazsa çok zaman alabilir (Galli, 2018, s.129).

McKinsey 7-S Modeli (McKinsey 7-S Model), anlaşılması ve hatırlanması kolay olduğu için kurumlar tarafından tercih edilmektedir. Diğer modellere göre daha net çizgileri vardır. Kurumsal başarıda, yapıdan ziyade koordinasyonun rolüne daha fazla odaklanmaktadır (Alshaher, 2013; Gustafson ve Widerlund, 2010; Mourfield, 2014). Diğer taraftan, bir kriterdeki değişim, diğerinde de değişimi gerektirmektedir. Bu modele göre, değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için tüm kriterlerin uyum içinde hareket etmesi gerekir. Gerçekleşen değişimin sürdürülebilirliği için yöneticilerin düzenli olarak strateji (strategy), yapı (structure), sistemler (systems), beceriler (skills), çalışanlar (staff), biçim (style) ve ortak

hedeflerden (shared goals) oluşan 7-S çerçevesini gözden geçirmesi önemlidir (Maru, 2015; Mourfield, 2014).

Beer, Eisenstat ve Spector'un Kritik Yol Modeli (The Critical Path for Change), problemi belirlemek ya da değişim fırsatını yakalamak için en başta bir tanı koyma çalışması yapılmasını tavsiye etmektedir. Ayrıca bu model, değişime bağlılığı sağlamak için hemen hemen tüm çalışanları sürece dâhil etmek gerektiğini öne sürmektedir (Stouten vd., 2018). Kritik Yol Modeli, tüm projeyi tamamlamadan önce her bir adımın ne kadar süreceğini belirleme olanağı sağladığından görece avantajlıdır. Fakat, büyük bir kurumda bu yöntem daha da karmaşık hale gelebilir. Tüm detaylar en başta iyi bir şekilde tanımlanmazsa etkili olarak uygulanması oldukça zordur. Tasarım ve planlama süreçlerinin zaman gerektiren ve karmaşık olabilen adımlarının sadeleşmesine yardımcı olmaktadır. Süreçte gerçekleştirilen eylemlerin, yapılması planlananlarla karşılaştırılmasını sağlar (Cynthia, 2020, s.2).

Bridges'in Dönüşüm Modelinin (Bridges' Transition Model) en büyük farkı, değişim ve dönüşüm kavramlarını ayırmasıdır. Ayrıca model, kişilere ve onların psikolojilerine odaklanmaktadır. Diğer modellerden, değişime psikolojik açıdan yaklaşması, çalışanların hislerine ve ne tepki verecekleri üzerinde durması açısından farklıdır. Fakat bu modelin en büyük dezavantajı, yalnızca çalışanlara odaklanması ve değişim sürecine dâhil olan diğer unsurları kapsamamasıdır (Bridges, 2009).

Kotter'ın 8 Aşama Modelinde (Kotter's 8 Step Model), değişimin insan unsuruna dair daha açıklayıcı bilgiler sunulmaktadır. Çalışanlarla iletişim kurma kısmı, geleneksel şekilde yönetilen kurumlar için etkili olabilirken çalışanların fikirlerini paylaşmaları ya da vizyon oluşturma kısmına katkıda bulunmaları söz konusu değildir. Modelin zayıf yanlarından biri de aşamalardan biri gerçekleştirilemezse diğer adımlara geçilememesidir. Bu durum, sürecin ilerlemesine engel olmakla birlikte bazen gerilemesine de yol açmaktadır (Galli, 2018, s.129).

Çalışmada incelenen değişim yönetimi modellerinin güçlü ve zayıf yanları Tablo 2’de özetlenmektedir. Buna göre, kolay anlaşılır ve takip edilebilir olması ile insan unsurunun göz önünde bulundurulması, modellerin avantajlı yönleri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların direnç göstermesi konusunun göz ardı edilmesi ve detaylı planlama yapılmadığı takdirde sürecin karmaşıklaşması ya da en baştan tekrar organize edilmesi gerekliliği yaygın dezavantajlı yönler olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2

Değişim Yönetimi Modellerinin Karşılaştırılması

Modeller	Güçlü Yanlar	Zayıf Yanlar	Kaynakça
Lewin Modeli (1951)	<ul style="list-style-type: none"> Adımların anlaşılmasının kolay ve net olması 	<ul style="list-style-type: none"> Direnç unsurunun yeterince açıklanmaması Yeniden dondurma aşamasının iyi planlanması gerekliliği 	Galli, 2018
McKinsey 7-S Modeli (1978)	<ul style="list-style-type: none"> Adımların anlaşılmasının kolay ve net olması 	<ul style="list-style-type: none"> Adımların birbirine bağımlı olması Düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekliliği 	Alshaher, 2013; Gustafson ve Widerlund, 2010; Maru, 2015; Mourfield, 2014
Beer, Eisenstat ve Spector'un Kritik Yol Modeli (1990)	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanların sürece dâhil edilmesi Süreçte gerekenlerin en başta belirlenebilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Karmaşık olabilmesi Planlamanın zaman alıcı olması 	Cynthia, 2020; Stouten vd., 2018
Bridges'in Dönüşüm Modeli (1991)	<ul style="list-style-type: none"> Değişim ve dönüşüm kavramlarının ayırt edilmesi Kişilerin psikolojilerine önem verilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Kişiler dışındaki unsurların göz ardı edilmesi 	Bridges, 2009
Kotter'in 8 Aşama Modeli (1995)	<ul style="list-style-type: none"> İnsan unsuruna önem verilmesi Çalışanların sürece dâhil edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Adımların birbirine bağımlı olması Çalışanların süreçle ilgili fikirlerinin alınmaması 	Galli, 2018

Mevcut değişim yönetimi modelleri ağırlıkla kâr amacı güden kurum ve kuruluşlar için geliştirilmiştir. Bu modellerde, kâr amacı gütmeyen kurumların karşılaştıkları zorlukların pek ele alınmadığı belirtilmektedir (Rosenbaum vd., 2017).

Değişim yönetimi, bir kurumun yapısında yer alan insan kaynakları, üretim, pazarlama, bütçe gibi tüm alanları ilgilendiren bir konudur ve bu nedenle kurumdaki tüm ögeleri kapsmalıdır. Değişim yönetimi süreci tepeden aşığı ya da aşığıdan tepeye şeklinde olabilir. Başarılı bir değişim yönetimi süreci ise, aşığıdan tepeye ve tüm paydaşların ve kurumu ilgilendiren tüm ögelerin dâhil edilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bir kurumun en önemli ögelerinden biri olan müşterilerin ya da hizmet verdiği kitlenin bu sürece dâhil edilmesi, başarılı ve uzun süreli etkileri gözlenebilecek bir değişim yönetimi sürecinin yaşanmasını sağlamaktadır (Siddiqui, 2017, s.672).

Kurumların değişime ayak uydurma gereksinimlerinin başlıca nedenlerinden biri de müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Artan bir müşteri memnuniyeti sağlanamadığında, başarılı bir değişim yönetimi sürecinden söz edilememektedir (Hempel ve Martinsons, 2009). Kurum, değişen bir mekanizma olarak kabul edildiğinde, müşterilere bakış açısı da değişmektedir. Rekabetçi ve hızlı değişen ortamda müşterilerin her an başka kurumları tercih etme olasılıkları olduğu kabul edilmeli ve olaylara onların gözünden bakmaya çalışılmalıdır (Shahrabi, 2012, s.2540). Değişimi, müşteri gereksinimlerine göre adapte edip, gerçekleştirilen değişimin müşteriler üzerindeki etkilerini takip ederek daha müşteri odaklı bir değişim yönetimi yaklaşımı benimsemek mümkündür (Asnina vd., 2014). Bu durum, değişim öncesi ve sonrası sürece müşterileri de dâhil etmek şeklinde yorumlanabilir. Değişimi tepeden gelme şekilde bir paket olarak sunmak, değişimden etkilenen ögelerin dışlanmış hissetmesine ve sürecin bir parçası olamamalarına neden olabilir. Bu durumda, gerçekleştirilen değişim, çalışanlar ya da müşteriler tarafından benimsenemeyeceği için başarılı bir değişim yönetimi sürecinden söz etmek güçleşmektedir (Graham, 2003).

2.6. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE KÜTÜPHANELER

Kütüphaneler, eskiden olduğu gibi dermenin pasif şekilde korunduğu yerlerin ötesine geçerek kütüphane binasının içinde ve dışında farklı formatlarda sunulan bilgi kaynaklarına dayalı hizmetler geliştiren ve bunları kullanıcılarına ulaştıran aktif araçlar halini almışlardır (Lynch ve Smith, 2001, s.418). Yeni teknolojilerin gelişmesi; kullanıcıların beklentilerinin değişmesi, geniş yelpazedeki bilgi kaynaklarına olan ilginin artması, basılı kaynaklara ek olarak elektronik kaynakların ortaya çıkması, kaynakların açık erişime sunulması gibi yeni meydan okumalara yol açmış, kütüphanecilerin yeni bilgi ve beceriler edinmesi gerekliliğini doğurmuştur. Bu nedenle, kütüphaneler yeni teknolojileri iş süreçlerine dâhil etmek, kullanıcılarına daha iyi ortamlar ve hizmetler sunmak durumunda kalmışlardır (Aslam, 2018; Aslam, 2019). Kütüphaneler yapısal ya da yönetsel değişimlerle karşılaşmaktadırlar. Örneğin, bir halk kütüphanesi ile devlet üniversitesi kütüphanesi tek bir çatı altında birleşip dermelerini her iki tür kütüphanenin kullanıcılarına açabilirler. Bir halk kütüphanesi; müdür, yardımcıları, kütüphaneciler ve memurlar şeklinde değil, takımlar halinde yönetilmeye başlanabilir. Bir kütüphane, sanal bir kütüphaneye dönüştürülmek istenebilir. Böyle değişiklikler yapılması gereken bir kütüphanede çalışan yöneticinin stratejik davranıp, sürece her bir çalışanını dâhil ettiği bir plan hazırlaması gerekmektedir (Stueart ve Moran, 2007, s.3).

Yaşanan tüm teknolojik gelişmeler karşısında kütüphaneler hâlâ değerli kurumlar olsa da bu kurumlara yönelik memnuniyetsizliğin arttığı ve kurumsal değerlerinin düştüğüne dair bir algı olduğu varsayılmaktadır. Aslında kütüphaneler, bu değişen ortamı olumluya çevirmeli ve rollerini yeniden tanımlamaya, daha fazla ortaklıklar ve iş birlikleri geliştirmeye çalışmalıdırlar. Kütüphanelerde stratejik liderliğe, daha fazla risk almaya ve farklı kullanıcı gruplarının değişen beklentilerini anlamaya gerek vardır (Brindley, 2006, s.490). Kütüphaneler, bir işi gerçekleştirmek için doğruluğu kabul edilmiş kurallara yönelik en iyi yolu izlediğini öne süren kurumlar olmayı bırakmalı, öğrenmeyi, deneyimlemeyi ve risk almayı destekleyen ortamlar yaratarak

öğrenme merkezleri haline gelmelidir (Giesecke ve McNeil, 2004, s.54). Dinamik ve ihtiyaçları sürekli değişen bir kullanıcı topluluğunun beklentilerini karşılamak için değişmek, bir kütüphanenin hayatta kalmak ve gelişim göstermek için yapması gereken öncelikli şeydir. Başlatılacak bir değişim sürecine tüm çalışanların katılması, sürecin en önemli kısımlarındandır. Olaylara karşı yeni bakış açılarının geliştirilmesi hizmet kalitesini de artıracaktır. Büyük değişikliklerin gerçekleşmesi için, var olan kurum kültürünün, kullanıcıların beklentileri ve gereksinimleri göz önünde bulundurularak yeni bir örgüt yapısına dönüştürülmesi gerekir (Stueart ve Moran, 2007, s.41). Kütüphanelerde değişime ayak uydurulması, sunulan hizmetlerin kalitesini ve etkisini artıracaktır (Popescu vd., 2010, s.58).

Değişim sürecinde başarılı bir program izleyebilmek için kurum yapısına, insan ilişkilerine ve teknolojiye odaklanmak gerekir. Çalışanların performanslarını ve hizmet kalitesini artırmak için bu öğeler arasında denge kurmak önemlidir (Al Jaradat vd., 2013, s.169). Kütüphanede gerçekleştirilecek planlı bir değişim yönetimi sürecine hazırlanırken kütüphanenin mevcut durumunun değerlendirilmesinin yanı sıra, kütüphanenin iç dinamiklerinin ve -bir kuruma bağlıysa- bağlı olduğu kurumun dinamiklerinin farkında olunması gerekmektedir. Kütüphanenin dönemlik/yıllık stratejilerine ve misyonuna bağlı olarak değişime yönelik gerekli adımlar belirlenmelidir (Troll, 2002).

Literatüre göre, kütüphanelerde değişim yönetimi sürecinde izlenmesi gereken bazı adımlar şöyle özetlenmektedir:

- **Değişim ihtiyacını tanımlamak:** Bir kütüphane için değişim yönetimi, kullanıcıları değişen fırsatlarla tanıştırmak daha iyi hizmetler sunmak üzere, gelişen ve değişen bilgi teknolojilerini ve süreçlerini tanımlamak ve hizmetlere dâhil etmektir (Midda vd., 2009, s.321). Kütüphanelerde değişim, kurumun yapısında, sistemlerinde, görevlendirmelerde ve personelde söz konusu olabilir. Kurumun yapısında gerçekleştirilecek değişimde, kurumun hiyerarşik yapısı tamamen ortadan kaldırılabilir ve personel her sürece dâhil edilebilir.

Sistemlerde yapılacak değişikliklerde teknolojidenden daha fazla ve çeşitli şekillerde yararlanmak hedeflenebilir, kullanıcı odaklı ve etkileşimli sistemler geliştirilebilir. Görevlendirmede yapılacak değişikliklerde, personelin farklı birimlerde çalışıp kendilerini farklı alanlarda geliştirmeleri hedeflenebilir, alanında uzman kişilerin personele web tasarımı, derme geliştirme gibi alanlarda eğitim vermeleri sağlanabilir (Tam ve Robertson, 2002, s.374-377).

- **Sürecin planlanması:** Bir kütüphanede değişim sürecini başlatmadan önce sürecin planlanması, hedeflenen sonuca ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Öncelikle ihtiyaç duyulan değişimi belirlemek için aşağıdaki sorular sorulabilir:
 - Değişikliklerin personel, sistem, hizmetler, kullanıcılar, derme üzerindeki etkisi ne olacak?
 - Değişikliğin sıklığı ve yapısı ne olacak?
 - Bilgi kaynaklarının kullanımını nasıl etkileyecek?
 - Kullanıcıların bilgi gereksinimlerini nasıl etkileyecek?
 - Prosedürü, ilkeleri ve programı nasıl etkileyecek?

Bu sorulara verilecek yanıtlar, değişimin neden gerekli olduğunu ve gerçekleştirilirse sorunlar yaratıp yaratmayacağını belirlemek için yardımcı olacaktır. Bu yanıtlar ayrıca, kullanıcıların beklentilerini, değişen ortamda kütüphanelerin değişen amaçlarını, bu amaçlara ulaşmak için uygulanması gereken ilkeleri ve değişikliklerin gerçekleştirilmesiyle oluşabilecek yeni meydan okumaları belirlemeye yarayacaktır (Kaur, 2018, s.144-145).

- **Düzenli hizmet içi eğitim:** Yaşanan değişikliklerle birlikte artan kullanıcı beklentilerini ve kaynak gereksinimlerini karşılayabilmeleri için kütüphane personelinin bilgi, beceri ve performansları çeşitli programlarla ve eğitimlerle geliştirilmektedir. Mevcut personelin eğitilmesine ek olarak, bilgi ve beceri düzeyleri doğrultusunda birimler arası personel değişikliği yapılabilenkte ya da ihtiyaca göre yeni işe alımlar gerçekleştirilebilmektedir. Kütüphane yönetimi, değişim ortamının gerektirdiği yenilikler doğrultusunda politika ve uygulamalarında uygun iyileştirmeleri yapabilir (Carrillo ve Gregory, 2019; Gunapala vd., 2020, s.206-207).

2.6.1. Değişim Yönetimi ve Üniversite Kütüphaneleri

Üniversite kütüphaneleri, değişim zamanının geldiğini gösterebilecek somut bir kanıt olan kâr/zarar gibi nicel verilere sahip olan bir kurum olmadığı için, değişim gerekliliğini tespit etmek her zaman kolay olmamaktadır. Kullanıcılarının çoğu öğrencilerden ve akademik personelden oluşan bu kurumlar, düşük ya da orta düzeyde bir hizmet kalitesi sağladıklarında, kullanıcılarından bir eleştiri ya da şikâyet almayabilirler. Diğer bir deyişle, kullanıcılar için orta düzeyde bir hizmet kalitesi, daha fazlası için bir beklentiye girmemelerine neden olabilmektedir. Bu durumda, kurum liderlerinin sergileyecekleri yenilikçi tutumlar önem kazanmaktadır. Yenilikçi bir bakış açısı benimseyip gerekli değişim için öncü olmak ya da uygun ortamı sağlamak ve çalışanlara da bu fikri aşılama, kurum liderlerinin görevi haline gelmektedir (Jantz, 2012, s.3-4).

Üniversite kütüphanelerinde değişim yönetimi literatürü incelendiğinde, konunun liderlik, çalışanlar, yenilikçi tutumlar, risk yönetimi gibi farklı açılardan ele alınabildiği gözlemlenmiştir. Tablo 3, bu konuya dair farklı yaklaşımları ve yapılmış bazı araştırmaları özetlemektedir. Tabloda anılan çalışmaların detayları tablonun ardından açıklanmıştır.

Tablo 3

Üniversite Kütüphanelerinde Değişim Yönetimi Literatürü

Kapsamı	Yazarlar	Yöntem/Teknik
Makro çevrede değişimin üniversite kütüphanelerine etkisi	Cox, 2021; Pryce Jones, 2018	PEST analizi ⁷ , İçerik analizi, Anket
Değişimin çalışanlar üzerindeki etkisi	Al Jaradat vd., 2013; Appiah vd., 2016; Aslam, 2022; Malenfant, 2010	Yapılandırılmamış görüşme, Anket, Sistemik literatür taraması
Liderlik	Phillips, 2014; Aslam, 2018; Wong, 2019	Sistemik literatür taraması, Anket
Kurum liderlerinin yenilikçi tutumları	Aslam, 2021; Jantz, 2012	Yapılandırılmış görüşme, Sistemik literatür taraması
Karşılaşılan güçlükler için çözüm önerileri	Sanches, 2018; Kakırman Yıldız, 2009; Kakırman Yıldız, 2010	Örnek olay incelemesi, Anket ve memnuniyet ölçeği

Cox'a (2021) göre, değişim yönetimi söz konusu olduğunda üniversite kütüphaneleri, bağlı bulunduğu makro çevrede gerçekleşen değişimden etkilenmektedir. Yükseköğretim kurumlarında 2000'li yılların başından beri yaşanan hızlı değişim, üniversite kütüphanelerinde çeşitli fırsatları doğururken, yeni meydan okumalara da neden olmuştur. Üniversitelerde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik etkenler kütüphaneleri farklı açılardan etkilemiştir. Katılımcı kültürün ve uluslararası öğrenci değişimlerinin artması, öğrenci profiline ve üniversite kütüphanesi kullanıcısının çeşitlenmesine yol açmıştır. Bilgiye erişim kolaylığı, kişisel akıllı cihazların yaygınlaşması, öğrenme teknolojileri gibi teknolojik gelişmeler ise açık erişim, uzaktan eğitim, veri yönetimi gibi yeni kavram ve hizmetlerin gelişimini tetiklemiştir. Tüm bu etkenler, kütüphanenin yeni destek mekanizmaları geliştirmesine neden olmuştur (Cox, 2021). Başka bir çalışma (Pryce Jones, 2018) ise üniversite kütüphanesi

⁷ *Political, Economic, Social ve Technological* terimlerinin kısaltmasıdır. Kurumların içinde bulunduğu makro çevreyi incelemek için kullanılan bir yöntemdir ve politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etkenleri ele almaktadır (Cox, 2021).

çevrelerinde yaşanan köklü değişikliklerin, kütüphanelerin hedef tanımlarında da değişiklik yapmalarını gerektirdiğini ortaya koymuştur. Kütüphanelerin hedef tanımlarını güncel tutmalarının, hâlihazırda yaşanan ve gelecekte yaşanabilecek değişikliklere hazırlıklı olmaları anlamına geldiği belirtilmiştir (Pryce Jones, 2018).

Üniversite kütüphanelerinde değişim yönetiminin odaklandığı konulardan biri çalışanlardır. Değişim yönetiminin çalışanların edinmeleri gereken yeni bilgi, beceri ve roller ile bu süreçteki çalışma performansları üzerindeki etkilere odaklanan çalışmalara (Al Jaradat vd., 2013; Appiah vd., 2016; Aslam, 2022; Malenfant, 2010) rastlanmaktadır. Kütüphanede uygulanan değişim yönetiminin, çalışanların performansı üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bir araştırmada (Al Jaradat vd., 2013), kurum yapısı, teknoloji ve bireylerde değişim şeklinde üç farklı değişim unsuruna odaklanılmıştır. Araştırma sonucunda, ilgili üç değişim alanı arasında pozitif bir korelasyon olduğu, üçü arasında oluşturulacak dengenin çalışanların performansını olumlu yönde etkileyeceği ve hizmet kalitesini artıracığı ortaya konmuştur. Değişen dünyayla birlikte kütüphanecilerin rollerinin ne yönde değiştiğine dair genel bir resim çizmeye çalışan bir çalışmada ise (Aslam, 2022, s.54-55), sistematik literatür taraması yöntemiyle 52 makale incelenmiş, bilgi hizmetleri ve kaynakları sunan üniversite kütüphanelerinin toplumda önemli etkileri olduğu ve sürekli gelişime ve değişime gereksinim duydukları belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, örgütsel değişimin ortaya çıkan yeni trendleri takip etmede ve kütüphanecilerin rol ve sorumluluklarını yeniden tanımlamada ne kadar önemli olduğu belirtilmiştir. Çalışanların değişen rollerine odaklanan bir başka çalışma (Malenfant, 2010) da kütüphanecilerin bilimsel iletişim konusunda savunuculuk rolleri üstlenmeleri ile ilgidir. Çalışmada, araştırmalara daha fazla yatırım yapılması, yazar haklarının korunması, risk alan araştırmacıların desteklenmesi, savunuculuk rollerine örnek olarak gösterilmekte, değişim odaklı ve sistemli bir düşünme yaklaşımı sergilenmesiyle bu sürecin daha iyi yönetilebileceği vurgulanmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan değişim zorunluluğu ile üniversite kütüphanelerinde değişim yönetimi ilkelerinin olmasının ve çalışanların sürece dâhil

edilmesi gerekliliğinin vurgulandığı bir çalışmada (Appiah vd., 2016) kullanıcıların gereksinimlerinin tespit edilmesinin önemine de değinilmiştir. Gelişen teknolojiler ve hizmetler aracılığıyla anlaşılın ya da doğrudan müşteriler tarafından belirtilen veya ima edilen bu gereksinimleri belirlemenin, değişim için önemli bir fırsat yarattığı ifade edilmiştir.

Değişim yönetiminde odaklanılan başka bir konu ise yöneticilerin liderlik vasıflarıdır. Üniversite kütüphanelerinde değişim yönetimi sürecinde karşılaşılan engellerin en kolay ve hızlı şekilde aşılmasında karar vericilerin liderlik rolleri önemli bir rol oynamaktadır. Kütüphanecilerin liderlik yeterlilikleri ile ilgili algılarının ölçüldüğü bir çalışmada (Wong, 2019), değişimi yönetebilme becerisi, etkili liderlik için gerekli yeterlilikler arasında yer almaktadır. Kütüphanecilik eğitimi ve liderlik konusuna odaklanan bir başka çalışmada ise, dönüşümü destekleyen bir liderlik yaklaşımının değişim sürecindeki kütüphanelerin deneyimlediği belirsizlik sürecinin sancılarını en aza indireceği belirtilmektedir (Phillips, 2014). Farklı bir çalışmada, kütüphanelerin değişen doğasına uyum sağlayabilmek için yöneticilerin liderlik bilgi ve becerilerinin yanı sıra, etkili iletişim kurmaları, stratejik düşünme becerisine sahip olmaları ve farklı şekillerde çalışma yöntemlerine açık olmaları önerilmektedir (Aslam, 2018). Yöneticilerin liderlik vasıflarının yanı sıra, yenilikçi tutumlara sahip olmalarının önemine değinen bir çalışmada (Aslam, 2021) ise, kütüphane yöneticilerinin belirli bir vizyona ve stratejik planlamaya gereksinim duydukları belirtilmiş, gelecekte karşılaşılabilecekleri ani ve farklı durumlarla baş etme becerisi geliştirmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Çalışmada, kütüphanecilerin etkili liderlik becerilerine de değinilmiş ve bu konunun teknolojik gelişmelerle birlikte yükseköğretim kurumlarında gerçekleşen değişikliklere uyum sağlanması açısından önemli olduğu belirtilmiştir.

Değişim yönetimi ve üniversite kütüphaneleri konusunda gerçekleştirilen bazı araştırmalar ise çevresel değişiklikler yaşandığında karşılaşılan insan, kaynak ve bütçe kısıtlaması riskleriyle mücadele etmek için kütüphanelere birtakım çözüm

önerileri sunmaya odaklanmıştır. İlgili güçlüklerle mücadele etmek için risk yönetimi ve stratejik planlama yöntemlerinin önerildiği bir örnek olay incelemesi (Sanches, 2018) kapsamında, değişimin gerektirdiği yeniliklere uyum sağlayabilmek için karmaşık durumların çözülmesi gerekliliğinden söz edilmektedir. İlgili çalışmada, bu durumlarla baş edebilmek için SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Güçlü yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) analizinden yararlanarak tehditlerin, fırsatların, güçlü ve zayıf yanların belirlenebileceği vurgulanmıştır. Türkiye’de üniversite kütüphaneleri ve değişim yönetimi konusuna odaklanan tek çalışma da kütüphanelerin bu süreçte karşılaştıkları sorunlara çözüm sunmaya yöneliktir. Kakırman Yıldız (2009) tarafından kaleme alınan doktora tezinde ve makalede (Kakırman Yıldız, 2010) bir üniversite kütüphanesi için değişim yönetimi modeli geliştirilmiş ve bu modelle kütüphanenin değişimi ne ölçüde takip ettiği ve hangi konularda eksik kaldığı tespit edilmeye çalışılmıştır (Kakırman Yıldız, 2009; 2010).

2.7. DEĞERLENDİRME

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında, 21. yüzyılda yaşanan gelişmeler, bunların kütüphane kurumu, bilgi profesyonelleri ve kütüphane kullanıcıları üzerinde yarattığı değişim zorunluluklarına değinilmiş, kütüphanelerin bu değişimi yakalamak ve kullanıcılarının değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek için yararlanabileceği yaklaşımlar incelenmiştir. Başta teknolojik olmakla birlikte yaşanan gelişmeler, kurumları, hizmetlerini, çalışanlarını değişime zorlamış ve hizmet sunulan bireylerin de gereksinimleri ve tüketim alışkanlıkları farklılaşmıştır. Kütüphaneler özelinde bir değerlendirme yapıldığında ise, özellikle internetle birlikte değişen bilgi ekosisteminin kütüphanelerin varlıklarının dahi sorgulanmasına neden olacak şekilde dönüşüme uğradığını göstermektedir. Bu noktada, varlıklarını devam ettirmek durumunda olan kütüphaneler, kullanıcıları gereksinimlerini analiz ederek değişim ihtiyacını tanımlama ve onlara daha iyi hizmetler sunma yoluna gitmektedir. Değişimin sürekli olmasından dolayı sürdürülebilir bir yaklaşım izlemesi gereken

kütüphanelerin süreci ve süreçten etkilenen aktörleri önceden belirlemesi gerekmektedir.

Bir kurumun hizmet kapasitesini geliştirmek üzere gerçekleştirilen uygulamalar doğrudan insanlarla ilgilidir. İnsanların, yeni yöntemlerin, teknolojilerin ya da süreçlerin, çalışma koşullarını ya da aldıkları hizmetleri iyileştirdiğini kabul etmesiyle gerçek değişim başlar. Dolayısıyla, değişimi yönetme planının ilk adımı, sürece çalışanların ve kullanıcıların dâhil edilmesidir (Petrescu, 2010). Bu sürecin en başından itibaren planlı bir şekilde ilerlemesi, emek ve zaman kaybını önleyecek, değişimden etkilenen tüm aktörlerin değişim sürecini ve hedefleri benimsemesine neden olacak ve değişim sürecinin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır (Akingbola vd., 2019; Hayes, 2002). Değişim yönetimi modellerinde (*Kotter'in 8 Aşama Modeli*, *Bridges'in Dönüşüm Modeli*, *Beer, Eisenstat ve Spector'un Kritik Yol Modeli*, *Lewin Modeli*), başarılı bir değişim yönetimi sürecinin adımları arasında "iletişim" faktörünün öneminden söz edilmekte, hedefe ulaşmayı kolaylaştırması bakımından sürece dâhil aktörlerin görüşlerinin alınmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Değişimden doğrudan etkilenecek olan bireylerin, değişim sürecindeki aşamalardan haberdar edilmesi hem değişime karşı olası direnci kıracak hem de değişimle birlikte varılacak yeni sonuçlardan duyulacak memnuniyeti artıracaktır (Beer vd., 1993; Bridges, 2009; Burnes, 2004; Kotter, 1995).

2000'li yıllarla birlikte, kütüphanelerin kullanıcılarının ihtiyaçlarını belirlemenin yanı sıra, kütüphane kaynaklarını ve hizmetlerini daha bütüncül yaklaşımlarla değerlendirerek hizmet tasarlamaya başlamaları gündeme gelmiştir. Bu amaçla, kütüphanelerin kullanıcıları ve onların ihtiyaçlarını anlamanın ötesinde, ihtiyaç yaratma ve kullanıcı deneyimi sağlama konularında izleyebilecekleri birtakım yaklaşımlar olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında, kütüphanede değişim gerektiren farklı kriterlerin ortaya konmasının ve değişime nereden başlanacağına belirlenmesinin önemli olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışma kapsamında, kütüphane çalışanlarının ve kullanıcılarının kütüphanede

değişime yönelik fikirlerinin ve önceliklerinin öğrenilmesi amacıyla veri toplama aracı olarak AHS yönteminden yararlanılabileceği değerlendirilmiştir. Bu yöntemin kullanıcı ve personel önceliklerini belirlemek amacıyla kullanılmasına yönelik olarak ortaya konan araştırma tasarımı, bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu çalışma kapsamında, üniversite kütüphanesi kullanıcıları ve personelinin, değişmesi gerektiğini düşündükleri kriterlere yönelik öncelikleri, AHS yönteminden yararlanılarak ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgularla, kütüphane kullanıcıları ile personelinin bakış açıları arasındaki fark ya da benzerlikleri belirlemek amaçlanmıştır. Değişime uyum sağlamak için öncelikleri belirlemenin dışında kütüphanelerin izleyebilecekleri yaklaşımlar da değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle tezde yararlanılan AHS yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, AHS yönteminin bu çalışma kapsamında nasıl kullanıldığı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırma kapsamında değerlendirilen kriterlerin belirlenmesi ve bu kriterleri AHS Değerlendirme Formu aracılığıyla (Bkz. Ek 1) önceliklendiren değerlendiricilerin seçilmesi süreci hakkında açıklamalar yapılmıştır. Ardından, veri toplama sürecine yönelik bilgiler sunulmuştur.

3.1. ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHS)

Örgütler, kimi zaman yöneticilerinin ya da paydaşların yanlış kararlarından dolayı farklı güçlülere neden olan sonuçlarla karşılaşabilmektedirler. Bu nedenle, yönetim ya da iş süreçlerinde başarı sağlanabilmesi için doğru kararlar alınması önem taşımaktadır. Karar verme süreci; karar vericilerin, alternatiflerin sayısının, kriterlerin ve muhtemel sonuçların belirlenmesini gerektiren bir sistematığe sahiptir (Timor, 2010). Buna bağlı olarak zaman içinde çok kriterli karar verme yöntemleri geliştirilmiştir (Ishizaka vd., 2011, s.1801).

AHS, yaygın kullanılan çok kriterli karar verme yöntemlerinden biridir (Aziz vd., 2016, s.7217). Bunun nedenleri arasında, AHS'nin öğrenilmesinin kolay olması, hesaplama açısından karmaşık olmaması ve karar vericilere yapmaları gereken seçimlerle ilgili karmaşık sorunları çözebilme olanağı sunması gösterilmektedir (Munier ve Hontoria, 2021, s.viii).

AHS, çok kriterli karar vermeye dayalı araştırmalarda, sezgisel ve matematiksel basit bir yöntem olarak ortaya çıkmıştır (Mu ve Pereyra Rojas, 2017) ve karmaşık bir problemi hedefler, kriterler, alt kriterler ve alternatifler şeklinde hiyerarşik bir yapıya bölerek, o problemin daha iyi analiz edilmesine katkı sağlamaktadır (Saaty, 1990a, s.259). AHS, karar vericilerin hiyerarşik ve çok kriterli konularda karar verme ve alternatifler arasında öncelik belirleme süreçlerine yardım etmektedir (Saaty ve Vargas, 2013, s.320). Diğer bir deyişle, karar vericilerin seçimlerinin öncelikli olduğu problemler söz konusu olduğunda, bu yöntemden yararlanılabilmektedir (Munier ve Hontoria, 2021). Saaty'e göre, insanlar kendi kararlarından oldukça emindirler ve çoğu kişi daha doğru seçimler yapabilmek için, başkaları tarafından belirlenen seçeneklere gerek duymadıklarına inanabilirler. Fakat, karmaşık kararları etkili bir şekilde sentezleyebilmek için düşüncelerin doğru şekilde organize edilmesi önem taşımaktadır (Saaty, 1990a, s.259). Saaty (2008, s.84), bir konu ya da nesne hakkında bilgi sahibi olmak için iki yol olduğundan söz etmektedir. İlki, bilgi sahibi olunmak istenen konu ya da nesnenin tek başına değerlendirilmesi, diğeri ise benzerleriyle karşılaştırılması şeklindedir. AHS, hiyerarşi içerisinde her bir kriterin öznel önemini birbirleriyle karşılaştırarak belirlemeye yarayan bir metodoloji sunmaktadır (Saaty, 2008, s.84).

AHS, proje yönetimi (Al Harbi, 2001), eğitim (Wang vd., 2021), e-öğrenme (de Castro Pardo vd., 2019), tedarik zinciri yönetimi (Butdee ve Phuangsalee, 2019), turizm (Crisostomo ve Gustilo, 2019), sağlık yönetimi (Şahin vd., 2019), ulaşım (Liu ve Yang, 2018), değişim yönetimi ve strateji geliştirme (Satria, 2013) gibi birbirinden farklı alanlarda yapılan araştırmalarda kullanılan bir yöntemdir. Örneğin bir

araştırmada (Crisostomo ve Gustilo, 2019), on Asya ülkesi; yiyecek, ülkedeki turizm noktaları, güvenlik ve yaşam maliyeti olmak üzere turizme yönelik dört kriter bağlamında değerlendirilmiştir. Bu kriterler göz önünde bulundurulduğunda, turizm için tercih edilebilecek en iyi Asya ülkesinin tespit edilebilmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda karşılaştırmalar, çeşitli gezi bloglarından ve çevrimiçi platformlardan alınan turist yorumlarıyla (gerçek kişi deneyimleriyle) gerçekleştirilmiştir. Başka bir çalışmada, Türkiye'nin Muğla iline bağlı on iki ilçeden hangisinin hastane kurmak için daha elverişli olduğu altı kriter ve on dokuz alt kriter bağlamında incelenmiştir (Şahin vd., 2019). Diğer bir çalışmada ise, Çin'de yolcuların beş otobüs hattıyla ilgili memnuniyet düzeyleri; bekleme süresi, konfor ve durağa yürüme süresi gibi farklı kriterlere göre araştırılmıştır (Liu ve Yang, 2018). Bilgi sistemlerinde değişim yönetimi stratejisi geliştirme üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada da AHS yöntemi ile birlikte SWOT analizi ve sistemsal düşünme yönteminden (systematic thinking method) yararlanılmış, bilgi teknolojisi uygulamaları için hangi değişim yönetimi stratejisinin en uygun olacağı tespit edilmeye çalışılmıştır (Satria, 2013).

3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları

AHS, problemi tanımlayan bir hiyerarşik yapının oluşturulması, her kriterin ikili olarak birbiriyle karşılaştırıldığı matrisin oluşturulması, karşılaştırmaların gerçekleştirilmesi, seçenekler arasındaki ağırlıkların belirlenmesi ve elde edilen bulguların değerlendirilmesi şeklinde aşamalar halinde gerçekleştirilir (Roper Lowe ve Sharp, 1990). Bu aşamalar aşağıda sırasıyla ve daha detaylı şekilde açıklanmaktadır.

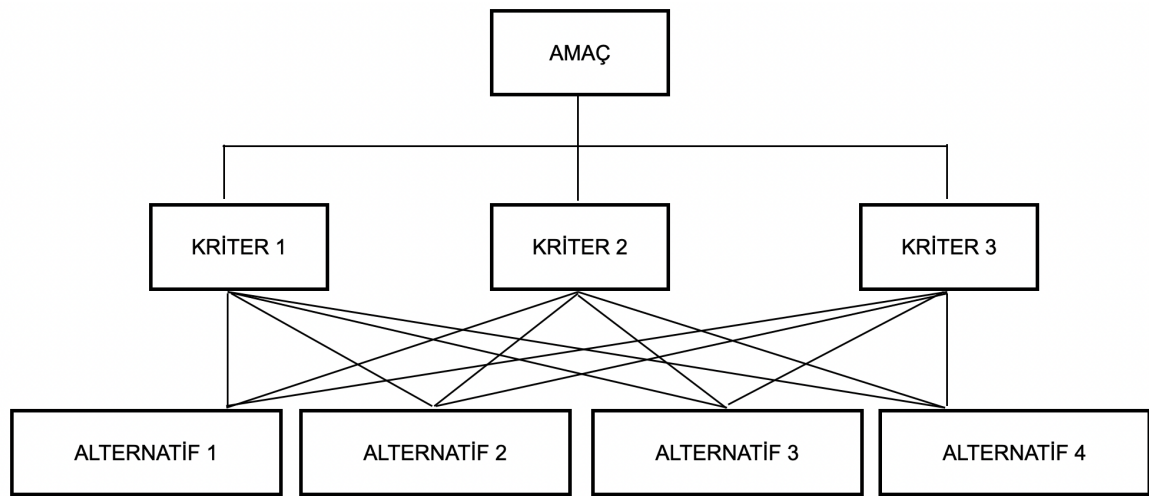
3.1.1.1. AHS Kapsamında Problem Tanımı, Kriter ve Alternatiflerin Belirlenmesi (Adım 1)

Sürecin en başında, araştırmanın problemi tanımlanır, karar süreci için gerekli kriterler ve varsa alt kriterler literatüre dayalı olarak ya da konu uzmanlarının fikirlerine başvurulularak belirlenir. 2005-2015 yılları arasında yayımlanan, farklı alanlarda gerçekleştirilmiş ve AHS'yi araştırma yöntemi olarak kullanan 33

çalışmanın incelendiği bir araştırmada (Russo ve Camanho, 2015, s.1126-1127), araştırma hiyerarşisinin kriterler kısmının oluşturulmasında daha çok literatürden yararlanıldığı, bunun yanı sıra, bazı çalışmalarda kurum çalışanlarının ya da uzmanların görüşlerine danışıldığı, bazı çalışmalarda ise hem literatürden hem de uzman görüşlerinden yararlanılarak kriterleri belirleme yolununun tercih edildiği tespit edilmiştir.

3.1.1.2. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması (Adım 2)

AHS'de hiyerarşik yapı, önce hedefin, daha sonra ana ve varsa alt kriterlerin ve en son olarak da alternatiflerin (karar seçeneklerinin) belirlenmesiyle oluşturulmaktadır. Bir karara varmada belirlenen etkenler hiyerarşik bir şekilde hedef, kriterler, alt kriterler ve alternatifler şeklinde sıralanmaktadır (Bkz. Şekil 1). Hedefin ve konunun hiyerarşik şekilde düzenlenmesiyle karmaşık ilişkilerin daha net bir şekilde anlaşılmasına yarayan bu yöntem, karar vericilerin ilgili homojen maddeleri doğru bir şekilde karşılaştırmasını kolaylaştırır (Saaty, 1987). Şekil 1'de görüldüğü gibi, amaç doğrultusunda uygun kriterler belirlenip, gerekirse alt kriterler de eklendikten sonra alternatiflerin sunulmasıyla hiyerarşik yapı oluşturulmuş olur (Saaty ve Vargas, 2012, s.2-3).



Şekil 1. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

3.1.1.3. İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması (Adım 3)

Hiyerarşik yapının ortaya konmasından sonra ikili karşılaştırmaları gerçekleştirmek üzere bir matris oluşturulmaktadır (Bkz. Denklem 1). Bu noktada, değerlendiricilerin (uzmanlar, yöneticiler, kullanıcılar vb.) fikirlerini toplayabilmek için bir anket ya da değerlendirme formu oluşturulabilir (Taherdoost, 2017, s.244).

$$W_i = A_n = \begin{matrix} & C_1 & C_2 & \dots & C_n \\ \begin{bmatrix} a_{11} & a_{ij} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{ij} & 1 & \dots & a_{2n} \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} & C_1 \\ & C_2 \\ & C_n \end{matrix}$$

(Denklem 1)

Denklem 1’de sunulan matris, ikili karşılaştırmalar matrisi denmektedir. Bu matris aracılığıyla kriterlerin birbirlerine kıyasla oranları belirlenebilmektedir. C , kriterleri (criteria), W ise ağırlığı (weight) ifade etmektedir. Alternatifleri ifade eden sembol ise A ’dır. İkili karşılaştırmalar matrisinin köşegen öğeleri 1’dir. n , değerlendirilecek toplam kriter sayısını ifade ederken, i kriteri ve a_{ij} ise i kriterinin j kriterine göre önemini göstermektedir. a_{ij} değeri, $1/a_{ij}$ ’den elde edilir ve bu duruma “pozitif karşılıklı ikili karşılaştırma (positive reciprocal pairwise comparison)” adı verilmektedir (Saaty, 1987).

Karşılaştırmalar yapılırken, sözlü ifadelerden ve onların sayısal karşılıklarından yararlanılmaktadır. Sözlü ifadeler önem sırasına göre (eşit derecede önemli, biraz daha önemli, oldukça önemli, çok daha fazla önemli, son derece daha önemli) derecelendirilmektedir. Bu ifadelerin sayısal karşılıkları ise 1, 3, 5, 7, 9 şeklindedir (Saaty, 1990b; Saaty, 2008) (Bkz. Tablo 4).

Tablo 4

Standart Tercih Tablosu

Önem Değerleri	Dilsel Değişkenler
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Daha Fazla Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Daha Önemli (Kesin Üstünlük)
2, 4, 6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

Homojen gruplar karşılaştırılırken, yedi homojen maddeden fazlası tercih edilmemektedir. Yedi maddeden fazlasıyla yapılan karşılaştırmalarda ortalama tutarsızlık⁸ yüksek çıkmaktadır. AHS'de homojen grupları karşılaştırırken bir maddenin diğerine kıyasla göreceli önemini belirlemek için kullanılan ölçek 1-9 arasındaki mutlak sayılarla sınırlıdır. Aradaki çift sayılar uzlaşma değerleri olarak kullanılmaktadır (Saaty, 1987; Saaty, 1990b).

3.1.1.4. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi (Adım 4)

İkili karşılaştırmalar sonucu verilen değerler ile oluşan matris, bir sonraki aşamada normalize edilir. Bu işlem, matristeki her ögenin kendi sütununun toplamına bölünmesiyle elde edilmektedir. Bunun için her satırdaki değerlerin geometrik ortalamasının alınması gerekir. Matris normalize edildiğinde, her bir sütunun toplamı 1'e eşit olmaktadır (Saaty, 1987) (Bkz. Denklem 2).

$$a'_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n$$

(Denklem 2)

⁸ İkili karşılaştırmalarda değerlendiricinin tercihleri arasındaki tutarsızlığı ifade eder (Kwiesielewicz ve van Uden, 2004).

3.1.1.5. Öncelik Vektörünün Hesaplanması (Adım 5)

Normalize edilmiş her bir satırdaki değerlerin aritmetik ortalamasının alınmasıyla öncelik vektörü elde edilmektedir. Bu değerler, her bir kriterin önem ağırlığını göstermektedir. Öncelik vektörü, kriterlerin birbirlerine kıyasla önem değerlerini ortaya koyan ve yüzde şeklinde ifade edilen dağılımları verir (Saaty, 1987; Saaty, 1990b; Saaty, 2003) (Bkz. Denklem 3).

$$w_i = \left(\frac{1}{n}\right) \sum_{i=1}^n a'_{ij}, i, j = 1, 2, \dots, n$$

(Denklem 3)

3.1.1.6. Tutarlılık Oranının Hesaplanması (Adım 6)

Öncelik vektörlerinin ortaya konulmasının ardından, ikili karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığını belirlemek için bir dizi işlem gerçekleştirilmektedir. Bunun için önce, tutarlılık endeksi (consistency index - CI) hesaplanmaktadır (Saaty, 1990b; Taherdoost, 2017, s.245) (Bkz. Denklem 4). AHS, karar vericilerin karar verme süreçlerini onlara tutarlı bir sistem sunarak oldukça kolaylaştırırsa da bireylerin öznel karşılaştırmaları söz konusu olduğu için, sonuçların tutarlılığının hesaplanmasına gerek duyulmaktadır (Herz, 2018, s.24).

$$CI = (\lambda_{max} - n)/(n - 1)$$

(Denklem 4)

CI hesaplanırken yararlanılan maksimum özdeğer (λ_{max}) ise, Denklem 5'teki formüle dayanmaktadır (Saaty, 1990b; Taherdoost, 2017, s.244).

$$\lambda_{max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(AW)_i}{w_i}$$

(Denklem 5)

Tutarlılığın değerlendirilebilmesi için bilinmesi gereken diğer bir değer ise rassal endekstir (random index - *RI*). *RI*, matrisin boyutuna bağlıdır ve *RI* değerleri *n* faktörlü bir karşılaştırma için Tablo 5'te gösterilmektedir. Matrisi oluşturan kriter sayısına göre, Tablo 5'te sunulan standart değerlerden uygun olanı seçilir (Saaty, 1987; Saaty, 1990b; Taherdoost, 2017, s.244).

Tablo 5

Karşılaştırma Matrislerinin Boyutlarına Göre RI Değerleri

<i>n</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<i>RI</i>	0	0	0,58	0,90	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,53	1,56	1,57	1,59

CI ve *RI* değerlerinin belirlenmesinden sonra, Denklem 6'daki işlem gerçekleştirilerek, tutarlılık oranı (consistency ratio - *CR*) hesaplanır. *CR*'nin 0,10'dan küçük olması, matrisin tutarlı olduğunu göstermektedir (Saaty, 1990b). *CR*'nin 0,10'dan büyük olması durumunda ise matrisin tutarlı olmadığı anlaşılır ve başa dönülüp araştırma hiyerarşisinin gözden geçirilmesi ve tekrar oluşturulması gerekir (Saaty, 2012).

$$CR = CI/RI$$

(Denklem 6)

3.1.1.7. Kriterler için Öncelik Değerlerinin Hesaplanması ve Alternatiflerin Sıralanması (Adım 7)

Kriterler için ikili karşılaştırma matrisleri oluşturularak, alternatiflerin öncelik vektörleri hesaplanmaktadır (Örnek için Bkz. Tablo 6). Kriterler için de elde edilmiş olan öncelik vektörleri birleştirilip ortak matris oluşturulmaktadır. Kriterlerin ortak matrisi ile alternatiflerin öncelik vektörü çarpılıp, toplanarak sonuç vektörü elde edilmektedir. En yüksek ağırlığa sahip olan alternatif, problemin çözümü için tercih edilmesi gereken seçenek olarak belirlenmektedir (Saaty, 2012).

Tablo 6

Alternatiflerin Öncelik Vektörü Matrisi

C1	A1	A2	A3
A1	1	4	1/2
A2	1/4	1	1/5
A3	2	5	1

Tablo 6'da ifade edilen C, hiyerarşide var olan kriterlerden birini, A ise alternatifleri ifade etmektedir. Burada verilen alternatif sayıları örnek amaçlıdır. Bu matris, her bir kriter için oluşturulmalıdır. Böylece, ilgili kriter için en öncelikli alternatifin hangisi olduğu belirlenebilmektedir.

3.1.2. AHS Yöntemine Yönelik Eleştiriler

AHS yönteminin, karar verme sürecinde yararlı bulunduğu (Harker ve Vargas, 1990; Ishizaka vd., 2011; Saaty, 1990a; Vaidya ve Kumar, 2006; Whitaker, 2007) kadar eleştirildiği (Belton ve Stewart, 2002; Dyer, 1990; Munier ve Hontoria, 2021; Yüksel ve Dağdeviren, 2007) çalışmalar da mevcuttur. Yöntemin eleştirildiği çalışmalarda genelde, AHS'nin metodolojik olarak kusurlu olduğu ve her zaman geçerli sonuçlar vermeyebildiği savunulmaktadır.

Dyer (1990), AHS süreçleriyle elde edilen sıralamaların rastgele olmasından dolayı, AHS'yi alternatif sıralamaları konusunda kusurlu bulmaktadır. Buna göre, AHS hiyerarşisinde daha üst bir seviyede bulunan kriterlerin ağırlıklarının, daha alt seviyede yer alan alternatiflerin ağırlıklarından bağımsız olarak belirlenebilmesinden dolayı, alternatiflerin rastgele seçilmiş oldukları sonucuna varılabilmektedir (Dyer, 1990). Belton ve Stewart (2002), alternatiflerin nitel değerlerle değil, bir dizi ikili kıyaslamalarla değerlendirilmesini eleştirmektedir. Yüksel ve Dağdeviren (2007, s.3364-3366), AHS yönteminde hiyerarşik yapıdaki kriterlerin birbirinden bağımsız

olarak değerlendirildiğini, buna karşılık, kriterlerin iç ya da dış etkenler nedeniyle birbirine bağlı olabileceğini belirtmektedir. Buna göre, birbirlerine bağlı olma ihtimallerinden dolayı kriterlerin bağımsız şekilde karşılaştırılması mümkün olmayabilmektedir. Çalışmada, kriterlerin birbirine bağlı olup olmadığını anlamak için bazı iç ve dış etken analizlerinin yapılmasının gerekliliği de dile getirilmiştir. Birbirine bağlı kriterlerin olduğu bir hiyerarşik yapıda kriter önceliklerinin değişebileceği düşünülmektedir (Yüksel ve Dağdeviren, 2007, s.3364-3366).

AHS, karar vericilerin öznel öncelik ve tercihlerine göre yapılan karşılaştırmalara dayalı olduğu için, bu yöntemin endüstri, ulaştırma, ticaret gibi bireylerin tek başına karar veremeyecekleri dünya sorunlarına uygulanamayacağı tartışılmaktadır. Bireylerin görüşlerinin alınması gerektiği durumlarda ikili karşılaştırmalar yerine veri toplama aracı olarak anketin kullanılabileceği savunulmaktadır. Nitel değerlendirmelerin de gerekebileceği durumlar olduğu kabul edilirken, AHS'nin ikili karşılaştırmalara dayanmasından dolayı nitel değerlendirmeleri dikkate almadığı düşünülmektedir (Munier ve Hontoria, 2021). Munier ve Hontoria (2021) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı çalışmada, AHS yönteminin tespit edilen 30 adet eksiklik ya da hatalı yönü, tek tek başlıklar altında incelenmiştir. Bu eksikliklerden 25 tanesinin, diğer araştırmacıların çalışmalarıyla örtüştüğü belirlenmiştir. Bu bağlamda, 100'den fazla araştırmacının AHS yöntemiyle ilgili çalışmaları incelenmiştir. AHS'nin eksik ya da hatalı bulunan 30 özelliğinden bazıları arasında, tüm problemlerin hiyerarşik bir yapıya sahip olmayabileceği, ikili karşılaştırma yönteminin yüzeysel ilişkiler sunduğu, ikili karşılaştırmaların bulanıklığı, AHS'nin karmaşık problemleri çözmedeki yetersizliği, kriterlerin birbirinden bağımsız olması, bireysel seçimlerin genellenemeyeceği yer almaktadır (Munier ve Hontoria, 2021).

Harker ve Vargas (1990) ise AHS ile ilgili eleştirilerin, AHS'nin kuramsal temellerinin tam olarak anlaşılmamış olmasından kaynaklı olduğunu öne sürmektedir. Bir başka çalışmada (Whitaker, 2007), hiyerarşik yapının ve bu yapı içindeki önceliklerin, ancak doğru belirlenmesi durumunda AHS'nin doğru sonuçlar ortaya koyabileceği

öne sürülmektedir. Bu çalışmada, AHS'nin en baştan doğru bir şekilde oluşturulması durumunda, yanlış, tutarsız ya da eksik sonuçlar vermeyeceği savunulmuştur. Saaty (1990a), kriterlerin ve alternatiflerin ağırlıklarının bağımsız olarak hesaplandığı için eleştirildiği bir çalışmaya (Dyer, 1990) ithafen yayımladığı makalede, alternatiflerin sıralamasının her zaman kriterlere bağımlı olduğunu, fakat kriterlerin alternatiflere ya hiç bağımlı olmadığını ya da bazen, bazı açılardan bağılı olabildiğini belirtmiştir. Bu çalışmada Saaty (1990a), Dyer'ın (1990) iddia ettiği gibi kriterlerin ve alternatiflerin tamamen birbirlerinden bağımsız oldukları savını çürütmeyi amaçlamıştır.

AHS, bir grubun ortak fikrinin belirlenmesini sağlaması bakımından pratik bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Vaidya ve Kumar, 2006). Örneğin, değerlendiricilerin farklı çikolata markalarının çikolataları arasında sıralama yapması üzerine gerçekleştirilen bir çalışmada, AHS'nin karar verme sürecine yardımcı olan bir yöntem olduğu sonucuna varılmıştır. Değerlendiriciler için hangi kriterin en öncelikli ve en az öncelikli olduğunu belirlemeyi sağlamasından dolayı AHS'nin yüksek güvenilirlikte bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Özellikle, bu çalışmadaki araştırma soruları arasında yer alan "tat" gibi baskın bir kriterin bulunduğu çalışmalarda, AHS'nin karar verme sürecini kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır (Ishizaka vd., 2011). Karar vericinin hedefe yönelik tercihlerini kolayca belirlemesini sağlayan kolay bir metodoloji sunması, karmaşık problemleri basit hale getirmesi hem nitel hem de nicel karar süreçlerini destekler bir yapı arz etmesi, sonuç kararının tutarlığının hesaplanmasını mümkün kılması ve grup kararlarına uygun olması nedeniyle AHS'nin kullanımının avantajlı olduğu görüşü de savunulmaktadır (Topel, 2006, s.28-29)

AHS'nin sınırlılıkları arasında yer alan ikili karşılaştırmaların bulanıklığı sorununa çözüm olarak "bulanık analitik hiyerarşi süreci" yöntemi geliştirilmiştir.

3.1.3. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci (BAHS)

Bulanık mantık, kesin olarak karar verilemeyen durumlarda yaklaşık karar verebilme olanağına dayanmaktadır (Zadeh, 1988, s.83). Zadeh (1965), nesnelere sınıflandırılmak istendiğinde bazı belirsizlikler oluşabileceğini, örneğin hayvanlar sınıflandırılırken bakteri ve deniz yıldızı gibi canlıların hangi sınıfa dâhil edileceğinin net olmayabileceğini belirtmiştir. Bulanık mantık, net olmayan ifadelerin sayısal olarak bulanık değerlerle ölçülmesini sağlamaktadır. Anlaşılması zor, karmaşık ve yoruma açık konularda ve insan muhakemesine dayalı durumlarda başvurulan bir süreçtir (Zadeh, 1965).

Bulanık mantık, bulanık küme teorisine dayanmaktadır. Klasik kümede bir üye bir kümeye ya aittir ya da değildir. Sayısal olarak açıklamak gerekirse, bir kümeye ait olan 1, olmayan ise 0 değerini alır. Zadeh (1965) tarafından ortaya koyulan bulanık küme teorisinde ise bir üyenin bir kümeye aitlik derecesi vardır ve bu derece sayısal olarak 0 ve 1 arasında değişkenlik göstermektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, karar vericiler, öznel yaklaşımlarından dolayı karar verme sürecinde belirsizlikler yaşayabilmektedirler. Bulanık küme teorisi, insan doğası gereği karar verme sürecinde yaşanan karmaşıklıkların dilbilimsel terimler yardımıyla giderilmesini sağlamaktadır (Kabak ve Erdebilli, 2021, s.2; Zadeh, 1965).

Bulanık mantıkta, “hemen hemen yakın”, “biraz sıcak”, “çok kullanışlı” gibi matematiksel ifadeler içermeyen, fakat bir problemin çözümünde günlük hayatta sıklıkla başvurulan ifadeler yer almaktadır. “Bulanık” kelimesi, bir belirsizliği ifade ediyor gibi gözükse de matematiksel olarak karmaşık durumlara çözüm getirmektedir (Kıyak, 2003). Zadeh’e göre, günlük yaşamda tüm kararlar “evet/hayır”, “siyah/beyaz”, “0/1” kadar net değildir. “Belki”, “gri”, “0,3” gibi ara değerler de bulunmaktadır (Şen, 2004).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinde karşılaşılan karmaşa ve belirsizlik nedeniyle, karar vericiler fikirlerini kesin yargılarla ifade etme konusunda isteksiz davranabilmekte, kararlarını sözel değişkenlerle ifade etmek isteyebilmektedirler (Tiryaki ve Ahlatçioğlu, 2009, s.54; Van Laarhoven ve Pedrycz, 1983). BAHS yöntemine göre, AHS'de kullanılan sayıların, karar vericilerin belirsiz yargılarını ifade etmekte yetersiz kaldığı durumda bulanık sayılar tercih edilmektedir (Sheu, 2000; Van Laarhoven ve Pedrycz, 1983).

AHS ölçeğinde, karar vericilerin kararları “biraz daha önemli”, “oldukça önemli”, “çok daha fazla önemli”, “son derece daha önemli” şeklinde dilbilimsel terimlerle temsil edilir. Bu terimler, sırasıyla 1, 3, 5, 7, 9 sayı değerlerine dönüştürülür. 2, 4, 6 ve 8 ara değerleri ise uzlaşma değerleri olarak iki rakam arasında kararsız kaldığında tercih edilebilmektedir (Saaty, 1980). Van Laarhoven ve Pedrycz (1983), AHS'ye bulanık mantığını ekleyerek, yönteme yeni bir bakış açısı ve uygulama şekli getirmiştir. Buna göre, AHS'de kullanılan 1 ve 9 arasındaki rakamlardan oluşan ölçeğin, karar vericilerin değerlendirme yapmasında yetersiz kaldığı düşünülmektedir. Karar vericilerin seçimlerini kesin yargılarla ifade etmek istemedikleri ve/veya edemedikleri durumlarda bulanık sayılar tercih edilmektedir. Karar vericilerin üçlü rakam grupları arasından seçim yapmalarına yönelik geliştirilen bu yöntemde, ikili karşılaştırma matrisleri üçgensel mantık oluşturmaktadır (Giles, 1976) (Bkz. Tablo 7). Karar verme sürecinde, geleneksel AHS tekniklerine kıyasla BAHS'nin daha doğru tanımlamalar yapılmasına olanak sağladığı düşünülmektedir (Sheu, 2000, s.45) Daha sonra, Buckley (1985) karar vericiler tarafından seçilen bulanık sayıların ağırlıklarını hesaplamak için geometrik ortalama yöntemini ekleyerek BAHS'nin gelişmesini sağlamıştır (Buckley, 1985).

Tablo 7

Üçgensel Bulanık Sayılar

Bulanık Sayılar	Üçgensel Bulanık Sayılar	Üçgensel Bulanık Sayıların Tersi
1	(1, 1, 2)	(1/2, 1/1, 1/1)
2	(1, 2, 3)	(1/3, 1/2, 1/1)
3	(2, 3, 4)	(1/4, 1/3, 1/2)
4	(3, 4, 5)	(1/5, 1/4, 1/3)
5	(4, 5, 6)	(1/6, 1/5, 1/4)
6	(5, 6, 7)	(1/7, 1/6, 1/5)
7	(6, 7, 8)	(1/8, 1/7, 1/6)
8	(7, 8, 9)	(1/9, 1/8, 1/7)
9	(8, 9, 9)	(1/9, 1/9, 1/8)

BAHS, bilgi teknolojileri (Samanlıoğlu vd., 2018), eğitim (Türker vd., 2019), tedarik zinciri yönetimi (Shanker vd., 2021), inşaat (Pan, 2008) gibi farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarda kullanılmıştır.

AHS yönteminin bulanık mantık versiyonu da AHS kadar yaygın bir şekilde kullanılan bir yöntemdir. Ancak BAHS'nin, AHS ile ilgili olarak tartışılan sorunlara daha iyi bir çözüm sunup sunmaması konusu netlik kazanmamıştır. Hangi yöntemin daha iyi olduğundan ziyade, BAHS'nin yalnızca farklı bir çözüm yolu sunduğunu belirtmek daha doğru bir yaklaşım olabilir (Chan vd., 2019). Kesin şekilde tanımlanamayan ve sözlü ifadelerin yer aldığı verilerde oluşan karmaşıklık nedeniyle, kesin yargılara varamayan karar vericilerin bulanık kararlar vermesine izin verdiği için AHS'den ayrılmaktadır (Kulak ve Kahraman, 2005, s.192). AHS yönteminin eleştirilen kısımlarının geliştirilmesine yönelik bir alternatif olarak sunulmasına rağmen, BAHS'yi eleştiren çalışmalar da yer almaktadır. Raharjo vd. (2008), BAHS'nin karmaşık yapısından dolayı tercih edilebilecek bir çözüm yolu sunmadığı görüşünü savunmaktadır (Raharjo vd., 2008). BAHS ve AHS'nin karşılaştırıldığı diğer bir çalışmada (Chan vd., 2019) ise, kullanışlı tarafları olmasına rağmen BAHS'nin, AHS'den daha fazla tercih edilmesi gereken bir yöntem olmadığı, daha karmaşık olan yöntemin, görece basit olana kıyasla daha iyi olacağı anlamına gelmediği savunulmaktadır.

Munier ve Hontoria (2021, s.xi), AHS'nin kurumlarda personel seçiminde, satın alınacak hisselerin belirlenmesinde, doktorların ya da hastaların görüşlerinin önemli olduğu sağlık konularında, satın alınacak bir ürünün (ev, araba vb.) seçimi, tatile gidilecek yerin belirlenmesi, restoran ya da film seçimi gibi günlük konularda ve öğretim elemanları ile öğrencilerin görüşlerinin önemli olduğu üniversitelerde avantajlı bir şekilde kullanılabileceğini öne sürmüştür (Munier ve Hontoria, 2021, s.xi). Bu çalışma kapsamında da, üniversite kütüphanesinde değişiklik yapılması gereken alanlar bağlamında, kullanıcı ve kütüphane personeli önceliklerinin belirlenmesi hedeflendiğinden, AHS yönteminin kullanılmasının uygun olduğu düşünülmüştür.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Üniversite kütüphanelerinin, gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla kullanıcıların temel değişim gereksinimlerini belirleyebilmeleri üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikli olarak değişmesi beklenen konuların belirlenmesi için kütüphane personeli ve kullanıcılarının görüşlerine başvurulmuştur. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamını H.Ü. Beytepe Kütüphanesi personeli ve kullanıcıları oluşturmaktadır. Söz konusu amaca uygun olarak, AHS yönteminin adımları takip edilmiştir. Bunun için öncelikle, söz konusu kütüphane için değişim önceliklerinin belirlenebilmesi amacıyla değişmesi gereken kriterler, daha sonra değerlendiriciler belirlenmiş ve kendileriyle görüşmeler gerçekleştirilerek gerekli veriler toplanmıştır. Elde edilen matrislere AHS'nin hesaplama basamakları uygulanarak, kütüphane personeli ve kullanıcı öncelikleri belirlenmiştir. Bu süreçte izlenen AHS adımlarının ayrıntıları önceki bölümde (Bkz. 3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları) verilmiştir. Bundan sonraki kısımda ise AHS adımları takip edilerek gerçekleştirilen uygulamanın detaylarına değinilmektedir.

Çalışma kapsamında, AHS yönteminin, alternatiflerin belirlenmesi aşamasına kadar olan kısmından yararlanılmaktadır. Literatüre bakıldığında da AHS yöntemi bazı

çalışmalarda (Akın vd.,2018; Atay ve Özdağoğlu, 2008; Saaty ve Vargas, 2012, s.275) yalnızca önceliklerin/sayısal ağırlıkların belirlenmesi için, bazı çalışmalarda (Burdurlu ve Ejder, 2003; Eleren, 2006; Petruni vd.,) ise bir dizi alternatif arasından tek bir alternatifin belirlenmesi amacıyla kullanıldığı görölmektedir. Bu çalışmada da yalnızca kriter ağırlıklarının hesaplanması hedeflendiğinden ve bir alternatif seçimi gerçekteştirilmeyeceğinden, AHS yöntemi, kriterler arasındaki sayısal ağırlıkların, yani önceliklerin belirlenmesi için kullanılmıştır.

Bu bağlamda, çalışma kapsamında elde edilen veriler için, tüm hesaplamaları 7 adımdan oluşan AHS yönteminin ilk 6 adımı uygulanmıştır. 1. Adım olan *Problem Tanımı, Kriter ve Alternatiflerin Belirlenmesi* için, kütüphanede değişim bağlamında değerlendirilebilecek kriterler uzman görüşlerine ve literatüre dayalı olarak belirlenmiştir. Alternatiflerin belirlenmesi bu çalışma kapsamının dışında kalmaktadır. 2. Adım olan *Hiyerarşik Yapının Oluşturulması* kısmında, daha önceden belirlenen 6 kritere son hali verilmiştir. Bu noktada, genel anlamda hangi kriterden değerlişime başlanması gerektiğinin ortaya çıkarılması hedeflendiğinden herhangi bir alt kriter belirlenmemiştir. 3. Adım olan *İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması* için kriterlerin birbirleriyle öncelik bağlamında kıyaslanmasına izin veren matrisler oluşturulmuştur. Fakat değerlendiricilerin yanıtlarının alınmasında bu matrislerin karmaşık yapısının kafa karıştırıcı olabileceği öngörölerek hem ikili kıyaslamaların yapılmasına olanak sağlayan hem de daha anlaşılır olan önceden yapılandırılmış bir değerlendirme formundan yararlanılmıştır. Değerlendirme formu bu çalışma kapsamında geliştirilmiştir. Elde edilen yanıtlar, daha sonra araştırmacının kendisi tarafından matrislere yerleştirilmiştir. 4. Adım (*İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi*), 5. Adım (*Öncelik Vektörünün Hesaplanması*) ve 6. Adım (*Tutarlılık Oranının Hesaplanması*), ortak değerlendirici gruplarının matrislerinin birleştirilmesi ve gerekli formüllerin elde edilen verilere Excel üzerinde uygulanması ile gerçekteştirilmiştir. 7. ve son Adım olan *Kriterler için Öncelik Değerlerinin Hesaplanması ve Alternatiflerin Sıralanması* kısmı bu çalışma kapsamında bir alternatif sıralamasının gerçekteştirilmemesinden dolayı

uygulanamamıştır. Tüm bu adımların nasıl takip edildiğiyle ilgili daha detaylı açıklamalar çalışmanın ilerleyen kısımlarında sunulmuştur.

Çalışmada, AHS yönteminin adımları takip edilerek elde edilen verilerin yanı sıra, nitel verilerden de yararlanılmıştır. Bu amaçla, sesli düşünerek kriterlere yönelik görüşlerini paylaşmaları istenen kütüphane kullanıcılarının (N=21) bu görüşleri kayıt altına alınmıştır. Bu sırada, kütüphaneye ve/veya kriterlere yönelik olarak eklemek istedikleri olumlu, olumsuz ya da istek/dilek niteliğinde herhangi bir şey olup olmadığı sorulmuştur. Bu görüşler, kullanıcıların kütüphane algılarını ortaya koyacak şekilde irdelenmiş, olumlu, olumsuz ve nötr olarak gruplandırılmıştır. Böylece kullanıcıların, hangi kriterler ile ilgili ne yönde görüş bildirdikleri belirlenmiş ve görüşler kendi ifadeleriyle örneklendirilmiştir.

Nitel araştırmaların, nicel araştırmalar gibi sonuçları genelleme gibi bir iddiası bulunmamaktadır. Nitel araştırmalar sonucu elde edilen veriler doğada bulunan genel gerçeklerden ziyade, araştırmaya katılan katılımcıların nesnel gerçekliklerini yansıtmaktadır (Guba, 1981, s.77). AHS formlarının doldurulduğu görüşmede, objektif yorumlarda bulunmalarını desteklemek için katılımcılar, serbest şekilde görüşlerini paylaşmaya teşvik edilmiştir, Ayrıca, Shenton'un (2004) önerdiği gibi, katılımcılara çalışmadan istedikleri an ayrılabilme özgürlüğü tanınmış ve verdikleri yanıtlarda herhangi bir doğru/yanlış yanıt olmadığı hatırlatılmıştır (Shenton, 2004). Görüşmede, kullanıcılara yöneltilecek açık uçlu sorulardan elde edilen nitel veriler, kullanıcıların AHS değerlendirmeleri sürecinde ortaya koyduğu öncelik tercihlerine etki eden nedenlerin daha iyi anlaşılmasına ışık tutması için içerik analizi yöntemiyle irdelenmiştir.

3.2.1. Problemin Tanımlanması, Kriterlerin Belirlenmesi ve Hiyerarşik Yapının Oluşturulması

Çalışmanın önceki kısımlarında (Bkz. 1.2. Araştırma Problemi ve Araştırma Soruları) belirtilen araştırma sorularının yanıtlanabilmesi için, öncelikle üniversite kütüphanelerinde değişimden etkilenebilecek kriterlerin belirlenmesi amacıyla kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, farklı kullanıcı gruplarının ve kütüphane personelinin önceliklerinin belirlenebilmesi için AHS yönteminden yararlanılmış ve tüm değerlendiricilerin, kütüphanede öncelikli olarak değişmesi gerektiğini düşündükleri kriterler belirlenmiştir. Kütüphanelerin 21. yüzyılın gerektirdiği hızlı değişime uyum sağlamak için kullanıcı ihtiyaç ve önceliklerini belirlemek dışında izleyebilecekleri yaklaşımların belirlenebilmesinde ise literatür değerlendirmesinden yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında tanımlanmış olan araştırma problemine uygun kriterlerin belirlenebilmesi için yapılan literatür araştırması kapsamında, kütüphaneler ve değişim yönetimi konusunda son yirmi yılda yayımlanan makaleler incelenmiş (Bkz. Tablo 8), değişim yönetimi bağlamında kütüphanelerde değişimin gerçekleştiği ana kriterler; *Hizmetler*, *Kurum İdari Yapısı*, *Personel*, *Derme* ve *Mekân* olarak belirlenmiştir. *Hizmetler* kavramıyla kastedilen, teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni bilgi teknolojilerinin hizmetlere entegre edilmesidir. Kütüphane hizmetlerinde kullanıcıların beklentileri ve istekleri daha fazla göz önünde bulundurulmaya ve hizmetler bu doğrultuda geliştirilmeye başlanmıştır (Appiah vd., 2016; Aslam, 2019; Boughey, 2000; Kamila, 2009; Midda vd., 2009; Shan ve Shaheen, 2013; Soehner, 2014; Tam ve Robertson, 2002). *Kurum İdari Yapısında* değişim ile kurumun yönetim şeklinde gerçekleşen yapı değişikliği anlatılmaktadır. Yöneticilerin, müdürlerin, müdür yardımcılarının ve çalışanların hiyerarşik bir şekilde söz hakkına sahip olduğu yönetim şekli yerine, herkesin demokratik bir şekilde karar verme sürecine katıldığı kütüphanelerden söz edilmektedir (Boughey, 2000; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Stuart ve Moran,

2007; Tam ve Robertson, 2002). Değişim sürecinden en çok etkilenen kriterlerden biri de kütüphanecilerdir. Teknolojik gelişmelerle birlikte, bilginin sunulduğu ortamlar değişmekte ve kullanıcıların gereksinimleri de bu süreçten etkilenmektedir. Böylece, bilgi profesyoneli olarak kütüphaneciler de bu gelişmelerden paylarına düşeni almaktadırlar. Bu noktada kütüphaneciler, hızlı değişime ayak uydurarak, kendilerini yeni teknolojilerin gerektirdiği becerilerle donatmaya başlamışlardır. Öte yandan, bilginin güvenilirliği, bilgi okuryazarlığı gibi konularda kullanıcıları eğitime konusundaki görevleri de zamanla artmıştır. Kütüphanecilerin, becerilerine göre kütüphane içindeki departmanlar arasında görev değişikliği yaşaması, görevden alınması ya da işe alınması gibi konular da personelin yaşadığı değişim kapsamında yer almaktadır (Boughey, 2000; Carrillo ve Gregory, 2019; Corneanu ve Helerea, 2010; Farrow, 1997; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Kaur, 2018; Popescu vd., 2013; Soehner, 2014; Tam ve Robertson, 2002). Ana kriterlerden biri olarak belirlenen *Derme* de teknolojik gelişmelere paralel olarak çeşitlenmiştir. Bilgi, basılı kaynakların yanı sıra, elektronik ortamda da sunulmaya başlamıştır. Bu kaynakların sağlanması, erişime açılması gibi elektronik kaynakların yönetilmesiyle ilgili konular kütüphanelerdeki değişim kriterlerindedir (Aslam, 2018; Aslam, 2019; Gunapala vd., 2020; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013). Geleneksel rollerinin yanı sıra, yeni roller üstlenen kütüphaneler, kullanıcıların kaynak ödünç alıp verdiği ya da ders çalıştığı yerler olmanın ötesine geçmiş ve kullanıcılarına yeni fiziksel ortamlar sağlamaya başlamıştır. Kütüphane binalarında toplantı salonları, makerspace, kafeler gibi pek çok yenilikçi ve sosyal alanlar yer almaktadır. Bu vesileyle kütüphaneler, teknolojik gelişmelerle birlikte kullanıcılarının değişen gereksinimlerini karşılayarak, kullanıcılardan hâlâ talep gören yerler olarak önemini ve varlığını koruyabilmektedir (Aslam, 2019; Kuunifaa, 2021; Mersand, 2021; Popescu vd., 2010).

Tablo 8

Değişim Yönetimi Literatürü ve Kütüphanelerde Değişimden Etkilenebilecek Kriterler

Değişim Kriterleri	Kapsam	Örnek	İlgili Çalışmalar
Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> Teknolojiden daha fazla yararlanma Kullanıcı odaklı olma 	<ul style="list-style-type: none"> Tablet, tohum, matkap gibi geniş yelpazede materyallerin ödünç verilmesi Çeşitli konularda eğitimler ve atölyeler düzenlenmesi 	(Appiah vd., 2016; Aslam, 2019; Boughey, 2000; Kamila, 2009; Midda vd., 2009; Shan ve Shaheen, 2013; Soehner, 2014; Tam ve Robertson, 2002)
Kurum İdari Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> Yönetim şekli Yeni politika ve uygulama geliştirme gerekliliği 	<ul style="list-style-type: none"> Hiyerarşinin kaldırılması, personelin ve kullanıcıların sürece dâhil edilmesi 	(Boughey, 2000; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Stueart ve Moran, 2007; Tam ve Robertson, 2002)
Personel	<ul style="list-style-type: none"> Teknoloji konusunda bilgilenme Başka bir departmana geçme Eğitimci rolü üstlenme İşe alma/işten çıkarma Kurum içi iş birliğini artırma 	<ul style="list-style-type: none"> Personelin farklı konularda eğitim alması (örn. yazılım vb.) Her bir personelin her bir departmanda çalışmayı deneyimlemesi için belirli aralıklarla farklı departmanlarda görevlendirilmesi 	(Boughey, 2000; Carrillo ve Gregory, 2019; Farrow, 1997; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Kaur, 2018; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Soehner, 2014; Tam ve Robertson, 2002)
Derme	<ul style="list-style-type: none"> Gelişen teknolojiyi takip etme Elektronik kaynakların sayısını artırma Açık erişim 	<ul style="list-style-type: none"> Dijitalleştirme Daha fazla açık erişimli elektronik kaynak 	(Aslam, 2018; Aslam, 2019; Gunapala vd., 2020; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013)
Mekân	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphanenin dış fiziksel özellikleri Kütüphane içi tasarımı 	<ul style="list-style-type: none"> Makerspace Yeşil bina Kütüphane içinde kafe 	(Aslam, 2019; Kuunifaa, 2021; Mersand, 2021; Popescu vd., 2010)

AHS yönteminde, daha çok literatüre dayalı olarak belirlenen kriterler, uzman görüşleriyle de desteklenmektedir [Bkz. 3.1.1.1. AHS Kapsamında Problem Tanımı,

Kriter ve Alternatiflerin Belirlenmesi (Adım 1)]. Bu noktadan hareketle çalışmada, potansiyel değerlendiricilerle (bir kütüphane personeli ve sekiz kullanıcı⁹) ön değerlendirme yapmak için iletişime geçilmiş ve 26-28 Ocak 2021 tarihleri arasında kendileriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmelerde, çalışma kapsamında kütüphaneler için belirlenen değişim kriterlerine (Bkz. Tablo 8) yönelik olarak, değerlendiricilerin görüş ve önerileri alınmıştır.

Ön değerlendirme görüşmelerinde değerlendiricilere, çalışma kapsamında ortaya konulan kütüphane değişim kriterleri ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiş, değişmesini istedikleri kriterleri detaylandırmaları istenmiştir. Değerlendiriciler ayrıca, kütüphanede sevdikleri/sevmedikleri özelliklere yönelik örnekler vermişlerdir. Bu örneklerin, çalışmanın literatüre dayalı olarak gerçekleştirilen kriter belirleme aşamasını destekler nitelikte olduğu anlaşılmıştır. Değerlendiricilerin verdikleri örnekler, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve ilgili kriterlerin daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 9'da gösterilmiştir.

Potansiyel değerlendiricilerle yapılan ön değerlendirme görüşmeleri sonucunda, literatürden elde edilen tabloya, "*Bilgi Sistemi*" başlıklı bir kriter daha eklenmesinin uygun olacağı anlaşılmıştır (Bkz. Tablo 9). Yine, bu değerlendiricilerden alınan geribildirimlere göre, literatürden elde edilmiş bilgilerle derlenmiş olan kriterler arasında çıkarılması gerektiği düşünülen bir kriter bulunmamaktadır.

Bu ön değerlendirmeler sırasında değerlendiricilerin verdiği yanıtlar, literatürden elde edilen tabloyla birlikte ele alınarak kriterlere son hali verilmiştir (Bkz. Tablo 9). Tez kapsamında ihtiyaç duyulan verilerin toplanabilmesi için hazırlanan

⁹ Kriterlere son halinin verilmesi aşamasında görüşlerine başvurulmuş değerlendiriciler, H.Ü. Beytepe Kütüphanesinde çalışan bir kütüphane birim sorumlusu, H.Ü. Beytepe Kütüphanesini kullanan bir lisans öğrencisi (L), bir lisansüstü öğrenci (LÜ), iki öğretim elemanı (ÖE1, ÖE2), bir öğretim görevlisi (ÖG) ile üç araştırma görevlisinden (A1, A2, A3) oluşmaktadır.

değerlendirme formunda, kriterlerin bu son sürümü kullanılmıştır (Bkz. Ek 1. AHS Değerlendirme Formu).

Tablo 9

Değişim Yönetimi Literatürü ve Kütüphanelerde Değişimden Etkilenebilecek Kriterlere Yönelik Değerlendirici Görüşleri

Değişim Kriterleri	Kapsam	Değişim Önerileri	Değerlendirici
Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmetlerin sunulmasında teknolojiden daha fazla yararlanma Yenilikçi/yaratıcı hizmetler Farklı konularda atölyeler ve eğitimler Öğretim üyelerine verilen protokoller 	<ul style="list-style-type: none"> Banko önünde oluşan uzun sıraların önlenmesi için otomatik hizmet veren araçlar geliştirilmesi Akademik olmayan konularda etkinlikler (yoga, grup terapisi, tasarım/yazılım kursları gibi) Oyunlaştırılmış etkinlikler Öğretim üyelerine verilen, farklı kütüphanelerden yararlanmak için kullanılan protokollerin çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmesi 	A1, LÜ, ÖG, ÖE1, ÖE2
Kurum İdari Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> İş akışları 	<ul style="list-style-type: none"> İş akışlarının netleştirilmesi 	P
Personel	<ul style="list-style-type: none"> Kullanıcılarla iletişim Değişime direnç İstihdam 	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphane personelinin kullanıcılarla daha iyi iletişim kurması Yeni bilgi hizmetlerine veya sistemlerine karşı direnç gösterilmemesi Uzman personel sayısının artırılması 	L, A1, LÜ, P, A2, ÖG
Derme	<ul style="list-style-type: none"> Basılı kaynaklara erişim Basılı kaynakların ödünç verilmesi E-kaynakların niceliği Daha fazla açık erişimli kaynak Güncel kaynaklar Kaynak taleplerinin yerine getirilmesi Basılı kaynakların fiziki durumu 	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphane raflarının yer aldığı bir yönlendirici harita Basılı tezlerin ve danışma kaynaklarının ödünç verilmesi Elektronik kitap dermesinin geliştirilmesi Daha fazla elektronik makaleye tam metin erişim En son gelen kaynakların duyurulması Talep edilen kaynağın çok geç gelmesinden kaynaklanan sorunların önlenmesi için bu sürenin kısaltılması Üzeri çizili kaynakların okunamamasından dolayı yenileriyle değiştirilmesi 	L, A1, A2, A3, ÖG, ÖE2

Tablo 9 (devamla)

Değişim Yönetimi Literatürü Bağlamında Kütüphanelerin Değişimden Etkilenen Kriterlerine Yönelik Değerlendirici Görüşleri

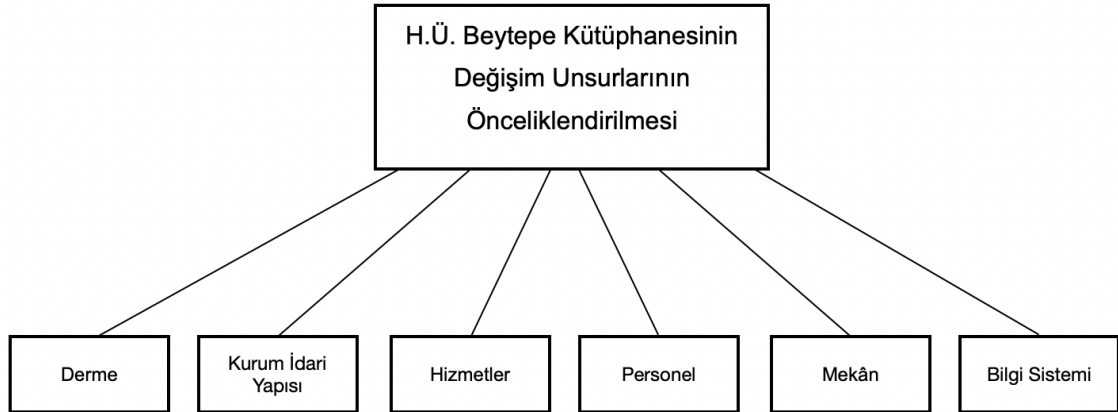
Değişim Kriterleri	Kapsam	Değişim Önerileri ¹⁰	Değerlendirici
Mekân	<ul style="list-style-type: none"> Kütüphane içi alanların kullanımı Kütüphane binasının girişi Isıtma/soğutma Okuma salonlarının sayısı Ek bina Yeme/içme 	<ul style="list-style-type: none"> Grup çalışma odalarının kullanım sürelerinin artırılması H.Ü. kartına sahip olmadan da kütüphaneye giriş yapabilme Grup alanları için daha fazla süre tanınması Fiziksel ortamın ısıısının düşürülmesi Daha fazla okuma/ders çalışma alanı Bağış kitapların da kabul edilebilmesi için mevcut alanın genişletilmesi Kütüphane içinde yeme/içmenin serbest olması 	L, A1, A2, ÖG
Bilgi sistemi	<ul style="list-style-type: none"> Proxy ayarları Web sitesi tasarımı Web sitesinin kullanılabilirliğinin artırılması Web sitesi üzerinden sunulan hizmetler Kullanıcı odaklı otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Proxy ayarları ile ilgili yaşanan sıkıntılarda doğrudan kütüphaneden destek almak Web sitesi arayüzünün daha kullanıcı odaklı olması 	L, ÖE1, A1, LÜ, A2, ÖG

Karmaşık sorunların kriterler, alt kriterler ve alternatifler şeklinde düzenlenmesiyle daha kolay anlaşılmasına ve karar sürecini kolaylaştırmasına yarayan AHS'deki hiyerarşik yapı (Saaty, 1987) [Bkz. 3.1.1.2. Hiyerarşik Yapının Oluşturulması (Adım 2)], çalışma kapsamında literatür araştırması ve potansiyel değerlendiricilerle¹¹ yapılan ön görüşmeler sonucunda yukarıda açıklandığı şekilde ortaya konulmuştur (Bkz. Tablo 9). Bu kriterler belirlendikten sonra, araştırmanın kriter ağırlıklarının

¹⁰ Değişim önerileri, kütüphanede değişimden etkilenebilecek kriterlere son halini vermek için yapılan ön görüşmelerde görüşlerine başvuru alan değerlendiriciler tarafından verilen örneklerden oluşmaktadır.

¹¹ Bu değerlendiricilerin bir kısmı daha sonraki aşamada uygulanan AHS Değerlendirme Formunun yanıtlanması sürecine de katılmışlardır.

belirlenmesi (önceliklendirme) için oluşturulan hiyerarşik yapısı Şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Hiyerarşik Yapısı

Şekil 2’de yer alan altı kriter, kütüphanede öncelikli olarak değişimin gerçekleşmesi beklenen kriterler olarak ele alınmış ve araştırmanın veri toplama süreci için belirlenen değerlendiricilerin görüşlerine başvurularak AHS metodolojisine uygun şekilde ikişerli olarak karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmayı gerçekleştiren değerlendiricilerin belirlenmesi ve özelliklerine dair bilgiler aşağıdaki başlıkta açıklanmaktadır.

3.2.2. Değerlendiricilerin Seçilme Süreci

AHS formuna son hali verildikten sonra, çalışma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilmesi için AHS değerlendirmelerini yapacak uygun değerlendirici seçimi gerçekleştirilmiştir. AHS yönteminde, değerlendiricilerin sayısından çok konuya adanmış ve konu hakkında bilgi sahibi olmaları önemlidir. Karar verme sürecine katılan kişilerin sayısının yedi olmasının ideal olduğu, yedi kişilik bir gruptan oluşan değerlendiricilerle gerçekleştirilen karar verme sürecinin tutarlı sonuçlar verdiği ifade

edilmektedir (Saaty ve Özdemir, 2014, s.365). Bu nedenle, araştırma kapsamında yer alan değerlendirici grupları yedişer kişiden oluşmaktadır.

AHS değerlendirmelerinin doğası gereği, değerlendiricilerin adanmış kullanıcılar ve kütüphane personeli olması sağlanmaya çalışılmıştır. Adanmış kullanıcı kavramı çeşitli çalışmalarda farklı adlarla anılmakta ve farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Lange (1988) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, halk kütüphanesi kullanıcılarının kütüphane ziyareti sıklıklarına, kütüphane kullanımlarındaki çeşitliliğe ve kütüphane ziyaret sürelerine göre “tipik kullanıcı” olma durumlarının belirlenebileceği belirtilmiştir. İlgili çalışmada kullanılan tipik kullanıcı ifadesi, bu çalışma kapsamında kullanılan adanmış kullanıcı ya da diğer bir ifadeyle aktif kullanıcı terimlerine karşılık gelmektedir. Tipik kullanıcıların kütüphaneye yakın yerlerde yaşadıkları, kütüphaneye kişisel olarak değer verdikleri ve sık sık kütüphaneyi ziyaret ettikleri ifade edilmiştir (Lange, 1988). Lisans öğrencilerinin üniversite kütüphanesi kullanımlarının akademik başarılarına olan katkısının ölçüldüğü başka bir çalışmada ise, kütüphane kullanım durumlarının değerlendirilmesi amacıyla kullanıcılara; kütüphaneyi ders çalışmak için kullanma, kaynak arama, kütüphanecilere danışma, veri tabanlarında tarama yapma, ders kitabı niteliği taşımayan kütüphane kaynaklarından da yararlanma gibi sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtlara göre kullanıcıların adanmış ya da aktif kullanıcılar olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır (Whitmire, 2002, s.115).

Bu çalışma kapsamında görüşlerine başvuru alan adanmış kütüphane kullanıcılarının belirlenmesi için öncelikle, 2-10 Mayıs 2021 tarihleri arasında yapılan görüşmelerle, kütüphane yönetiminin önerileri alınmıştır. Bu görüşmeler sonucunda, çalışma kapsamında tanımlanan “adanmış kullanıcı”nın özellikleri; kütüphaneyi fiziksel olarak haftada en az bir kez veya kütüphane web sitesini haftada en az birkaç kez ziyaret eden, kütüphaneden en az ayda bir kez kaynak ödünç alan ya da haftada en az birkaç kez kütüphane e-kaynaklarından yararlanan, yılda en az bir kez kütüphaneden kitap isteği için başvuruda bulunan, kütüphane ile ilgili memnuniyet,

dilek, şikayet, öneri dile getirebilecek kullanıcılar şeklinde belirlenmiştir. Kütüphane danışma birimi personelinin önerdiği, bu özellikleri taşıyan kullanıcılara ve onların yönlendirmesi ile de başka kullanıcılara ulaşılmış, çalışmaya yönelik ön bilgilerin verilmesi amacıyla, belirlenen değerlendirici adaylarıyla 10-20 Mayıs 2021 tarihleri arasında iletişime geçilmiştir. Ayrıca, daha önce araştırmanın kriterlerinin ortaya çıkarılması aşamasında gerçekleştirilen ön değerlendirmelerde görüşlerine başvurulmuş değerlendiricilerden bir kısmı, kendilerinin onayı alınarak çalışmanın bu kısmına da dahil edilmiştir.

AHS Değerlendirme Formunun (Bkz. Ek 1) doldurulma aşamasına geçilmeden önce, belirlenen değerlendirici adaylarının adanmış kullanıcılar olduklarını teyit etmek için kendilerine kütüphane kullanma amaçları ve sıklıkları, kütüphaneyi ne şekilde kullandıkları, kütüphane ile ilgili dilek ve şikayetleri ya da memnuniyet durumları, eğitim aldıkları ya da görev yaptıkları bölüm/program, başka kütüphanelerden yararlanma durumları hakkında sorular yöneltilmiştir. Kütüphane ile ilgili memnuniyet, şikâyet, beklenti ya da öneri dile getirebilen kullanıcıların kütüphane hakkında fikir yürütebilen kullanıcılar oldukları varsayılmıştır¹². Kullanıcıların tamamı, kütüphanenin fiziksel ya da sanal ortamda sunulan hizmet ve kaynaklarından haftada en az birkaç kez yararlandıklarını belirten bireylerdir.

Kütüphane Personeli değerlendirici grubu için ise kütüphane birim sorumluları, müdürler ve daire başkanının görüşlerine başvurulmuştur. Kütüphane kullanıcıları arasında resmi olarak yer alan ancak kütüphane kullanımları daha sınırlı olan üniversite idari personeli çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Kütüphane Personelinden oluşan değerlendirici grubu da potansiyel birer kütüphane kullanıcısı

¹² Kütüphane personeli tarafından uygun olduğu düşünülen kullanıcılar arasında yer alan akademik personel grubunun önerdiği öğrenciler arasından bazılarının çalışmaya uygun olmadığı, kendilerine yöneltilen açık uçlu sorular sayesinde anlaşılmıştır. Kütüphane kaynak ve hizmetlerinden fiziksel olarak ya da çevrimiçi platformlarda, düşünülenin aksine, pek yararlanmadıklarını ve kütüphane hakkında fikir yürütemeyeceklerini belirttikleri için bazı değerlendirici adayları çalışmaya dâhil edilmemiştir ve uygun olan başka değerlendiricilerin bulunması için gerekli işlemler tekrar edilmiştir.

olsa da bu çalışmaya “çalışan” kimlikleriyle katkı sağlamışlardır. Bu aşamalar sonucunda, çalışmada yer alan ve toplam 28 kişiden oluşan değerlendiricilerin dağılımları aşağıdaki şekilde olmuştur:

- Lisans Öğrencileri (7 kişi)
- Lisansüstü Öğrenciler (7 kişi)
 - Bu grubun, üniversite bünyesinde öğretim elemanı olup olmamaları dikkate alınmamıştır.
- Akademik Personel (7 kişi)
 - En az doktora derecesi sahibi öğretim elemanları bu gruba dâhil edilmiştir.
- Kütüphane Personeli (7 kişi)
 - Kütüphane birim sorumluları, müdürler ve daire başkanı bu grup içerisinde yer almıştır.

Değerlendiriciler (N=28) arasında yer alan kullanıcı gruplarının (N=21) akademik birimleri (eğitim aldıkları ya da görev yaptıkları bölümler) bu çalışmanın kapsamı dâhilinde değerlendirilmemiş olsa da mümkün olduğunca farklı fakültelerden kullanıcılar seçilmesine özen gösterilmiştir (Bkz. Tablo 10). Toplam 7 kişiden oluşan Lisans Öğrencileri grubundaki kullanıcılar, Edebiyat (İngiliz Dili ve Edebiyatı, Sosyoloji Bölümleri), Eğitim (Biyoloji Öğretmenliği, Okul Öncesi Eğitimi Bölümleri), Fen (Aktüerya Bilimleri Bölümü) ve Spor Bilimleri (Rekreasyon Bölümü) fakültelerinde eğitim görmektedir. Lisansüstü Öğrenciler (N=7), Sosyal Bilimler Enstitüsünde (İngiliz Dili ve Edebiyatı, Bilgi ve Belge Yönetimi, Sosyoloji, Tarih, Hukuk ve İletişim Bilimleri programları) eğitim görmektedir. İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünde yer alan kullanıcı, doktora eğitimi görmekte ve üniversite bünyesinde aynı zamanda araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Sosyoloji Bölümünde eğitim gören iki kullanıcı da yüksek lisans öğrencisidir. Diğer tüm katılımcılar doktora eğitimlerine devam etmektedirler. Akademik Personel (doktora eğitimlerini tamamlamış öğretim elemanları) ise Edebiyat (Alman Dili ve Edebiyatı, Bilgi ve Belge Yönetimi ve Sosyoloji Bölümleri), Fen (İstatistik Bölümü), İktisadi ve İdari

Bilimler (Sosyal Hizmetler Bölümü), Spor Bilimleri (Rekreasyon Bölümü) fakültelerinde görev yapmaktadırlar. Alman Dili ve Edebiyatı Bölümünde görev yapan katılımcı, araştırma görevlisi doktor, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümünde görev yapan katılımcılardan biri doktor öğretim üyesi, diğeri doktor öğretim görevlisi, Sosyoloji, İstatistik ve Sosyal Hizmetler bölümlerinden olan kullanıcılar doçent ve Rekreasyon Bölümünde çalışan kullanıcı ise profesör unvanlarına sahiptir.

Değerlendiriciler arasında yer alan kütüphane kullanıcılarının fakülteleri ile ilgili bilgiler Tablo 10'da özetlenmiştir:

Tablo 10

Değerlendirici Grubunda Yer Alan Kütüphane Kullanıcılarının Fakültele Göre Dağılımı (N=21)

Fakülte	Lisans Öğrencileri	Lisansüstü Öğrenciler	Akademik Personel
Edebiyat	3	5	4
Eğitim	2	-	-
Fen	1	-	1
Hukuk	-	1	-
İktisadi ve İdari Bilimler	-	-	1
İletişim	-	1	-
Spor Bilimleri	1	-	1
Toplam	7	7	7

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Detayları bir önceki başlıkta anlatılan değerlendiricilerin süreçleme süreci (Bkz. 3.2.2. Değerlendiricilerin Seçilme Süreci) sonrasında, çalışma kapsamında yer alan kütüphane kullanıcıları değerlendiriciler ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiştir. İlgili e-postada, araştırmanın amacı ve kapsamı ile, kendilerinden ne beklediği açıklanmış, kendilerinin değerlendirici olarak çalışmaya katılmaya uygun olup olmadığını netleştirmek için çeşitli sorular yöneltilmiş ve uygun olanlara

değerlendirici olarak çalışmaya dâhil olmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Ayrıca, AHS Değerlendirme Formunun (Bkz. Ek 1) bir örneği, önceden incelemeleri için e-postaya eklenmiştir. Çalışmaya katılmasının uygun olduğu düşünülen ve katılmayı kabul eden değerlendiricilerden, 21 Mayıs-10 Haziran 2021 tarihleri arasında, AHS değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak, yüz yüze ya da Zoom platformunda yapılacak görüşmeler için randevu talep edilmiştir.

Katılımcıların olumlu geri dönüşleri üzerine, bir kısmı ile COVID-19 salgını sürecinin gerektirdiği kurallara uyararak yüz yüze, diğerleriyle de Zoom üzerinden çevrimiçi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. AHS değerlendirmelerinin gerçekleştirildiği bu görüşmeler ortalama 15 dakika sürmüştür ve değerlendiricilerin izniyle kayıt altına alınmıştır. Değerlendiricilere AHS Değerlendirme Formunu doldurma işlemini nasıl gerçekleştirmeleri gerektiği açıklanmış, kriterlerin ne anlama geldiği konusunda bilgiler verilmiştir. Bu aşamada, değerlendiricilerden gelen konuyla ilgili sorular da yanıtlanmıştır. Bu görüşmeler sırasında Kütüphane Kullanıcılarına (N=21), H.Ü. Beytepe Kütüphanesiyle ilgili genel memnuniyet durumları, beğendikleri ya da eksik gördükleri konular, geliştirilmesi gerektiğini düşündükleri hizmetler gibi açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Kayda alınan görüşmeler daha sonra deşifre edilmiş, verilen yanıtlar içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve araştırma verilerine dâhil edilmiştir. Görüşme sonrasında değerlendiricilerden, görüşme sırasında doldurdıkları AHS Değerlendirme Formu (Bkz. Ek 1) ile Gönüllü Katılım Formunu (Bkz. Ek 2) araştırmacıya e-posta yoluyla göndermeleri talep edilmiştir.

3.2.4. Verilerin Analizi

3.2.4.1. İkili Karşılaştırmalar Matrisinin Oluşturulması

Araştırma kapsamında hiyerarşik yapının oluşturulmasından sonra, kriterler arasında ikili karşılaştırmaları gerçekleştirmek üzere ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulmuştur (Bkz. Tablo 11). Bu bağlamda, araştırma kapsamında yer alan

toplam altı kriterin öncelikler açısından birbirlerine karşı üstünlüklerini belirlemek üzere birbirleriyle karşılaştırılması beklenmiştir.

Tablo 11

İkili Karşılaştırmalar Matrisi

Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Hizmetler	1					
Kurum İdari Yapısı		1				
Personel			1			
Derme				1		
Mekân					1	
Bilgi Sistemi						1

Değerlendiricilerin (kütüphane personeli ve kullanıcıları) görüşlerini toplayabilmek için oluşturulan AHS Değerlendirme Formuna ait (Bkz. Ek 1) bir kesit Şekil 3'te gösterilmektedir. Değerlendiricilerden, önce hangi kriterin diğerinden daha üstün olduğunu belirlemeleri, daha sonra da ne kadar üstün olduğunu 2-9 arasında bir rakam seçerek belirtmeleri istenmiştir. Bu doğrultuda, üstün olduğunu düşündükleri kriterin olduğu kısma 2-9 arası bir puan işaretlemişlerdir. Eşit öneme sahip olduklarını düşündükleri kriterler için 1 puan vermişlerdir.

1. "Hizmetler" ile "Kurum İdari Yapısı" nı karşılaştırdığınızda, kütüphanede öncelikli değişim yapılması gereken alan bağlamında hangisinin daha önemli olduğunu düşünüyorsunuz? Lütfen ilgili bulduğunuz önem derecesini işaretleyiniz.

Hizmetler					Kurum İdari Yapısı											
Son Derece Daha Önemli	Çok Fazla Önemli	Oldukça Önemli	Biraz Daha Önemli	Eşit Derecede Önemli	Biraz Daha Önemli	Oldukça Önemli	Çok Fazla Önemli	Son Derece Daha Önemli								
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Şekil 3. AHS Değerlendirme Formu Örneği

Şekil 3'te tek soru ile örneklenen ve toplam 15 sorudan oluşan, önceden yapılandırılmış AHS Değerlendirme Formu değerlendiriciler tarafından doldurulduktan sonra, veriler Tablo 12'de örneği gösterilen ikili karşılaştırma matrislerine işlenmiştir.

Tablo 12

İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği

Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Hizmetler	1	7	7	1/9	1	1/5
Kurum İdari Yapısı		1	5	3	5	1
Personel			1	3	7	1/3
Derme				1	8	1
Mekân					1	1/7
Bilgi Sistemi						1

3.2.4.2. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi, Öncelik Vektörünün ve Tutarlılık Oranının Hesaplanması

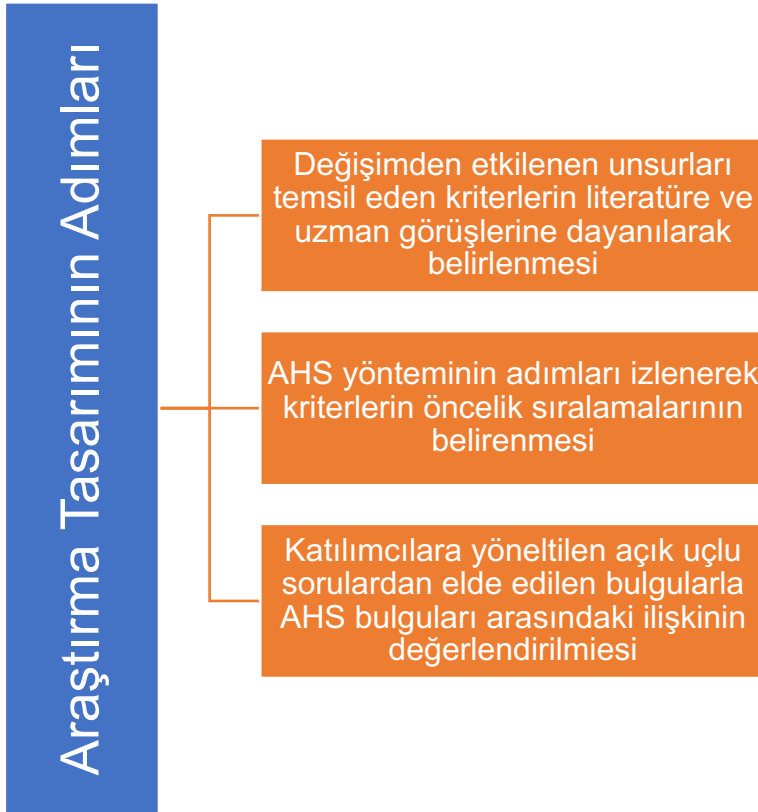
Araştırmanın ilerleyen kısımlarında, AHS yönteminin 4. adımına uygun şekilde, matristeki her öge kendi sütununun toplamına bölünerek, her bir değerlendirici grubundan elde edilen veriler normalize edilmiştir [Bkz. 3.1.1.4. İkili Karşılaştırma Matrislerinin Normalize Edilmesi (Adım 4)]. Daha sonra, her bir kriterin önem ağırlığını belirlemek üzere, normalize edilmiş her bir satırın aritmetik ortalamasının alınmasıyla öncelik vektörü elde edilmiştir. Böylece, kriterlerin birbirlerine kıyasla önem değerlerini gösteren ve yüzde şeklinde ifade edilen dağılımlar oluşturulmuştur [Bkz. 3.1.1.5. Öncelik Vektörünün Hesaplanması (Adım 5)]. Son olarak, elde edilen verilerin tutarlılığı, AHS yönteminin 6. adımında gösterilen hesaplamalarla belirlenmiştir [Bkz. 3.1.1.6. Tutarlılık Oranının Hesaplanması (Adım 6)]. Daha önce de belirtildiği üzere (Bkz. 3.2. Araştırma Yöntemi) bu çalışmada, AHS yönteminin alternatiflerin seçilmesi aşamasına kadar olan kısımdan yararlanılmıştır. Dolayısıyla,

“3.1.1.7. Kriterler için Öncelik Değerlerinin Hesaplanması ve Alternatiflerin Sıralanması (Adım 7)” başlığında açıklanan hesaplamalar bu çalışma kapsamında kullanılmamıştır.

Özetle, çalışma kapsamında, ilgili literatüre ve değerlendirici görüşlerine başvurularak değişimden etkilenecek kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler, H.Ü. Beytepe Kütüphanesinin farklı düzeylerdeki kullanıcıları ve kütüphane personeli tarafından AHS yöntemi aracılığıyla karşılaştırılmıştır. Bu sayede, kütüphanede öncelikli olarak değişmesi gerektiği düşünülen kriterler farklı aktörlerin bakış açısına göre değerlendirilmiştir. Çalışmada AHS yöntemine ek olarak nitel yöntemlere de başvurulmuştur. “Nitel veriler, toplumsal yaşamdaki insanlar, eylemler ve olayları tarif ya da temsil eden metin, yazılı kelimeler, cümlecikler veya semboller biçimindedir” (Neuman, 2006, s.659). Çalışmaya katılan kütüphane kullanıcılarına (N=21) yöneltilen açık uçlu sorulara verilen yanıtlar çerçevesinde elde edilen nitel veriler, kullanıcıların önceliklerine etki eden nedenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir.

Bulgular değerlendirilirken öncelikle, lisans öğrencileri, lisansüstü öğrenciler ve akademik personelden oluşan kütüphane kullanıcıları ile kütüphane personeli şeklinde sınıflanan dört farklı gruptan oluşan değerlendiricilerden AHS yöntemiyle elde edilen veriler, her bir grubun kendi önceliğini ortaya koyacak şekilde sunulmuştur. Bu doğrultuda, farklı değerlendirici gruplarının *Hizmetler, Kurum İdari Yapısı, Personel, Derme, Mekân ve Bilgi Sistemi* şeklinde belirlenmiş kriterlerden hangisinin öncelikli olarak değişmesi gerektiğine yönelik olarak yaptıkları tercihler sıralanmıştır. Ardından, tüm gruplar birlikte değerlendirilmiş ve gruplar arasındaki tercih benzerlikleri ya da farklılıkları belirlenmiştir. İkinci olarak ise; kütüphane kullanıcılarına yöneltilen açık uçlu sorulara verilen yanıtlar, kullanıcıların kütüphane algılarını ortaya koyacak şekilde irdelenmiş, görüşler olumlu, olumsuz ve nötr olarak gruplandırılmıştır. Böylece kullanıcıların, hangi kriterlere yönelik ne yönde görüş bildirdikleri belirlenmiş ve görüşler kendi ifadeleriyle örneklendirilmiştir. Bu adımda,

AHS değerlendirmeleriyle, açık uçlu sorulara verilen yanıtlar arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırma tasarımı adımıları Şekil 4'te özetlenmektedir.



Şekil 4. Araştırma Tasarımının Adımları

4. BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde, aşamaları bir önceki bölümde (Bkz. 3. Bölüm – Araştırma Tasarımı) anlatılan çalışma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgular iki kısımda sunulmaktadır. İlk kısım AHS analizlerinden, ikinci kısım ise nitel analiz ile elde edilen bulguları kapsamaktadır.

4.1. AHS ANALİZLERİ

Farklı kullanıcıların kütüphanede değişmesi gerektiğini düşündüğü kriterlere yönelik önceliklerinin belirlenmesi amacıyla AHS'nin adımları takip edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle problem tanımlanmış (Adım 1), ardından araştırmanın kriterleri belirlenmiş ve hiyerarşik yapı oluşturulmuş (Adım 2), sonrasında ise ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulmuştur (Adım 3). İlk üç aşamanın gerçekleştirilmesinin ardından, oluşturulan değerlendirme formu değerlendiricilere sunulmuş ve kendilerinin kütüphanede öncelikli olarak değişmesi gerektiğini düşündükleri kriterler ile ilgili görüşleri alınmıştır (Bkz. 3. Bölüm. Araştırma Tasarımı – 3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları). Görüşmelerin tamamlanmasından sonra, gerekli analizlerin yapılabilmesi için veriler Microsoft Excel programında oluşturulan tablolara yerleştirilmiş ve AHS yönteminde kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için gereken tüm adımlar, Araştırma Tasarımı bölümünde detaylarıyla açıklanan denklemler çerçevesinde uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan değerlendiricilerin önceliklerinin belirlenebilmesi amacıyla hazırlanan veri toplama formu için, her bir değerlendiriciye ayrı ayrı sunulmak üzere toplam 28 karşılaştırma matrisi oluşturulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler ilk etapta, yedişer kişiden oluşan grupların kriterlere verdikleri öncelikler açısından değerlendirilmiş ve bu amaçla dört adet grup matrisi (Lisans Öğrencileri, Lisansüstü

Öğrenciler, Akademik Personel ve Kütüphane Personeli şeklinde) ortaya konulmuştur¹³. Bu bağlamda, AHS yönteminin kriter ağırlıklarının belirlenmesine yönelik adımları, sırasıyla ve gruplara göre ayrı ayrı incelenmiştir.

İkili karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan değerler ile oluşan matris, bir sonraki adımda normalize edilmektedir (Bkz. 3. Bölüm. Araştırma Tasarımı – 3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları). Değerlendiricilerin verdikleri yanıtlarla ortaya çıkan ikili karşılaştırma matrislerinin geometrik ortalaması, Tablo 13a'da¹⁴ yer alan hücrelerdeki değerlerde gösterilmektedir. Kriterlerin görece önem değerinin belirlenebilmesi amacıyla ve daha sonraki aşamada normalizasyon yapılabilmesi için, Tablo 13a'da yer alan her bir sütunun toplam değerine gerek duyulmaktadır. Tablo 13a'da kriterlerin birbirlerine oranlarının (birbirlerine kıyasla önem derecelerinin) yer aldığı veriler sunulmaktadır.

AHS'nin bir sonraki adımı (Adım 4) gereği, verilerin normalize edilmesi için öncelikle Tablo 13a'da yer alan her ögenin kendi sütununun toplamına bölünmesi gerekmektedir (Bkz. 3. Bölüm. Araştırma Tasarımı – 3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları). Bu amaçla, ilk olarak her bir sütundaki değerler toplanarak sütun toplamı bulunmuştur (Bkz. Tablo 13a). Daha sonra her bir değer, yer aldığı sütundaki sütun toplamına bölünmüştür. Bu işlemlerin gerçekleştirilmesiyle elde edilen normalize edilmiş değerler Tablo 13b'de¹⁵ yer almaktadır. Matris normalize edildikten sonra her sütunun toplamı 1'e eşittir.

¹³Araştırmanın ham verileri için Bkz.:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1B3dJ7cPwPSzvtzJpDcxV78qunxE7wx1F/>

¹⁴ AHS yönteminin adımlarından Adım 5'e kadar olan kısımda uygulanan işlemler, her bir değerlendirici grubu için aynı olduğundan, anlatımda tekrara düşmemek için Tablo 13a'da tüm gruplara ait veriler bir arada verilmiştir.

¹⁵ AHS yönteminin adımlarından Adım 5'e kadar olan kısımda uygulanan işlemler, her bir değerlendirici grubu için aynı olduğundan, anlatımda tekrara düşmemek için Tablo 13b'de tüm gruplara ait veriler bir arada verilmiştir.

Tablo 13a

Tüm Gruplara Ait İkili Karşılaştırma Matrislerinin Geometrik Ortalaması

Değerlendirici Grupları	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Lisans Öğrencileri	Hizmetler	1,000	3,357	1,420	0,166	1,042	2,731
	Kurum İdari Yapısı	0,298	1,000	1,730	0,273	1,000	1,264
	Personel	0,704	0,578	1,000	0,173	0,461	0,855
	Derme	6,018	3,661	5,769	1,000	3,687	4,278
	Mekân	0,960	1,000	2,170	0,271	1,000	0,422
	Bilgi Sistemi	0,366	0,791	1,170	0,234	2,370	1,000
	Toplam	9,346	10,387	13,259	2,117	9,56	10,55
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Lisansüstü Öğrenciler	Hizmetler	1,000	6,923	2,661	0,390	2,661	1,472
	Kurum İdari Yapısı	0,144	1,000	0,631	0,329	0,722	0,233
	Personel	0,376	1,586	1,000	0,513	1,346	0,287
	Derme	2,567	3,037	1,949	1,000	3,394	0,930
	Mekân	0,376	1,385	0,743	0,295	1,000	0,285
	Bilgi Sistemi	0,679	4,301	3,489	1,076	3,514	1,000
	Toplam	5,142	18,232	10,473	3,603	12,637	4,207
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Akademik Personel	Hizmetler	1,000	5,627	1,855	0,704	1,996	1,258
	Kurum İdari Yapısı	0,178	1,000	0,300	0,258	0,414	0,708
	Personel	0,539	3,330	1,000	0,295	1,445	0,265
	Derme	1,420	3,875	3,390	1,000	2,792	2,015
	Mekân	0,501	2,416	0,692	0,358	1,000	0,437
	Bilgi Sistemi	0,795	1,413	3,780	0,496	2,290	1,000
	Toplam	4,433	17,661	11,017	3,111	9,937	5,683
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Kütüphane Personeli	Hizmetler	1,000	2,504	0,310	0,916	5,310	1,534
	Kurum İdari Yapısı	0,399	1,000	0,451	0,757	2,746	0,731
	Personel	3,227	2,216	1,000	5,237	7,176	1,104
	Derme	1,092	1,320	0,191	1,000	4,563	0,470
	Mekân	0,188	0,364	0,139	0,219	1,000	0,219
	Bilgi Sistemi	0,652	1,369	0,906	2,126	4,557	1,000
	Toplam	6,558	8,773	2,997	10,255	25,352	5,058

Tablo 13b

Tüm Gruplara Ait Normalize Edilmiş Değerler¹⁶

Değerlendirici Grupları	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Lisans Öğrencileri	Hizmetler	0,107	0,323	0,107	0,078	0,109	0,259
	Kurum İdari Yapısı	0,032	0,096	0,130	0,129	0,105	0,120
	Personel	0,075	0,056	0,075	0,082	0,048	0,081
	Derme	0,644	0,352	0,435	0,472	0,386	0,406
	Mekân	0,103	0,096	0,164	0,128	0,105	0,040
	Bilgi Sistemi	0,039	0,076	0,088	0,110	0,248	0,095
	Toplam	1,000	0,999	0,999	0,999	1,001	1,001
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Lisansüstü Öğrenciler	Hizmetler	0,194	0,380	0,254	0,108	0,211	0,350
	Kurum İdari Yapısı	0,028	0,055	0,060	0,091	0,057	0,055
	Personel	0,073	0,087	0,095	0,142	0,107	0,068
	Derme	0,499	0,167	0,186	0,278	0,269	0,221
	Mekân	0,073	0,076	0,071	0,082	0,079	0,068
	Bilgi Sistemi	0,132	0,236	0,333	0,299	0,278	0,238
	Toplam	0,999	1,001	0,999	1,000	1,001	1,000
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Akademik Personel	Hizmetler	0,226	0,319	0,168	0,226	0,201	0,221
	Kurum İdari Yapısı	0,040	0,057	0,027	0,083	0,042	0,125
	Personel	0,122	0,189	0,091	0,095	0,145	0,047
	Derme	0,320	0,219	0,308	0,321	0,281	0,355
	Mekân	0,113	0,137	0,063	0,115	0,101	0,077
	Bilgi Sistemi	0,179	0,080	0,343	0,159	0,231	0,176
	Toplam	1,000	1,001	1,000	0,999	0,800	1,001
	Kriterler	Hizmetler	Kurum İdari Yapısı	Personel	Derme	Mekân	Bilgi Sistemi
Kütüphane Personeli	Hizmetler	0,152	0,285	0,103	0,089	0,209	0,303
	Kurum İdari Yapısı	0,061	0,114	0,151	0,074	0,108	0,144
	Personel	0,492	0,253	0,334	0,511	0,283	0,218
	Derme	0,167	0,151	0,064	0,098	0,180	0,093
	Mekân	0,029	0,042	0,046	0,021	0,039	0,043
	Bilgi Sistemi	0,099	0,156	0,302	0,207	0,180	0,198
	Toplam	1,000	1,001	1,000	1,000	0,999	0,999

¹⁶ Yuvarlama hatası nedeniyle bazı sütunların toplamı 1,000'den farklıdır.

Daha sonraki aşamada sırasıyla, Adım 5 ve Adım 6'da açıklanan öncelik vektörünün ve tutarlılık oranının hesaplanması işlemleri gerçekleştirilmiştir (Bkz. 3. Bölüm. Araştırma Tasarımı – 3.1.1. AHS Uygulama Aşamaları). Bu aşamadan itibaren, her bir grubun hangi kriteri ön plana çıkardığı incelendiği için gruplara ait veriler ayrı tablolar halinde sunulmuştur.

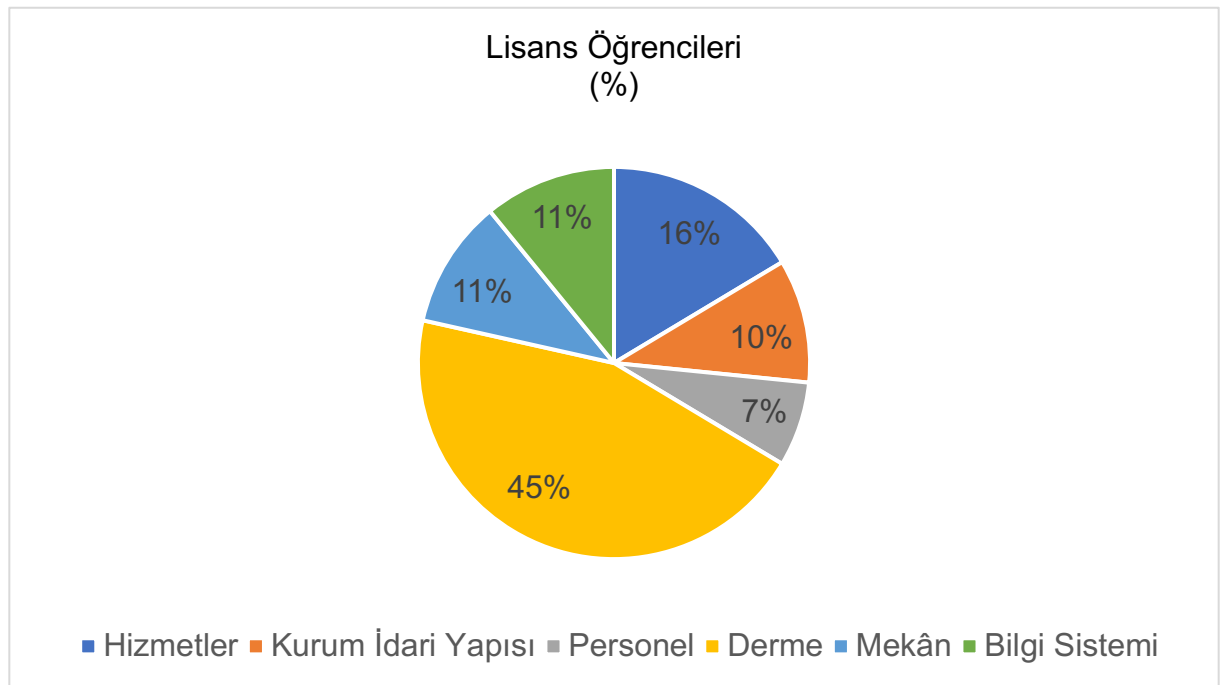
İlk olarak, lisans öğrencilerinden oluşan değerlendirici grubuna ait öncelik değerlendirmeleri incelenmiştir. Bu amaçla, verilerin normalizasyon işleminden sonra, her bir satırın aritmetik ortalamasının alınmasıyla öncelik vektörü hesaplanmıştır. Bu değerler, tablo 14'te görüldüğü gibi, her bir kriterin önem ağırlığını (W) ifade etmektedir. Lisans Öğrencileri grubunun Tablo 14 ve Şekil 5'ten izlenebilen karşılaştırmalarına göre, *Derme* kriteri (%45) kütüphanede öncelikle değişmesi gereken kriter olarak ön plana çıkmaktadır. *Hizmetler* kriteri, Lisans Öğrencileri grubunun ikinci öncelikli (%16) olarak değişmesi gerektiğini düşündüğü kriterdir. Birinci öncelikli kriter olan *Derme* ile diğer kriterler arasındaki farkın yüksek olması dikkat çekicidir. *Bilgi Sistemi* ve *Mekân* kriterleri sırasıyla listenin üçüncü (%11) ve dördüncü (%11) sırasındadır. Bu matrise göre, en az öncelikli kriter %7 oranıyla *Personel* olarak bulunmuştur. *Derme* dışındaki kriterlerin oranları arasında çok ciddi bir farklılık olmaması, dikkat çekici diğer bir husustur.

İkili karşılaştırmaların tutarlı olup olmadığını belirlemek için, bulgulara yönelik tutarlılık hesaplamaları gerçekleştirilmiştir. Tablo 14'te yer alan tutarlılık endeksi ($CR=0,084$) 0,10'dan küçük olduğu için, matris tutarlı bulunmuştur.

Tablo 14

Lisans Öğrencilerine Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,084)

Kriterler	W ¹⁷
Hizmetler	0,164
Kurum İdari Yapısı	0,102
Personel	0,070
Derme	0,449
Mekân	0,106
Bilgi Sistemi	0,109
Toplam	1,000



Şekil 5. Lisans Öğrencilerinin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları

Derme kriterinin, Lisans Öğrencileri grubu tarafından diğer kriterlere kıyasla büyük bir farkla önceliklendirilmiş olması, bu grubun, kütüphanede istedikleri kaynakları bulamıyor olmaları, kütüphanedeki dermenin farkında olmamaları (bir başka deyişle kaynakların varlığından haberdar olmamaları), istedikleri kaynaklara ulaşabiliyor

¹⁷ Tablolardaki "W" sütunu (Bkz. Tablo 14, 15, 16, 17) kriterlerin ağırlığını temsil etmektedir.

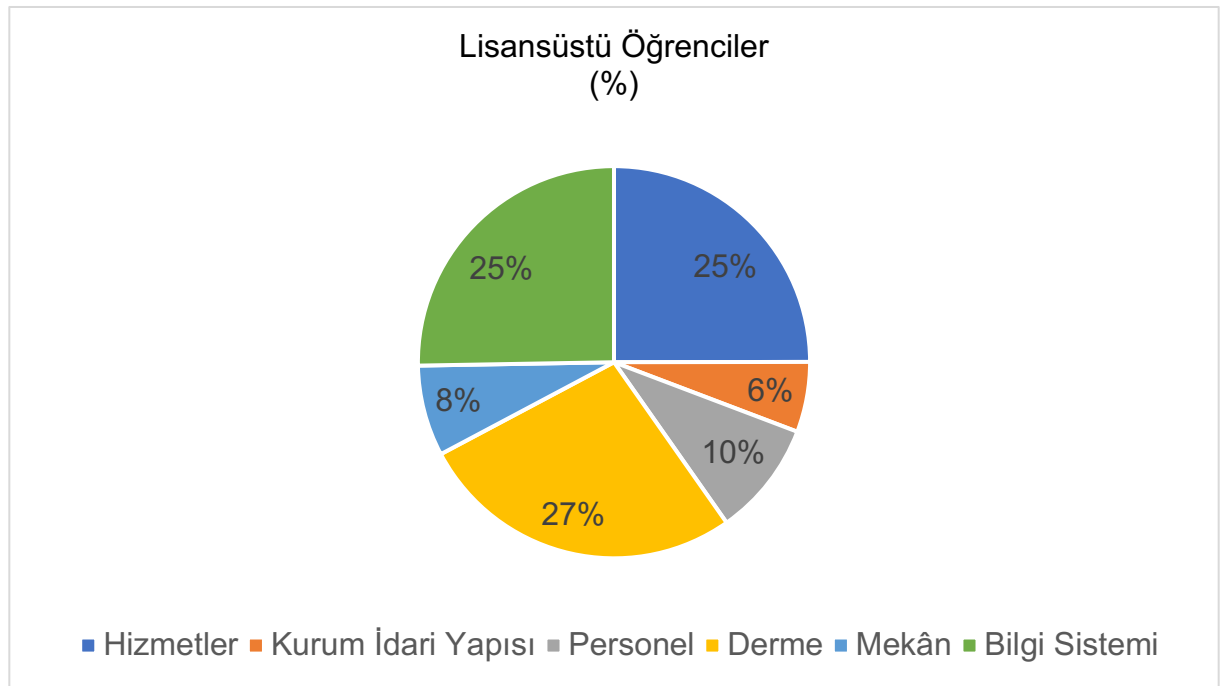
olsalar da daha fazla kaynağa erişmek istiyor olmaları, kütüphane kaynaklarından tam olarak nasıl yararlanabileceklerini bilmiyor olmaları gibi sorunlar yaşıyor olabileceğini düşündürmektedir. Kütüphane mekânının Lisans Öğrencileri tarafından ders çalışmak ya da kaynak ödünç almak için sıklıkla kullanılabilirdiği göz önünde bulundurulduğunda, *Mekân* kriterinin kütüphanede değişmesi gereken dördüncü öncelikli kriter olarak belirlenmiş olması ilk etapta ilginç görünmektedir. Ancak, bu durumun nedeni, araştırmanın gerçekleştirildiği dönemin (Mayıs-Haziran 2021) COVID-19 salgınına denk gelmesi olarak değerlendirilebilir. Salgın sürecinde yaşanan karantina döneminde kurumların geçici olarak fiziksel kullanıma kapatılması, tüm süreçlerin uzaktan ve çevrimiçi ortamlarda gerçekleştirilmesi, Lisans Öğrencilerinin kütüphaneden mekânsal anlamda yararlanamamasının, dolayısıyla buna yönelik herhangi bir değişikliği önceliklendirmemiş olmasının nedeni olabilir.

Lisansüstü Öğrenciler grubunun değerlendirmelerinin aritmetik ortalamasıyla elde edilen öncelik vektörü hesaplaması ile, önceliklere yönelik oranlar Tablo 15 ve Şekil 6'da sunulmaktadır. Buna göre, en üst sırada olan kriter yine *Derme* (%27) olmuştur. Bu grubun ikinci sıradaki önceliği *Bilgi Sistemi* (%25), üçüncü sıradaki ise *Hizmetler* (%25) kriterleridir. İlk üç kriter için ortaya çıkan oranlar arasında büyük bir farkın olmadığı görülmektedir. *Kurum İdari Yapısı* (%6), Lisansüstü Öğrenciler için en az öncelikli kriterdir. Hem en öncelikli ilk üç kriterin, hem de en az öncelikli kriterlerin kendi aralarında büyük bir fark gözlenmemektedir (Bkz. Şekil 6). Yapılan incelemede, Lisansüstü Öğrencilerin verdikleri yanıtların tutarlı olduğu belirlenmiştir ($CR=0,045 < 0,10$).

Tablo 15

Lisansüstü Öğrencilere Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,045)

Kriterler	W
Hizmetler	0,250
Kurum İdari Yapısı	0,058
Personel	0,095
Derme	0,270
Mekân	0,075
Bilgi Sistemi	0,253
Toplam ¹⁸	1,001



Şekil 6. Lisansüstü Öğrencilerin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları

Lisansüstü Öğrencilerden oluşan değerlendirici grubu için sırasıyla, *Derme*, *Bilgi Sistemi* ve *Hizmetler*, kütüphanede öncelikli değişmesi gereken kriterler olarak ortaya çıkmıştır. *Derme* kriteri küçük bir farkla önde yer alsa da bu üç kriterin bu grup tarafından benzer oranlarda öncelikli olarak değerlendirildiği söylenebilir. Lisansüstü

¹⁸ Yuvarlama hatası nedeniyle satırların toplamı 1,000'den farklıdır.

Öğrencilerin kütüphaneyi daha çok araştırma yapmak amacıyla kullandığı göz önünde bulundurulduğunda, özellikle *Derme ve Bilgi Sistemi* kriterlerinin ön plana çıkması beklenir bir durum olarak yorumlanabilir. *Hizmetler* kriterini, neredeyse *Derme ve Bilgi Sistemi* kriterleri kadar öne çıkaran bu grubun, kütüphanenin ilgili üç kriterinde değişim beklediği görülmektedir. COVID-19 salgınıyla birlikte çevrimiçi araştırmanın yoğunluk kazanması ile bu grubun *Bilgi Sistemi* kriteriyle ilgili beklentilerinin artırmış olabileceği düşünülmektedir.

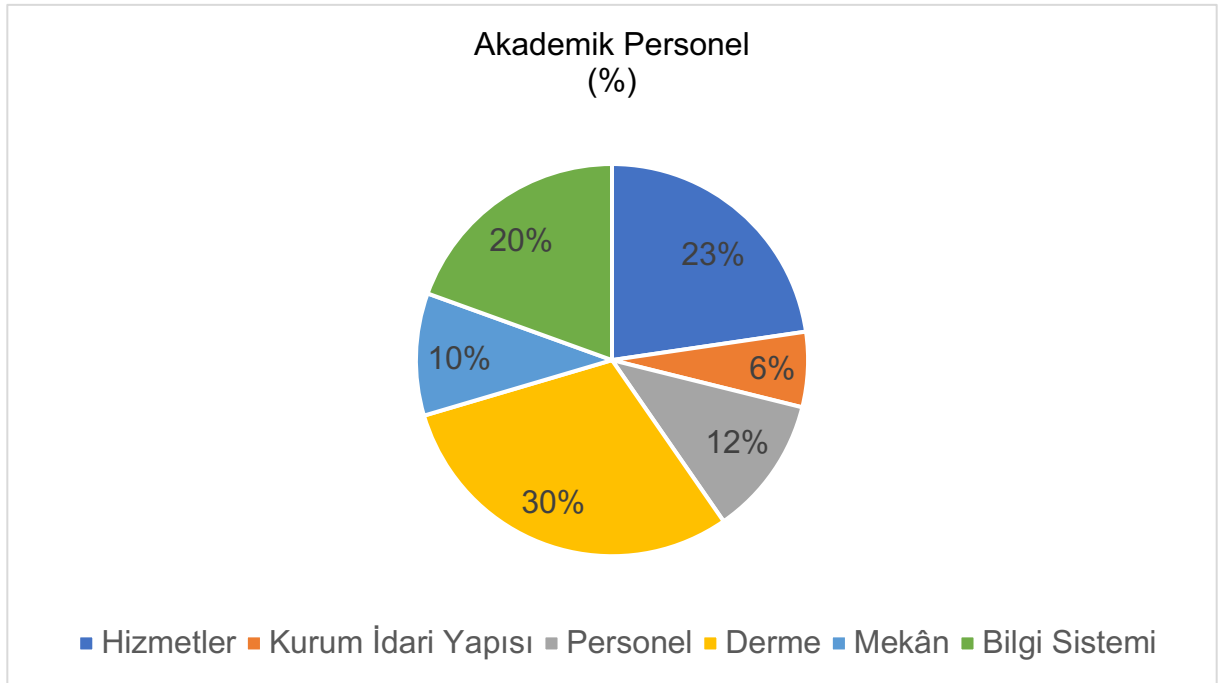
Akademik Personel değerlendirici grubuna ait kriter öncelikleri ve tutarlılık oranları Tablo 16 ve Şekil 7’de yer almaktadır. Bu grup için de kütüphanede öncelikli olarak değişmesi gereken kriter *Derme* (%30) olmuştur. Bunu, *Hizmetler* (%23) ve *Bilgi Sistemi* (%20) kriterleri takip etmektedir. Akademik Personel için en az öncelikli kriter *Kurum İdari Yapısı* (%6). *Derme* kriteri, kendisinden sonra ikinci ve üçüncü sırada yer alan *Hizmetler* ve *Bilgi Sistemi* kriterinden büyük bir farkla ayrılmasa da, bu grup için söz konusu kriterin öncelik sıralaması bakımından üst sıralarda olduğu söylenebilir. Sıralamanın sonunda yer alan *Personel* ve *Mekân* kriterlerinin oranları birbirine yakındır. Yapılan analiz sonucu Akademik Personel grubunun yanıtlarının da tutarlı olduğu belirlenmiştir ($CR=0,063<0,10$).

Tablo 16

Akademik Personele Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,063)

Kriterler	W
Hizmetler	0,227
Kurum İdari Yapısı	0,062
Personel	0,115
Derme	0,301
Mekân	0,101
Bilgi Sistemi	0,195
Toplam ¹⁹	1,001

¹⁹ Yuvarlama hatası nedeniyle satırların toplamı 1,000'den farklıdır.



Şekil 7. Akademik Personelin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları

Kütüphaneyi çoğunlukla yaptıkları araştırmalara kaynak sağlamak üzere kullandıkları tahmin edilen Akademik Personel değerlendirici grubunun, *Derme* kriterini öne çıkarması, diğer kriterlere kıyasla kütüphanenin sağladığı basılı ya da elektronik kaynakları yetersiz buldukları, bu kaynakların niteliği ya da niceliğine yönelik bir değişim bekledikleri şeklinde yorumlanabilir. Akademik Personel grubunun ikinci sırada değişmesi gerektiğini düşündüğü kriter *Hizmetler*dir. Buradan yola çıkarak, bu grubun kütüphanede daha farklı türde hizmetler görmeyi ya da mevcut hizmetlerin iyileştirilmesini arzu ettikleri düşünülebilir.

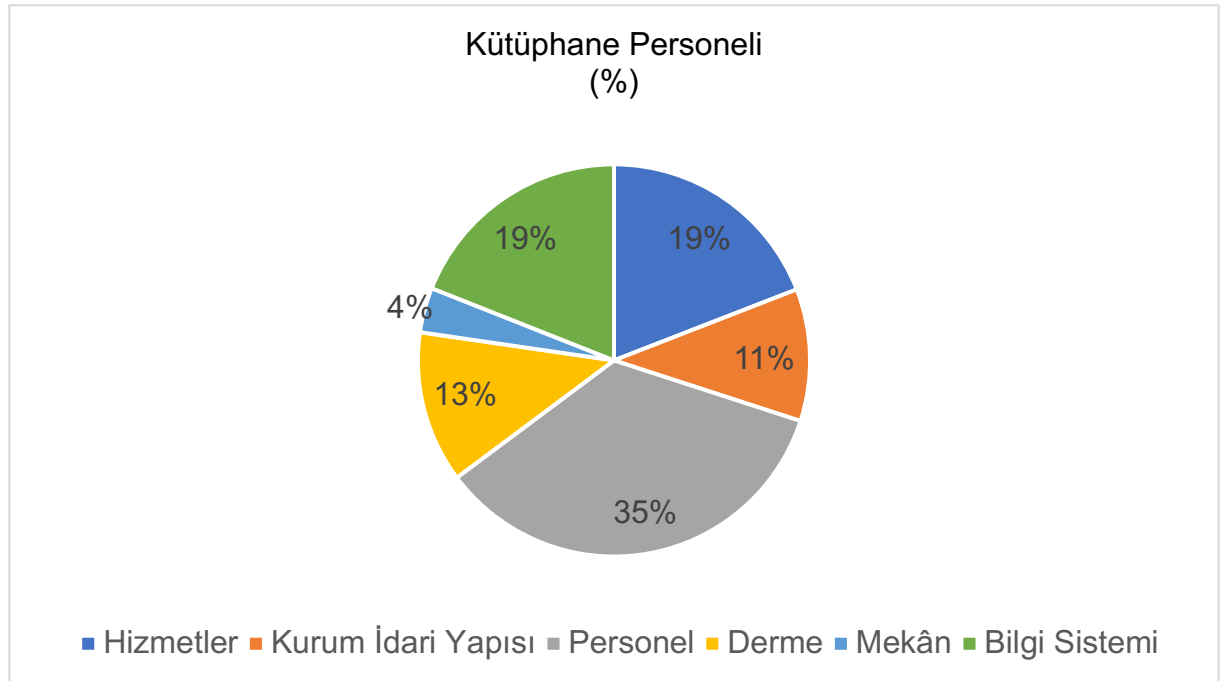
Tablo 17 ve Şekil 8'e göre, son değerlendirici grubu olan Kütüphane Personelinin en öncelikli kriteri, tüm kullanıcı gruplarından farklı olarak, *Personel*dir (%35). Sırayı, birbirlerine oldukça yakın oranlarla *Hizmetler* (%19) ve *Bilgi Sistemi* (%19) kriterleri takip etmektedir. Kütüphane çalışanlarını yakından ilgilendiren *Kurum İdari Yapısının* (%11), öncelikli değişmesi gereken kriterler söz konusu olduğunda ilk sıralarda yer almamış olması dikkat çekicidir. *Mekân* kriteri ise en az öncelikli kriter olarak belirlenmiştir. Tutarlılık oranının (CR=0,056) 0,10'dan küçük olması

nedeniyle, bu grubunun verdiği yanıtların da diğer tüm gruplardaki gibi tutarlı olduğu belirlenmiştir.

Tablo 17

Kütüphane Personeline Ait Öncelik ve Tutarlılık Değerleri (CR=0,056)

Kriterler	W
Hizmetler	0,191
Kurum İdari Yapısı	0,109
Personel	0,348
Derme	0,125
Mekân	0,037
Bilgi Sistemi	0,190
Toplam	1,000



Şekil 8. Kütüphane Personelinin Kriterlere Yönelik Öncelik Karşılaştırmaları

Kütüphane personelinin *Personel* kriterini ön plana çıkarmış olması, çalışan profiline yönelik birtakım değişiklikler bekliyor olabileceklerini düşündürmüştür. Bu kapsamda, alan mezunu personel istihdamının artırılmasına yönelik beklentileri söz

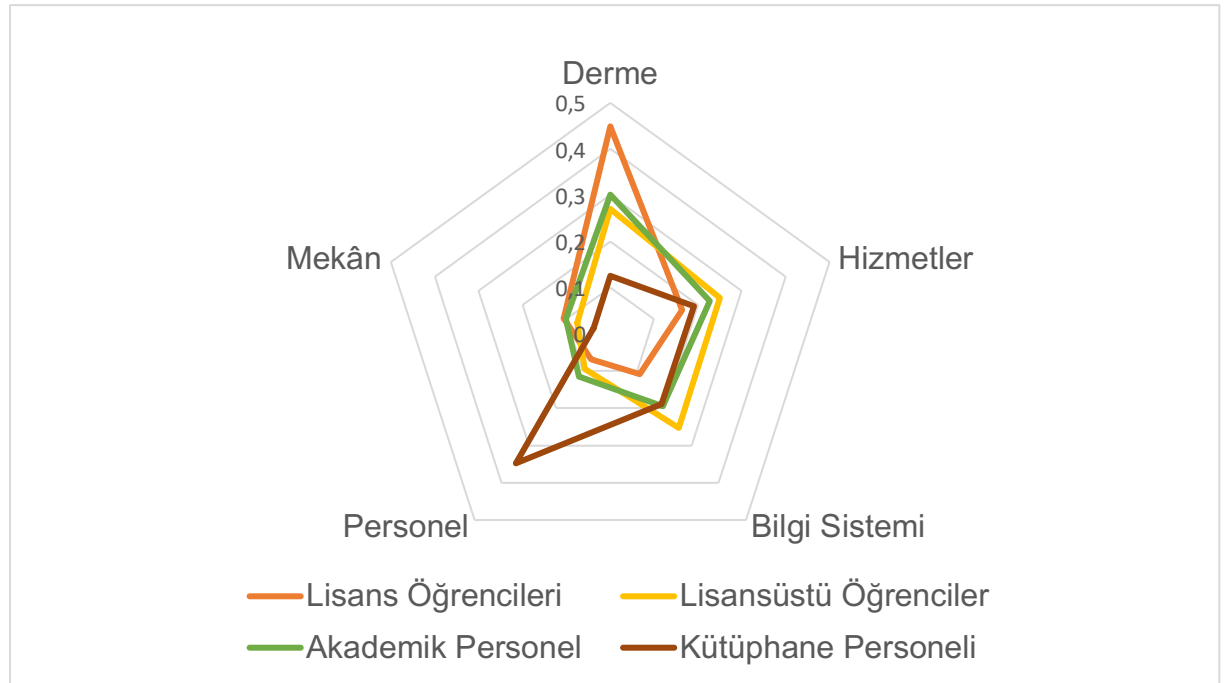
konusu olabilir. Kendilerinin ve meslektaşlarının daha fazla eğitim alması gerektiğini düşündükleri şekilde bir değerlendirme de yapılabilir. Kütüphane personelini yakından ilgilendiren diğer bir kriter olan *Kurum İdari Yapısı* öncelikli olarak değişmesi gereken kriterler arasında yer almadığından, bu değerlendirici grubunun kurum kültürü ve yönetim yapısıyla ilgili dikkat çekici bir beklentisinin olmadığı ya da bunun, değişmesi çok zor bir kriter olduğunu değerlendirdikleri düşünülebilir.

Grupların öne çıkardıkları kriterler, Tablo 18 ve Şekil 9'da bir arada sunulmuştur. Buna göre, kütüphane kullanıcısı olan tüm grupların (Lisans Öğrencileri, Lisansüstü Öğrenciler, Akademik Personel), kütüphanede değişmesi beklenen kriterler arasında ilk sırada *Derme*, Kütüphane Personelinden oluşan değerlendirici grubunun ise *Personel* kriterini işaret ettiği görülmektedir. Bu noktada, Kütüphane Personelinin doğal olarak, değişim öncelikleri söz konusu olduğunda, kullanıcılardan çok daha farklı bir noktada konumlandıkları anlaşılmaktadır. Lisansüstü Öğrenciler dışındaki tüm grupların ikinci ve üçüncü sıradaki öncelikleri *Hizmetler* ve *Bilgi Sistemi* kriterleridir. Lisansüstü Öğrencilerin öncelik sıralamasında *Bilgi Sistemi* ikinci sırada, *Hizmetler* üçüncü sırada yer almaktadır. Lisansüstü Öğrenciler ile Akademik Personelin *Personel*, *Mekân* ve *Kurum İdari Yapısı* kriterlerine yönelik öncelik sıralamaları aynıdır. Öncelikli olarak belirledikleri ilk üç kriter sıralaması da birbirine yakın olduğundan, bu iki grubun kütüphanede değişmesini bekledikleri kriterler söz konusu olduğunda benzer yaklaşımlar sergiledikleri anlaşılmaktadır. Kütüphaneyi genel olarak araştırma yapmak amacıyla kullanan bu grupların benzer tercihlerde bulunmaları olağan karşılanabilir. Lisans Öğrencilerinin *Derme* kriterini diğer gruplardan daha fazla ön plana çıkarmış olması, mevcut dermenin bu grubun ihtiyaçlarına uygunluğunun ayrıca değerlendirmesinin gerekebileceğine işaret etmektedir.

Tablo 18

Tüm Değerlendirici Gruplarına Ait Öncelik Sıralamalarının Karşılaştırılması

Kriterlerin Öncelik Sırası	Lisans Öğrencileri	Lisansüstü Öğrenciler	Akademik Personel	Kütüphane Personeli
1	Derme	Derme	Derme	Personel
2	Hizmetler	Bilgi Sistemi	Hizmetler	Hizmetler
3	Bilgi Sistemi	Hizmetler	Bilgi Sistemi	Bilgi Sistemi
4	Mekân	Personel	Personel	Derme
5	Kurum İdari Yapısı	Mekân	Mekân	Kurum İdari Yapısı
6	Personel	Kurum İdari Yapısı	Kurum İdari Yapısı	Mekân
Tutarlılık Oranı (CR)	0,084	0,045	0,063	0,056



²⁰ İlgili grafik, değerlendirici gruplarının önceliklendirdikleri kriterlerin ağırlıklarına göre oluşturulmuştur.



4.2. NİTEL ANALİZ

Çalışmada, AHS yönteminden yararlanılarak toplanan verilerin yanı sıra, kullanıcı görüşleri (N=21) de değerlendirilmiştir²¹. Verecekleri cevapları yönlendirmemek için kullanıcılara yapılandırılmış sorular yöneltilmemiştir. Açık uçlu sorularla, H.Ü. Beytepe Kütüphanesi ile ilgili genel değerlendirme yapılması istenmiş, kullanıcıların kütüphanede beğendikleri ve beğenmedikleri yönler ile ilgili düşünceleri alınmıştır. Kullanıcılar, varsa, kriterlere yönelik taleplerini ve genel görüşlerini de dile getirmişlerdir. Kullanıcılardan alınan görüşler, altı kriterden biri ya da “Genel” başlığı altında değerlendirilmiştir. Diğer bir deyişle, herhangi bir görüş, birden fazla kriterin altında sınıflandırılmamıştır. “Genel” başlığı, doğrudan herhangi bir kriterle ilişkilendirilemeyen, kütüphaneye yönelik genel değerlendirmeleri kapsamaktadır. Görüşlerin sınıflandırılmasında, çalışma kapsamında tanımlanmış olan kriterlerden yararlanılmıştır (Bkz. Tablo 9.). Olumlu ve olumsuz görüşlere ek olarak sunulan nötr görüşler, kullanıcıların kriterlere ilişkin önerilerini ya da genel değerlendirmelerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, nötr olarak sınıflanan görüşler ne olumlu ne de olumsuz anlam taşımaktadır.

Tablo 19’da, tek tek her bir kriter ile ilgili yapılan olumlu, olumsuz ve nötr görüşler sınıflandırılmış, görüşlerin hangi değerlendirici tarafından ifade edildiği de belirtilmiştir. Böylece, her bir değerlendiricinin en az bir yorumda bulunduğu, bazı değerlendiricilerin diğerlerinden daha fazla fikir belirtme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Hangi grubun hangi kriterle ilgili daha fazla fikir belirttiğine dair bilgiler ise Şekil 10’da sunulmuştur. Tablo 19’da aynı zamanda, her bir kriterle ilgili yapılan olumlu, olumsuz ve nötr yorumların dağılımı pasta grafiklerle özetlenmiştir.

²¹ Değerlendiriciler arasında yer alan 7 Kütüphane Personeli bu değerlendirmenin kapsamı dışındadır. Fakat, AHS formunun doldurulması sırasında zaman zaman sesli düşünen ve yorumlar yapan bu gruptaki değerlendiricilerin, ağırlıklı olarak *Personel* kriterleri ile ilgili eleştirel görüşleri olduğu gözlemlenmiştir. Kütüphane personelinin ortak görüşü, AHS analiz sonuçlarıyla da paralel olarak, *Personel*de yapılacak iyileştirmeler sonucunda diğer kriterlerin de bir değişim sürecine girebileceği yönündedir.

Tablo 19
Değerlendiricilerin Kriterlere Yönelik Görüşleri

		Görüş	N	Değerlendiren*	Dağılım
Hizmetler	+	Teknoloji takip ediliyor	1	AP2	 <p>Hizmetler</p>
		Hizmetler genel olarak sorunsuz	3	L5, AP2, AP6	
		İhtiyaç duyduğum kaynak sağlanıyor	2	AP4, AP7	
		<i>Toplam</i>	6		
	-	Farklı türde bir hizmet alamıyorum	3	LÜ1, LÜ3, AP6	
		Yenilikçi bir hizmet sunulabileceğini sanmıyorum	3	LÜ1, LÜ3, AP6	
		Temizlik sorunlu	1	LÜ6	
		İhtiyaç duyduğum kaynağa hiç erişemiyorum	2	AP1, AP4	
		İhtiyaç duyduğum kaynağa zamanında erişemiyorum	2	AP1, AP4	
		24 saat açık değil	1	AP4	
		Fotokopi pahalı	1	AP7	
	<i>Toplam</i>	13			
	0	Farklı hizmetler sunulmalı	4	LÜ3, AP4, AP6, L6	
Sosyal / eğlenceli bir ortam sunulmalı		1	LÜ3		
Yenilikçi hizmet ne demek bilmiyorum		2	LÜ7, AP7		
Güncel konularda seminerler düzenlenmeli		3	LÜ7, AP4, L6		
<i>Toplam</i>		10			
Kurum İdari Yapısı	+	-		-	 <p>Kurum İdari Yapısı</p>
		<i>Toplam</i>	0		
	-	Kurum idari yapısının değişeceğini sanmıyorum	1	AP1	
		<i>Toplam</i>	1		
	0	Kurum idari yapısı kullanıcıları ilgilendirmiyor	2	LÜ1, LÜ2	
		Diğer kriterlerin değişebilmesi için değişime kurum idari yapısından başlanmalı	3	LÜ6, AP4, L4	
Diğer kriterlerde yapılacak değişimler daha önceliklidir		1	L6		
<i>Toplam</i>	6				



 Olumlu
  Olumsuz
  Nötr

N: Bildirilen görüş sıklığı

* AP: Akademik Personel, L: Lisans Öğrencisi, LÜ: Lisansüstü Öğrenci

Tablo 19 (devamla)

Değerlendiricilerin Kriterlere Yönelik Görüşleri

	Görüş	N	Değerlendiren*	Dağılım	
Personel	+	Personel yardımsever	5	LÜ1, LÜ3, LÜ6, AP4, AP7	Personel 
		<i>Toplam</i>	5		
	-	Personel yeterince yardımcı değil	2	LÜ1, AP1	
		Personel yeterince nitelikli değil	1	AP6	
		Personel sayısı az	1	L6	
		<i>Toplam</i>	4		
	○	-		-	
	<i>Toplam</i>	0			
Derme	+	Kaynaklar yeterli ve içerik zengin	2	LÜ2, AP6	Derme 
		<i>Toplam</i>	2		
	-	Kaynaklar güncel değil	3	AP6, AP7, L6	
		Kaynaklar genel olarak yeterli değil	9	LÜ3, LÜ4, LÜ5, LÜ6, LÜ7, AP3, AP7, L1, L2	
		Basılı kaynakların niteliği ve niceliğine ilişkin sorunlar	3	LÜ1, LÜ7, L4	
		E-kaynakların niteliği ve niceliğine ilişkin sorunlar	5	LÜ1, LÜ7, AP2, L2, L4	
		Açık erişimli kaynakların artırılmasını isterim	1	LÜ3,	
		Daha fazla kaynağın dijitalleştirilmesi gerek	3	LÜ1, LÜ6, LÜ7	
		<i>Toplam</i>	24		
	○	El yazması eserlerin sergilenmesini isterim	1	LÜ1	
		Çocuk kitapları bölümü olsun isterim	1	L6	
		Akademisyenler için asıl önemli olan dermedir	1	AP4	
		<i>Toplam</i>	3		



N: Bildirilen görüş sıklığı

* AP: Akademik Personel, L: Lisans Öğrencisi, LÜ: Lisansüstü Öğrenci

Tablo 19 (devamla)

Değerlendiricilerin Kriterlere Yönelik Görüşleri

	Görüş	N	Değerlendiren*	Dağılım	
Mekân	+	Ortak alanlardan memnunum	1	AP7	<p>Mekân</p>
		Bireysel çalışma alanlarından memnunum	1	LÜ7	
		Kütüphanenin konumu iyi	1	AP1	
		Kütüphane mekânından genel olarak memnunum	2	L2, L3	
		<i>Toplam</i>	5		
	-	Ses yalıtım sorunu	2	LÜ2, AP6	
		Isınma sorunu	3	LÜ2, LÜ7, L6	
		Oturma alanları rahat değil	2	LÜ3, L6	
		Sosyalleşme alanları yok	2	LÜ7, AP6	
		Çalışma alanları yeterli değil	5	LÜ7, AP4, AP7, L4, L5	
		Kütüphanenin konumundan memnun değilim	1	LÜ7	
		Kütüphane mekânı çekici değil	7	LÜ3, LÜ7, AP1, AP3, AP4, AP6, L6	
		<i>Toplam</i>	22		
	0	Sosyalleşme alanları artırılmalı	1	LÜ3	
		Güncel konuların sergilendiği kitaplıklar olmalı	1	LÜ3	
		Salgın sürecinde mekânın önemi kalmadı	2	LÜ1, AP4	
		<i>Toplam</i>	4		



■ Olumlu



■ Olumsuz



■ Nötr

N: Bildirilen görüş sıklığı

* AP: Akademik Personel, L: Lisans Öğrencisi, LÜ: Lisansüstü Öğrenci

Tablo 19 (devamla)

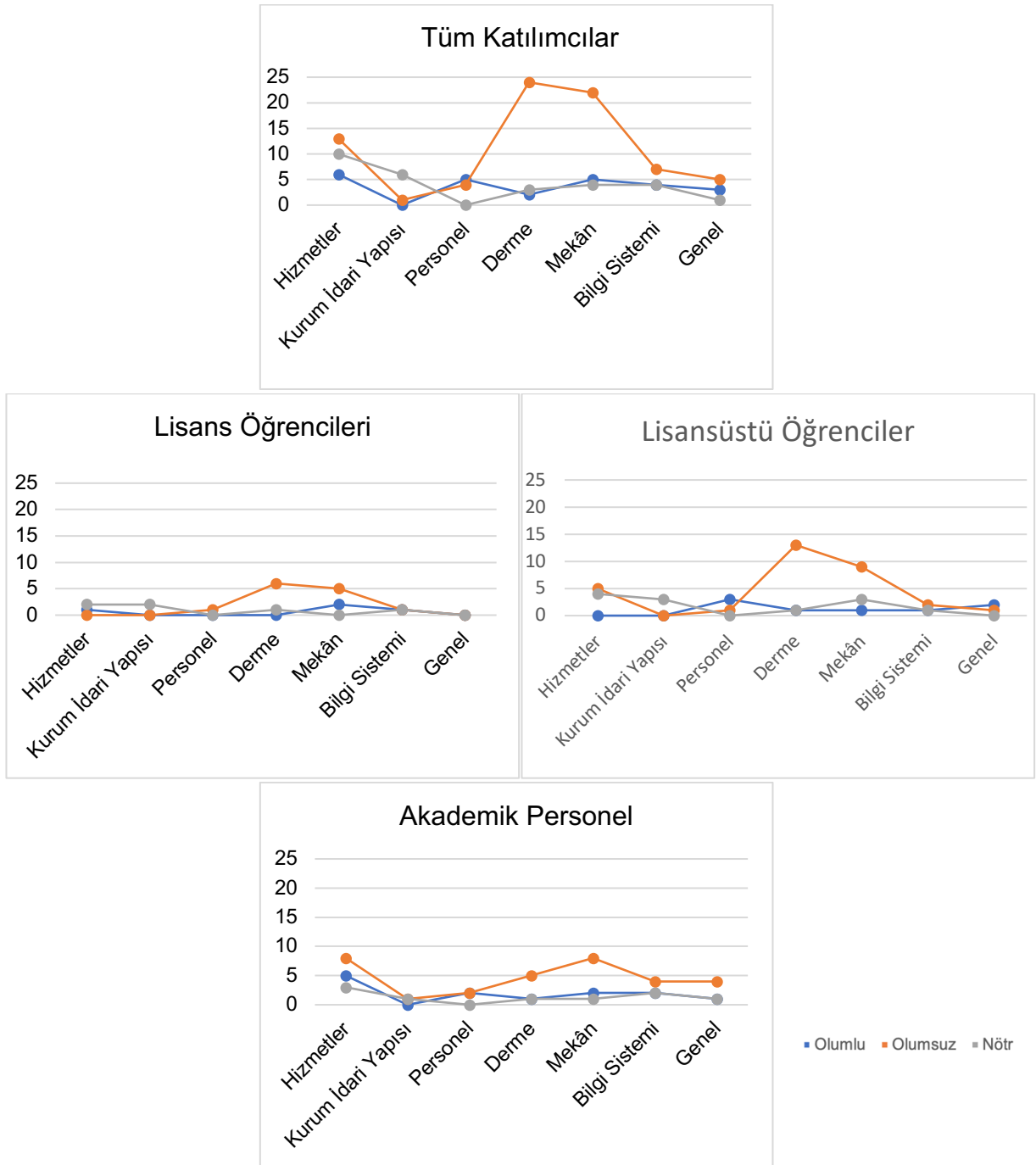
Değerlendiricilerin Kriterlere Yönelik Görüşleri

	Görüş	N	Değerlendiren*	Dağılım	
Bilgi Sistemi	+	Bilgi sistemi kullanışlı	2	AP5, AP7	<p>Bilgi Sistemi</p>
		Web sitesi karmaşık değil	1	LÜ3	
		Proxy ayarları iyi açıklanmış	1	L6	
		<i>Toplam</i>	4		
	-	Web sitesi geliştirilmeli ve daha eğlenceli olmalı	2	LÜ3, LÜ6	
		'Sanal tur' gibi yenilikçi özellikleri barındırmıyor	1	AP1	
		Web sitesini ilgi çekici bulmuyorum	4	AP1, AP3, AP4, L3	
		<i>Toplam</i>	7		
	○	Yaratıcı uygulamalarla kütüphane oryantasyonu olmalı	1	LÜ3	
		Web sitesi kişiselleştirilebilir	1	AP4	
		Kütüphane web sitesi daha modern olmalı	1	AP4	
		Salgın sürecinde bilgi sisteminden daha fazla yararlandım	1	L7	
		<i>Toplam</i>	4		
Genel	+	Kütüphaneden genel anlamda memnunum	2	LÜ2, AP6	<p>Genel</p>
		Kütüphane benim için akademik ev	1	LÜ3	
		<i>Toplam</i>	3		
	-	Kütüphane sıradan	1	LÜ1	
		Sosyal hayatla iç içe değil	1	AP1	
		İnsanı çeken bir yer değil	2	AP1, AP3	
		Kütüphaneyi kullanmaktan haz almıyorum	1	AP3	
		<i>Toplam</i>	5		
	○	Kütüphane güven ve güncellik demektir	1	AP4	
		<i>Toplam</i>	1		

Olumlu
 Olumsuz
 Nötr

N: Bildirilen görüş sıklığı

* AP: Akademik Personel, L: Lisans Öğrencisi, LÜ: Lisansüstü Öğrenci



Şekil 10. Değerlendirici Gruplarının Kriterlere Yönelik Görüşlerinin Dağılımı²²

²² Şekil, görüş sıklıklarına göre oluşturulmuştur.

Değerlendiricilerin, açık uçlu sorulara verdiği yanıtlar sınıflandığında, her bir kriter için 21 farklı kullanıcının toplam 129 farklı görüş bildirdiği görülmektedir (Bkz. Tablo 19). Buna göre, *Personel ve Kurum İdari Yapısı* hariç, diğer tüm kriterler için bildirilen görüşlerin çoğunlukla olumsuz olması dikkat çekicidir. Tablo 19'dan, en fazla olumsuz görüşün *Derme* ve *Mekân* kriterleri için bildirilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Olumsuz ve nötr görüşler doğaları gereği şikâyet ve öneri gibi ifadeler içermekte, dolayısıyla, bu görüşlerin değişimi işaret ediyor olabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle, bu bulguların analiz sonuçları ile de paralellik gösterdiği söylenebilmektedir.

AHS değerlendirmeleri için yapılan analizlerde öne çıkan ve değerlendiricilerin değişim konusundaki önceliklerini ortaya koyan bulgular, nedenselliğe yönelik yorum yapmaya tek başına elverişli değildir. Değerlendiricilerin değişim önceliklerine yönelik tercihleri ile ilgili daha fazla fikir edinebilmek amacıyla her bir kriter için ortaya koydukları görüşler daha detaylı şekilde incelenmiş, bunların AHS analizleri ile elde edilen bulgularla örtüştüğü görülmüştür. AHS sonuçlarında (Bkz. Tablo 18) öncelikli değişmesi gereken kriter olarak öne çıkan *Derme*, nitel bulgularda (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10) da en fazla olumsuz görüş bildirilen kriter olarak dikkat çekmektedir. Yorumlar incelendiğinde, eleştirilerin daha çok kütüphane dermesinin niceliği üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Dermenin niteliği ve güncelliği ile ilgili memnun olunmayan durumlar da söz konusudur. *Derme* hakkında bildirilen olumsuz görüşlerin bazıları şöyledir:

“Kaynakların yetersiz olduğunu düşünüyorum. Bölüm kaynaklarından hiçbir şeye ulaşamıyorum.” (L1)

“Her konuda kaynağa ulaşamıyoruz. Farklı kütüphanelerden destek almak zorunda kalıyoruz.” (LÜ3)

Hakkında en fazla yorum yapılan kriterlerden biri olan *Hizmetler*, AHS bulgularında da (Bkz. Tablo 18) Lisansüstü Öğrenciler hariç tüm değerlendirici grupları tarafından değişmesi beklenen ikinci kriter olmuştur. Öte yandan, kullanıcı görüşlerine

bakıldığında (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10), kullanıcıların memnuniyetsizliklerini gösteren görüşlerin yaklaşık yarısının, kütüphanelerde sunulmakta olan görece geleneksel hizmetlerin yetersizliği ya da eksikliğine yönelik olması dikkat çekicidir. Yenilikçi hizmetlere yönelik bazı beklentiler olsa da kullanıcıların bir kısmının “değişim”i; vadedilen veya kütüphanelerle özdeşleşen hizmetlerin eksiksiz ya da hatasız sunulması olarak değerlendirmiş olabilecekleri anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, bu bulgulara bakıldığında, değerlendiricilerin bir kısmı için değişimin yenilikçi bakış açısı gerektiren bir dönüşüm olmaktan ziyade mevcut durumun iyileştirilmesi olarak anlaşıldığı görülmektedir. *Hizmetlere* yönelik getirilen olumsuz eleştirilerden bazıları şöyledir:

“Araştırmalarda kullanmamız gereken analiz programları kütüphane tarafından sağlanmıyor. Bu programları proje yazıp biz almak zorunda kalıyoruz.” (AP1)

“Yenilikçi hizmet konusunda çok yaratıcı değil. Bizi yeni hizmetlerle karşılayan bir kütüphane değil. Renkli ve keyifli etkinlikler yok.” (AP6)

Kurum İdari Yapısı hem olumlu hem de olumsuz en az görüş bildirilen kriter olmuştur (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10). Herhangi bir grup tarafından bu kriter ile ilgili yapılan olumlu bir yorum yoktur. *Kurum İdari Yapısı*, kütüphanelerde değişim yönetimi literatüründe (Boughey, 2000; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Stueart ve Moran, 2007; Tam ve Robertson, 2002) değişim gerektiren kriterler arasında yer alsa da kullanıcıların bu konu hakkında fikir sahibi olmaması beklenmedik bir durum değildir. Öte yandan, literatürün işaret ettiği gibi, bu konu kütüphane yönetimi ve çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Oysa AHS analizi sonuçları kütüphane personeli için de *Kurum İdari Yapısı* kriterinin öncelikli değişmesi gereken kriterler arasında olmadığını göstermektedir (Bkz. Tablo 18). Bu bulgular, konu hakkında kütüphane personelinin de farkındalığının çok yüksek olmayabileceğini veya bu konuda bir değişimi çok da mümkün görmediklerini düşündürmektedir.

Değişim gerekliliğinin fark edilmesi, değişim için gerekli ortam ile, değişimden etkilenen tüm kriterlerin sürece hazırlanması ve değişimin temel taşı olabilecek bazı hamlelerin yapılabilmesi için kurum yönetimlerinin yeni politika ve uygulamalar geliştirmesi ya da personeli ile kullanıcılarını sürece dâhil etmesi gerekliliği ilgili literatürde (Boughey, 2000; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Stueart ve Moran, 2007; Tam ve Robertson, 2002) vurgulanmaktadır. Bu durum bazı kullanıcı görüşleriyle de desteklenmektedir:

“Kurum İdari Yapısında yapılacak değişikliklerin diğer kriterleri de etkileyeceğini düşünüyorum.” (LÜ6)

“Kurum İdari Yapısı ne kadar gelişmiş bir yapıdaysa, diğer kriterler de o kadar iyi olur görüşündeyim.” (AP4)

Diğer kriterlere kıyasla *Personel* kriteri ile ilgili farklı bir durum göze çarpmaktadır. *Personel* kriteri ile ilgili yapılan olumlu yorumlar, olumsuz yorumlardan daha fazladır (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10). Olumlu yorumda bulunan tüm değerlendiriciler, kütüphane personelinin kendilerine yardımcı olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Bu görüşlerden birkaçı şöyledir:

“Personel olumlu, işini yapıyor ve destek.” (AP7)

“Eskiden gergin ve pek de yardımcı olmayan personeller vardı. Fakat son birkaç yıldır personelden memnunum. Bu anlamda iyileşme var. Daha çok yardımcı oluyorlar.” (LÜ3)

Bu durum, AHS analizlerinde kullanıcı grupları için *Personel*’in öncelikli değişmesi gereken kriterler bağlamında ön plana çıkmamasıyla da paralellik göstermektedir. Fakat, Kütüphane Personeli için farklı bir durum söz konusudur. *Personel* kriterinin AHS bulgularında Kütüphane Personeli için öncelikli değişmesi beklenen kriterler arasında ilk sırada yer aldığı görülmüştür (Bkz. Tablo 18). Kütüphanelerde değişim yönetimi literatürü (Boughey, 2000; Carrillo ve Gregory, 2019; Farrow, 1997; Gunapala vd., 2020; Kamila, 2009; Kaur, 2018; Popescu vd., 2010; Shan ve Shaheen, 2013; Soehner, 2014; Tam ve Robertson, 2002) incelendiğinde,

değişmesi gereken kriterler kapsamında yer alan *Personelin* daha çok “mesleki gelişim” ve “kurum içi iş birliği” bağlamlarında değerlendirildiği görülmektedir. Bu durumda, Kütüphane Personelinin *Personel* kriterini ön plana çıkarması, hizmet içi eğitim ve kurum içi iş birliği konularında daha fazla beklentiye sahip olabileceklerini düşündürmektedir.

Mekân kriteri, *Dermeden* sonra en çok olumsuz yorum getirilen kriter olmuştur (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10). Bu olumsuz yorumların tamamının kütüphane binasının iç tasarımına yoğunlaştığı görülmektedir. Kullanıcılar, çalışma alanlarının yetersizliği, iç mekân ısı ve ses yalıtımı ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda mekânın daha çekici hale getirilmesi gerektiğini belirten kullanıcılar mevcuttur. Bu görüşleri yansıtan örneklerden bazıları şöyledir:

“Mekân ders çalışmak için yeterli alan sağlamıyor. Final haftalarında yer bulamıyoruz.” (L5)

“Bireysel çalışma alanları oldukça soğuk.” (L6)

“Mekân içi gri, boğucu.” (LÜ7)

Görüşmeler sırasında kullanıcıların bir kısmı COVID-19 salgını sürecinde mekânın pek bir öneminin kalmadığından, karantinalar nedeniyle fiziksel alandan yararlanamadıklarından söz etmişlerdir. COVID-19 salgını ile, kapalı ve ortak alanların kullanımının sınırlandırmasının, değerlendiricilerin AHS değerlendirmelerini etkilediği anlaşılmaktadır (Bkz. Tablo 18). Diğer bir deyişle, fiziksel alanların akıbetini öngöremedikleri için mekâna yönelik görüşlerini AHS değerlendirmelerine yansıtamamış olabilecekleri düşünülmektedir.

Bilgi Sistemi ile ilgili olumsuz değerlendirmeler daha çok kütüphane web sitesi üzerine yoğunlaşmıştır. *Bilgi Sistemi* ile ilgili yapılan olumsuz yorumlarda web sitesinin ilgi çekici olmamasına dikkat çekildiği görülmektedir. Kişiselleştirilmiş ve daha modern ara yüze sahip olan bir web sitesi önerisi ile web sitesinde farklı

uygulamalarla kütüphane oryantasyonunun geliştirilebileceği şeklinde görüşler bulunmaktadır (Bkz. Tablo 19). Bir katılımcının bu konuya ilişkin görüşü şöyledir:

“Web sitesi yazılımı daha kişiselleştirilmiş olmalı. Bu kitabı alanlar şunu da aldı ya da sizin baktığınız kitabın içeriği şuna yakın gibi...” (AP4)

Bu beklentilerin AHS değerlendirme sonuçlarına da yansıdığı görülmektedir (Bkz. Tablo 18). Kullanıcıların öncelikli olarak değişmesini istedikleri kriterler arasında değerlendirdikleri *Bilgi Sistemi* ile ilgili birtakım iyileştirmeler bekledikleri söylenebilir. Öte yandan, çoğu birey günlük hayatlarının bir parçası haline gelen mobil uygulamaları, bankacılık hizmetlerinden e-ticarete kadar günlük hayatın farklı aktiviteleri için yoğun olarak kullansa da kütüphane işlevlerinin mobil bir uygulamaya taşınmamış olmasının eleştirilmemiş olması dikkat çekicidir. Bu durum, kullanıcıların bu anlamda da kütüphane hizmetlerine, statükonun korunması çerçevesinden baktıklarını, muhtemelen bu hizmetlere yönelik beklentilerinin sınırlı olduğunu ve bu hizmetleri günlük hayatta hizmet aldıkları diğer sektörlerden daha farklı şekilde değerlendirdiklerini düşündürmektedir.

Değerlendiriciler, kütüphanede değişebilecek kriterlere yönelik olarak olumlu ve olumsuz görüşlerinin yanı sıra, istek/öneri niteliğinde görüşler de belirterek çalışmaya katkıda bulunmuşlardır. Bu görüşler de “nötr” şeklinde sınıflandırılmıştır (Bkz. Tablo 19 ve Şekil 10). Bir akademik personel (AP4), akademisyen olmaları nedeniyle kendileri için asıl önemli olan kütüphane kriterinin *Derme* olduğunu ifade etmiştir. Lisans Öğrencileri grubundan bir değerlendirici (L6), kütüphanede çocuk kitapları bölümünün olması gerektiğini düşünmektedir. Değerlendiricilere, yaratıcı/yenilikçi kütüphane hizmetleri hakkında bilgi sahibi olup olmadıkları, bu tür hizmetler sunulması durumunda bunlardan yararlanmak isteyip istemeyecekleri sorulduğunda bazı değerlendiriciler (LÜ7, AP7) bu hizmetlerden haberdar olmadıklarını, olsa yararlanmak isteyebileceklerini belirtmişlerdir. Değerlendiricilerden bir kısmı ise (LÜ1, LÜ3, AP6), kütüphanenin böyle hizmetler vermesine ihtimal vermediklerini, bu bağlamda kütüphaneden beklentilerinin

oldukça düşük olduğunu ve bu durumun, AHS formunu doldururken değişmesini bekledikleri kriterler arasında *Hizmetleri* ön plana çıkarmalarına neden olduğunu ifade etmişlerdir. Lisansüstü Öğrenciler grubundan bir değerlendirici (LÜ1), yaratıcı/yenilikçi hizmetler yerine, kütüphanedeki kaynak sayısının artırılmasını tercih ettiğini belirtmiştir. Yaratıcı/yenilikçi hizmetler konusunda önerilerde bulunan değerlendiriciler, daha sosyal etkinlikler, farklı konularda atölyeler, yarışmalar ve seminerler düzenlenmesini istediklerini söylemişlerdir. Lisansüstü Öğrenciler grubundan bir değerlendirici (LÜ3) kütüphanede makerspace olabileceğini belirtmiştir. Aynı öğrenci (LÜ3) ile bir akademik personel (AP6), kütüphanede oyunlaştırma etkinliklerinin olabileceği önerisinde bulunmuşlardır. *Mekân* kriteri ile ilgili yapılan önerilerin çoğu kütüphaneyi daha ilgi çekici hale getirmeye yöneliktir. Sosyalleşebilecek oturma alanları, kafe gibi alanlar önerilmiştir. Farklı ve güncel konularda kitap ve dergilerin sergilendiği köşelerin gerekli olduğu vurgulanmıştır. Buna karşın, hem COVID-19 salgınından hem de dijital platformların kullanım sıklığının artmasından dolayı mekânın pek bir öneminin kalmadığını düşündüğünü belirten değerlendiriciler de (LÜ1, AP4) mevcuttur. *Bilgi Sistemine* yönelik öneriler, web sitesinin daha kullanıcı dostu ve ilgi çekici hale getirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır. Basit oyunlarla kütüphane web sitesi oryantasyonu, sanal turlar, kişiselleştirilmiş hizmetler, daha modern görsel öğelerin kullanımı bu öneriler arasındadır.

Akademik Personel ve Lisansüstü Öğrencilerden oluşan değerlendirici gruplarının daha fazla görüş bildirme eğiliminde olduğu görülmektedir (Bkz. Şekil 10). Lisans Öğrencileri kütüphaneyi araştırma yapmak ve farklı hizmetlerden yararlanmaktan çok ders çalışmak amacıyla kullandıkları ve çalışmanın yapıldığı dönem COVID-19 salgınına denk geldiği için bu grubun kriterlerle ilgili daha az fikir sahibi oldukları ya da fikir belirtmek konusunda daha çekimser davrandıkları düşünülebilir. Grupların *Derme* ile ilgili AHS sonuçları arasında büyük bir fark gözlenirse de Lisansüstü Öğrencilerin açık uçlu sorularda daha fazla görüş bildirmesinin, odakları tamamen

arařtırma olan bu grubun *Derme* ile ilgili daha eleřtirel bir yaklařıma sahip olmalarından kaynaklanabileceęi dūřünölmektedir (Bkz. Őekil 10).

5. BÖLÜM

TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen bulgular (Bkz. 4. Bölüm. Bulgular ve Değerlendirme), literatür değerlendirmesi ile sağlanan bilgiler ışığında tartışılmış ve yorumlanmıştır. Bu çalışmada ortaya konulan bulguların, literatürdeki diğer çalışmalar tarafından desteklenen ve onlardan ayrılan yönleri belirlenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, kütüphanelerin kullanıcı gereksinimlerini belirleyebilmek ve değişen beklentileri karşılayabilmek amacıyla sürdürülebilir bir değişim yönetimi planı oluşturmak için araştırma bulguları ve ilgili literatürden yararlanılarak ne tür yaklaşımlar izlenebileceğine yönelik bir sentez ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sorunu ve amacı doğrultusunda yanıtlanmaya çalışılan araştırma sorularından ilki olan, üniversite kütüphanelerinde değişimden etkilenebilecek kriterlerin ne olduğu, literatüre ve uzman görüşlerine bağlı olarak belirlenmiştir. Üniversite kütüphanelerinde değişimden etkilenebilecek kriterler *Hizmetler, Kurum İdari Yapısı, Personel, Derme, Mekân ve Bilgi Sistemi* şeklindedir (Bkz. Tablo 9).

Çalışmanın diğer araştırma sorularının bulguları, Lisans Öğrencileri, Lisansüstü Öğrenciler, Akademik Personel olarak tanımlanan farklı kullanıcı gruplarının değişimden etkilenebilecek kütüphane bileşenlerine yönelik önceliklerinin çok benzer olduğunu göstermiştir. Tüm gruplar, *Derme* kriterinin öncelikli olarak değişmesi gerektiğini düşünmektedir. Yine tüm gruplar için *Hizmetler* ve *Bilgi Sistemi* kriterlerinin ikinci ya da üçüncü öncelikli kriter olduğu görülmüştür. Kütüphane Personeli ise bu gruplardan farklı olarak *Personel* kriterini öne çıkarmış ve bu yönde bir değişim olması gerektiğine yönelik bir değerlendirme ortaya koymuştur. *Hizmetler* ve *Derme* kriterleri, Kütüphane Personelinin öncelik sıralamasında da ikinci ve üçüncü sırada yer almıştır. COVID-19 salgını sürecine denk gelen araştırmada *Mekân* kriterinin hiçbir grup tarafından önceliklendirilmemiş olması dikkat çekmiştir.

Bu durum, kullanıcı ve personel öncelik ve ihtiyaçlarının, değişen koşullardan nasıl etkilenebileceğine bir örnek olarak değerlendirilmiştir.

Kullanıcı gruplarından oluşan değerlendiricilere (Lisans Öğrencileri, Lisansüstü Öğrenciler ve Akademik Personel) yöneltilen açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda, olumsuz görüş bildirme eğiliminin daha fazla olduğu gözlenmiştir. Açık uçlu sorularda bireyler genellikle şikâyet ve istek/önerileri bildirmeye odaklanabilmektedirler. Bu yanıtların ağırlıklı olarak olumsuz olması bir bakıma doğaldır. O nedenle, bu bulguların rakamsal açıdan ziyade içeriklerinin değerlendirilmesi, değişim için yapılabilecek bir planlamaya çok daha fazla katkı sağlayabilir.

Öte yandan, en fazla olumsuz görüş, *Derme* ve *Mekân* kriterlerine yöneliktir. Hakkında çok az olumlu görüş ve en fazla olumsuz görüş bildirilen *Derme* kriteri, AHS analizleri sonucuna göre de kullanıcıların en öncelikli olarak değişmesi gerektiğini düşündüğü kriter olarak öne çıkmaktadır. *Mekân* kriteri, AHS analizlerinde öncelikli değişmesi gereken kriterlerin başında yer almazken, hakkında en fazla olumsuz görüş bildirilen kriterlerden biri olmuştur. Araştırmanın sürdürüldüğü dönemde yaşanan COVID-19 salgınında uygulanan karantinalar nedeniyle fiziksel alanların bir süre kullanılamamasının, değerlendiricilerin yanıtlarını etkilediği düşünülmektedir. COVID-19 salgınından bağımsız olarak değerlendirildiğinde ise, ders çalışmak için çoğunlukla kütüphanenin fiziksel alanından yararlanan özellikle lisans öğrencileri için kütüphane mekânının önemli olduğu ve bu konuda beklentilerinin daha yüksek olabileceği düşünülmektedir. Bu durum, AHS sonuçlarında öne çıkarılmayan *Mekân* kriterinin, nitel bulgularda diğer kriterlere kıyasla daha fazla yorum almasının nedenlerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Lisans öğrencilerine kıyasla kütüphanenin fiziksel alanından görece daha az yararlanan diğer grupların da, *Mekân* kriterine yönelik yorumlar yaptığı görülmüştür. Bu durum, kütüphane ortamının kullanıcı beklentileri doğrultusunda iyileştirilmesi durumunda kütüphanenin fiziksel alanının da daha fazla

talep edebileceğini düşündürmektedir. Kütüphanenin sosyalleşmeye daha uygun bir fiziksel alan sunması durumunda, kullanıcılarda olması muhtemel “kütüphaneden ders çalışmak ve kaynak ödünç almak için yararlanılır” algısının değiştirilebilmesi mümkün görünmektedir.

AHS analizleri ve nitel analizler sonucu elde edilen bulgular, kütüphaneyi çoğunlukla araştırma yapmak için kullandığı tahmin edilen gruplardan oluşan kullanıcılar için, kütüphane dermesinin nitelik ve nicelik açısından tatmin edici olmadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, kullanıcıların kütüphaneden beklentilerinin çoğunlukla derme ile ilgili olması, kütüphanenin farklı, yaratıcı ve yenilikçi hizmetler sunma potansiyelinin çok da farkında olmamalarından ya da kütüphanede bu tür hizmetler deneyimlememiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, beklentilerini yalnızca dermeye odaklamaları doğal olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma kapsamında araştırmaya katılan değerlendiriciler her ne kadar “adanmış” kütüphane kullanıcıları olsalar da (Bkz. 3.2.2. Değerlendiricilerin Seçilme Süreci), yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı kütüphaneden talepleri ve beklentileri konusunda sınırlı bir bakış açısına sahip olabilecekleri ve kütüphanelerin sunabileceği hizmet çeşitliliğinin farkında olmayabilecekleri ihtimalleri dikkate alınmalıdır.

Gereksinimler ile istek, talep ve beklentiler birbirinden farklılık göstermektedir. Gereksinimler, istek ve taleplere göre daha nesnel, karşılanmadığında eksikliği hissedilir ve hedeflenen sonuca ulaşamaz. Ayrıca gereksinimler, kişi farkında değilse her zaman dile getirilmeyebilir. Söz konusu beklentiler olduğunda ise, kişilerin erişmeyi umduğu sonuçlardan ya da çıktılardan bahsedilmektedir. Beklentiler, daha önce edinilen deneyimlere göre şekillenmektedir. Kişilerin beklentileri daha önce karşılanmadıysa, daha sonraki durumlar için beklentileri düşük olacaktır. Aynı zamanda, kendilerine sunulan seçeneklerin kısıtlı olması ya da hangi seçeneklerin var olduğuna dair fikirlerinin olmaması da beklentilerinin düşük olması sonucunu doğuracaktır (Karakaş, 2018, s.59-61). Çalışmanın nitel analiz bulgularında, değerlendiriciler arasında kütüphanenin yenilikçi hizmet

sağlamasına ihtimal vermediğini ifade edenler olmuştur. İlgili kullanıcıların H.Ü. Beytepe Kütüphanesinde ya da kullandıkları başka kütüphanelerde daha önce herhangi bir yenilikçi hizmet ile karşılaşmamış olabilecekleri ve daha önce deneyimlemedikleri bir konu olduğu için böyle bir beklentilerinin olmayabileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, dile getirilmeyen gereksinimleri tespit etmek kütüphaneler için önemlidir. Kütüphanenin kullanıcılarının ve potansiyel kullanıcılarının mevcut ya da örtülü gereksinim ve beklentilerini keşfetmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirmesi ve bu doğrultuda hizmetler tasarlaması, çağın gereklerini takip eden ve yerine getiren kurumlar olabilmeleri için önemli bir koşuldur. Öncelikle, bu hedefe yönelik adımlar atmaya başlayan kütüphanecilerin dikkat etmesi gereken konu, farklı özelliklere sahip kullanıcı gruplarına hizmet verdikleri gerçeğidir.

Üniversite kütüphanesi kullanıcıları lisans öğrencileri, lisansüstü öğrenciler, öğretim elemanları, idari personel ve bazı durumlarda da halktan bireylerden oluşmaktadır ve bu gruplara hizmet sunan kütüphaneciler de bu çeşitliliğin farkındadır (Karakaş, 2018, s.58). Üniversite kütüphanesi gibi kullanıcı profilleri çeşitli olan kütüphanelerde, kütüphaneden yararlanma davranışları benzer olan kullanıcıları tek bir grup altında değerlendirmek, ortak kullanıcı gereksinimlerini belirlemede kütüphanecilere yardımcı olmaktadır. Kullanıcıların ortak gereksinimlerini tespit etmek için görüşme, anket, gözlem gibi nitel ve nicel yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bu yöntemlerden yararlanan kütüphaneciler, kütüphane ürün ve hizmetlerinin kullanıcılar için ne kadar yararlı olduğunu belirleyebilmekte ve hizmetlerini geliştirmek için daha neler yapabilecekleri konusunda fikir sahibi olmaktadır (Harbo, 2012; Zaugg ve Rackham, 2016, s.125, 132).

Öte yandan, Morris (1994, s.27), kullanıcı odaklı bilgi hizmeti geliştirmeye ilgili yaptığı bir araştırmada, bu şekilde hizmet geliştirmeye çalışan bilgi profesyonellerinin karşılaştığı güçlüklerden birinin, kullanıcıların zihin yapısı olduğunu belirtmiştir. Kullanıcıların aldıkları eğitimle ve edindikleri araştırma

becerileriyle bilgi gereksinimlerini aslında tam olarak tanımlayamadıklarına, aradıkları bilgiye erişmenin tek bir doğru yolu olduğu ve asıl meselenin onu bulmak olduğu şeklinde yanlış bir fikre sahip olduklarına değinmiştir (Morris, 1994, s.27). Bir başka çalışmanın (Kim, 2017, s.214) kullanıcı algıları ile ilgili sonucu ise, kullanıcıların kütüphaneyi öncelikli olarak öğrenme ve bilgi arama yeri olarak gördükleri şeklindedir. Tüm bunlar, tez kapsamında görüşlerine başvuru alan kullanıcıların kütüphane algılarının da “araştırma odaklı mekânlar” ile sınırlı olabileceğini, bu durumun da kütüphane dermesinin öncelikli değişmesi gereken kriter olarak öne çıkmasına yol açmış olabileceğini düşündürmektedir. Bilgi gereksinimlerini tam olarak tanımlayamamaları ve bilgiye erişmenin farklı yolları olabileceği bilgisinden yoksun olmaları, kullanıcıların derme çeşitliliğini yeterince fark edememelerine ya da dermeyi yeterince doğru şekilde değerlendirememelerine, bu nedenle de kütüphaneyi daha çok derme odağında kalarak yorumlamalarına da yol açıyor olabilir.

Diğer yandan, COVID-19 salgını, kütüphanelerin mekânlarını, kaynak türlerini (basılı ya da çevrimiçi), kütüphaneler arası ödünç verme hizmetlerini ve kütüphaneci ile kullanıcı arası etkileşimleri yeniden değerlendirilmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Decker, 2021). Acil önlemler alınması gerektiğinden, uygulanan zorunlu karantina dönemleri, çalışanların ve kullanıcıların daha önce deneyimlemedikleri ve öngöremedikleri bazı zorluklarla karşı karşıya kalmalarına neden olmuştur. COVID-19 vakalarının ilk görüldüğü ülkelerden olan Çin ve İtalya’daki kütüphanelerin aldıkları önlemler ve bu süreci nasıl karşıladıkları ile ilgili yürütülen bir çalışmada, Çin’de İtalya’ya kıyasla daha hızlı ve kolay bir adaptasyon süreci yaşandığını ortaya konmuştur. Bu noktada, Çin’de hâlihazırda kullanıcıların basılı materyallere erişim sıkıntısının olmaması, internet kullanımının yaygın olması ve teknoloji kullanma becerisi yüksek kütüphane personeline sahip olunması nedenleriyle, gerçekleşen ani değişime daha kolay adapte olmuş olabilecekleri tespit edilmiştir (Zhou, 2022). Çalışmada, Kütüphane Personelinin *Personel* kriterini öncelikli değişmesi gereken kriter olarak ön plana çıkarmasında COVID-19 salgınının gerektirdiği ani değişime

adapte olma konusunda zorlanılan bir dönem olmasının da etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Öte yandan, kütüphane personelinin nicelik ve/veya nitelik açısından yeterli olmadığı da düşünülüyor olabilir.

COVID-19 salgını nedeniyle eskiden olduğundan daha fazla şekilde ve daha farklı amaçlar için dijital teknolojilerden yararlanmak/yararlandırmak durumunda kalan kütüphaneler, kullanıcılarının gereksinimlerini karşılamak ve hizmet vermeyi sürdürebilmek için, akışa hızlıca uyum sağlamak zorunda kalmıştır. COVID-19 salgını, kütüphanelerin yaşadığı; bütçe yetersizliği, personelin teknolojiyi takip etmede geride kalması, dijital altyapı ve gerekli politika ya da mevzuatların eksikliği gibi, sorunları gidermek için dijital dönüşüm stratejilerine ve programlarına gereksinim duyulduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Zhou, 2022, s.228, 237). Çevrimiçi hizmetlerin devam ettiği salgın sürecinde kullanıcılarından fiziksel alanın ne zaman açılacağı ile ilgili sıkça sorular alan kütüphaneciler, kütüphane binasında, çevrimiçi ortamda ya da herhangi bir ortak alanda kullanıcılarla bir araya gelebilecekleri daha fazla deneyimler yaratmaları gerektiğini fark etmişlerdir. Sanal ortamın da fiziksel alanın da tek başına güçlü ve zayıf yönleri olduğu için, kütüphaneciler bu konuda stratejik ve daha bütüncül yaklaşımları dikkate almaya başlamışlardır (Connaway vd., 2021, s.26). Bu çalışmanın uygulamasının yapıldığı dönemin COVID-19 salgınına ve ev karantinalarına denk gelmiş olmasının, değerlendiricilerin önceliklerini değiştirdiği muhakkaktır. Örneğin, bu süreçte H.Ü. Beytepe Kütüphanesinin fiziksel olanaklarını kullanamayan değerlendiricilerin, AHS bulgularında da mekânı öne çıkarmadığı görülmüştür. Nitel analiz sonuçlarında ise, mekân ile ilgili çeşitli beklenti ve isteklere sahip olsalar da çalışmaya katıldıkları dönemde değerlendiricilerin mekânın bir öneminin kalmadığını düşündükleri anlaşılmıştır. Bir başka deyişle, kütüphanenin fiziksel alanından, dermesinden ve hizmetlerinden eskisi gibi yararlanamayan değerlendiricilerin, kütüphanede değişmesini bekledikleri kriterler bağlamında öncelik sıraları bu sürece özgü olarak farklılaşmış olabilir. Bu durum, bu tür araştırmaların kütüphaneler tarafından belirli aralıklarla ya da belirli dönemlerde tekrarlanmasının önemini de göstermektedir.

H.Ü. Beytepe Kütüphanesinin 2019-2022 yılları arasını kapsayan faaliyet raporlarındaki veriler de (Bkz. <https://bit.ly/3Z9NGPN>) COVID-19 salgınının kullanıcıların kütüphaneden yararlanma alışkanlıklarını değiştirdiğini kanıtlar niteliktedir. Salgın öncesi dönem olan 2019 yılındaki kütüphaneyi ziyaret etme ve kütüphaneden basılı kaynak ödünç alma sayıları salgın döneminde ve sonrasında gözle görülür şekilde azalırken, web sitesini ziyaret etme sayıları artış göstermiştir.

Hizmetlerin bilinen ve süregelen kalıplar çerçevesinde sunulmasına odaklanılması, günümüzün hızla değişen ve rekabetçi dünyası için çok da tercih edilen bir yol olmamalıdır. Nitekim, kullanıcıların önceliklerinin kaynak odaklı kalmaya devam ettiği görülmektedir. Bu noktada, kütüphanelerin hizmetlerini bir adım öteye taşıyarak var olan kullanıcı algısını değiştirme potansiyeli bulunmaktadır. Çevik yöntemler, kütüphanelerin, kullanıcıların sınırlı beklentilerinin ötesine geçerek farklı hizmetler tasarlamalarına fırsat veren yollardan biridir. Çevik yöntemlerle hem nitelikli hizmet sunulması hem de bu hizmetlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması mümkün olmaktadır. Hizmet geliştirme süreci kullanıcıların görüşleriyle desteklenirken, sağlanan şeffaf ortam sayesinde takım çalışmasına ve iş birliğine de olanak sağlanmaktadır (Niemi Grundström, 2014; Stoddard vd., 2019; Wells, 2014). Tasarım odaklı tutumlar sergileyen kütüphaneler, yenilikçi hizmetler tasarlayabilmekte ve kullanıcılarının gereksinim duyabilecekleri konuları onların gözünden tespit edebilmektedirler. Bu sayede, eksik olduğunu düşündükleri alanları tespit edip, “en iyi uygulamalar (best practices)” olarak değerlendirilebilecek çözümler üretmek üzerine yoğunlaşılması da mümkün olabilmektedir Böylece kütüphaneler, hizmetlerini değişen koşullara adapte ederek sürekli olarak güncel ve hatta proaktif kalmayı başarabilmektedirler. Bu süreçte, bu kurumların önündeki en ciddi engellerden biri, tanımlı iş süreçleri olabilmektedir (Wojcik, 2019). Bu nedenle, iş süreçlerinin bu yaklaşımlara uygun olarak yeniden, esnek ve hedef odaklı bir şekilde tanımlanması önemlidir. Bunun gerçekleşebilmesi için, kurum idari yapısı ile, personel görev ve becerilerinin yeniden tanımlanmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Bireyler arasında hiçbir ayırım gözetmeksizin ücretsiz bilgi hizmeti sağlayan kütüphanelerin, COVID-19 salgını sürecinde fiziksel olarak kapanması zorunluluğu, kütüphane mekânına gereksinim duyan toplum üyelerinin bu fırsattan yararlanmasını önleyerek toplumlarda hâlihazırda gözlemlenen, bilgiye ve eğitime erişim eşitsizliğinin artmasına da neden olmuştur. Bu durum, mekânların kısıtlandığı ve sosyal mesafenin uygulandığı bu dönemde kütüphanecilerin erişim eşitsizliğini en aza indirmede ve çeşitli kullanıcı gruplarının bilgi gereksinimlerini yenilikçi yollarla karşılamada proaktif adımlar atmalarını gerekli kılmıştır (Welburn, 2021, s.iv). Bu, kütüphanelerin ani gelişen olaylara ve değişen ortamlara adapte olarak yaratıcı çözümler üretmek durumunda kalmalarına gösterilebilecek güncel bir örnektir. Bu süreç, kütüphane yöneticilerinin ve çalışanlarının tanımlı iş süreçlerinin ötesine geçerek yeni beceriler kazanmalarını ve ekstra sorumluluklar almalarını da gerekli kılmıştır.

Farklı ülkelerde ve farklı kütüphane türlerinde çalışan kütüphanecilerle yapılan görüşmelerle veri toplanan bir OCLC (Online Computer Library Center - Çevrimiçi Bilgisayar Kütüphanesi Merkezi) araştırmasında, kütüphanecilerin salgın süreciyle birlikte değişen gereksinimlere ve beklentilere stratejik olarak nasıl adapte oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu dönüşüm süreci, “Yeni Model Kütüphane (New Model Library)” olarak adlandırılmıştır. İlgili dönüşüm sürecinde, “çabukluk, iş birliği, sanallaştırma ve fiziksel alan” olarak dört eylem alanının ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Değişime karşı hızlı ve yenilikçi önlemler alınması çabukluk basamağını, kütüphanede gerçekleşen değişimi yönetmek için paydaşlarla birlikte hareket edilmesi iş birliğini, çevrimiçi kütüphane hizmetlerini çalışanlar ve kullanıcılar için genişletmek sanallaştırmayı ve kütüphanenin fiziksel alanından yararlanmak için yeni yollar bulmak fiziksel alan basamağını ifade etmektedir (Connaway vd., 2021, s.3). Çalışmamızda, değerlendiricilerin *Mekân* kriterini AHS bulguları yerine nitel bulgularda öne çıkarması, karantina sürecinde fiziksel alanının akıbetini öngörememiş olabileceklerini ya da kütüphanenin ani gelişen salgın sürecinde OCLC çalışmasında geçen “çabukluk” ve “fiziksel alan” basamaklarını yönetmede

yeterince organize hareket edememiş olabileceğini düşündürmektedir. Diğer yandan, *Bilgi Sistemi* kriteri hakkında AHS bulgularında ya da nitel bulgularda öne çıkan bir değerlendirme bulunmaması ve önceki döneme kıyasla salgın döneminde H.Ü. Beytepe Kütüphanesi Faaliyet Raporlarında (Bkz. <https://bit.ly/3Z9NGPN>) gözlenen e-kitap dermesi ve web sitesi ziyareti sayılarındaki artışlar, kütüphanenin sanallaştırma basamağına yönelik bazı adımlar atmış olabileceği izlenimini vermektedir.

Kütüphaneler, kullanıcılarının davranışlarındaki ve gereksinimlerindeki değişiklikleri karşılayabilmek için yeni teknolojileri benimsemeli ve hizmetlerini yeniden tasarlama yoluna gitmelidirler. Kullanıcılarının yeni akademik ve sosyal etkinlik eğilimlerini takip eden kütüphaneler, buldukları çevredeki önemli ve gerekli kurumlar olma özelliklerini sürdürebilmektedirler. Bu amaçla kütüphaneler, kullanıcılarının gereksinimlerini ve beklentilerini anlayarak kullanıcı odaklı olanaklar ve hizmetler geliştirmek için sürekli bir çaba göstermektedirler (Kim, 2017, s.209). Diğer yandan, bu çalışmanın bulguları, çağın gerekliliklerini yakalamak durumunda olan kütüphanelerin ilgili dönüşümü başarma sürecinde izleyecekleri adımları belirlemek için yalnızca kullanıcı ve personel ihtiyaç ve beklentilerini anlamakla yetinilmemesi gerektiğini göstermiştir. Dijital teknolojilerin gelişmesiyle kütüphanelerin dijital dönüşümü yakalamak için kullanıcı deneyimi, yenilik ve etkililik üzerine odaklanması gerekmektedir. “Dijital dönüşümle ilgili en önemli meydan okuma, kurumların kendi dijital dönüşüm süreçlerinde ne kadar hızlı ve ne kadar uzağa gidebilecekleridir” (Anuradha, 2018, s.8). Diğer yandan, üniversite kütüphanesi kullanıcılarının kütüphaneyi kullanma şekillerinin incelendiği bir çalışmada, kullanıcıların kütüphaneyi dijital ve fiziksel hizmetlerin ve alanların bir bütünü olarak algıladığını ortaya koymuştur. Bu durum, kütüphanelerin fiziksel olanaklarının üniversite kütüphanesi kullanıcıları için hâlâ geçerli ve gerekli olduğunu da göstermektedir (Klain Gabbay ve Shoham, 2017). Bu çalışmada elde edilen bulgular da kullanıcıların hem fiziksel hem de dijital hizmetlerin bütününe yönelik beklenti ve

istekleri olduğunu ve kütüphanenin değişen bilgi ekosisteminde var olabilmek için izleyecekleri yolu daha bütüncül olarak ele almaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, Indrak ve Pokorna (2021) tarafından yapılan çalışma göstermiştir ki niversite kütüphanesi kullanıcıları dijital kütüphane hizmetleriyle birlikte fiziksel kütüphane hizmetlerini de kullanmakta ve dijital kütüphane hizmetlerini fiziksel olanlara bir alternatif olarak görmektedirler. Kullanıcılar, niversite kütüphanesini bir sosyal alan olarak değil, bilgi merkezi olarak algılamakta, dijital dönüşüm tam olarak gerçekleştirilemediği için hâlâ fiziksel olarak kütüphaneye gitmeye devam etmekteyler. Kütüphane kullanımını artırmak için dijital içeriğin zenginleştirilmesine daha fazla önem verilmesi gerekmekte ve kütüphane bilgi sistemi ara yüzünün geliştirilmesi gibi kullanıcı deneyimi tasarımına odaklanılması önem taşımaktadır (Indrak ve Pokorna, 2021). Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, *Bilgi Sistemi* kriteri ile ilgili ifade edilen “kişiselleştirilmiş ara yüz ve oyunlaştırmaya dayalı uygulamalar gibi” beklentiler, bu olanaklar sağlandığında kütüphane algılarının değişebileceği izlenimini doğurmaktadır. Bu durumun, çalışma sonucunda ne çıkan görüşlerdeki *Derme* odağının değişmesini sağlayabileceği ve kullanıcıların beklentilerinin ötesine geçilerek yaratılan yeni deneyimlerle örtülü gereksinimlerinin karşılanabileceği düşünülmektedir.

Her ne kadar adanmış kütüphane kullanıcıları olsalar da değerlendiricilerin kütüphane hizmetlerinin ne yöne doğru evrilmesi gerektiğine yönelik değerlendirme yapmaları bu çalışma kapsamında mümkün olmamıştır. Bir başka deyişle, kütüphanelerde gerçekleşebilecek değişime yönelik olarak kullanıcı ve personel tarafından öne çıkarılan kriterlerin, kütüphanenin 21. yüzyılın gerektirdiği dönüşümü gerçekleştirebilmesi açısından yeterli dayanak sunmadığı, bulguların mevcut durumun iyileştirilmesine sağlanabilecek katkı ile sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Bunun olası nedenlerinin özetle şunlar olduğu düşünülmektedir:

- Kullanıcıların kütüphane algılarından ya da daha önceki kütüphane deneyimlerinden dolayı kütüphaneden beklentilerinin kısıtlı olması,

- Üniversite kütüphanesi kullanıcılarının kütüphaneyi ağırlık olarak kaynak desteği sağlamak ve araştırma yapmak amacıyla kullanıyor olması, dolayısıyla beklentilerinin bu çerçevede sınırlı kalması,
- Araştırmamızın veri toplama aşamasının, fiziksel olanaklardan yararlanmanın sektöre uğradığı salgın dönemine denk gelmesi ve bu durumun geleceği ile ilgili belirsizliklerin yaşanmış olması,
- Kütüphanenin yeterli derme, hizmet ve çevrimiçi ya da fiziksel olanaklara sahip olmaması ya da
- Sahip olduğu olanakları yeterince duyuramıyor olması.

Kütüphaneler, içinden geçilen değişim sürecini doğru şekilde yönetebilmek için öncelikle kullanıcıları ve personelinin ihtiyaç ve beklentilerini uygun analiz yöntemleriyle belirlemelidir. Ancak, değişim için sürdürülebilir ve etkili bir planlama yapılmak isteniyorsa, kütüphanelerin kullanıcı ihtiyaç veya önceliklerinin analiz edilmesinin ötesinde adımlar atması gerektiği görülmüştür. Çalışmanın dördüncü ve son araştırma sorusunda geçen, kütüphanelerin 21. yüzyılın gerektirdiği hızlı değişime uyum sağlamak için kullanıcı ihtiyaç ve önceliklerini belirlemek dışında izleyebilecekleri yaklaşımlar, çalışmanın Kavramsal Arkaplan bölümünde açıklanmış ve sonraki bölümlerde tartışılmıştır. Farklı disiplinlerden doğan, pazarlama ve savunuculuk, tasarım odaklı düşünme, kullanıcı deneyimi yaratma, yenilik yönetimi, çevik yöntemler ve liderlik, değişim yönetimi gibi çeşitli uygulamalar, kütüphanelerin ihtiyaç duydukları dönüşümü gerçekleştirebilmek için temel alması gereken yaklaşımlar arasında yer almaya başlamalıdır.

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, kütüphanelerin değişen bilgi ekosisteminde varlıklarını sürdürebilmeleri için izlemeleri gereken yolun belirlenebilmesi amacıyla, H.Ü. Beytepe Kütüphanesi personelinin ve farklı kullanıcı gruplarının öncelikleri, AHS yönteminin adımları takip edilerek belirlenmeye ve kullanıcılara yöneltilen açık uçlu sorularla seçimlerinin nedenleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında, kullanıcı gereksinimleri ve beklentilerinin, yalnızca kullanıcı görüşlerine başvurularak belirlenemeyeceği sonucuna varılmış, kütüphanelerin daha proaktif yaklaşımlar belirleyebilmeleri için birtakım öneriler sunulmuştur.

6.1. SONUÇ

Çalışma bulguları, sayısı 2019-2022 yılları arasında artış göstermiş olsa da kütüphane dermesinin kullanıcı gereksinimlerini karşılamadığını göstermiştir. Bu durum bir bakıma, kullanıcıların ihtiyaç ve önceliklerinin araştırılmasının, sadece kütüphane istatistiklerine dayalı olarak yapılan planlama ve değerlendirmelere nazaran ne derece önemli olduğunu göstermektedir. AHS değerlendirmeleri, ister elektronik ister basılı olsun, dermedeki nicel artışın farklı türdeki kütüphane kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak nitelikte olmadığını ortaya koymaktadır. *Dermenin*, tüm kullanıcı gruplarında, değişmesi beklenen kriterler arasında ön plana çıkması, farklı kullanıcı grupları da olsa değerlendiricilerin kütüphane algılarının benzer olduğunun bir göstergesi de olabilir. Bu araştırma bir üniversite kütüphanesinde yapıldığı için bu benzerliğin nedenini anlamak aslında çok zor değildir. Üniversite bünyesinde kütüphane hizmetlerinden yararlanacak kullanıcılar, başka kütüphane türlerine (örneğin halk kütüphaneleri) kıyasla daha homojen bir yapı sergilemektedir. Bu durumun, tüm kullanıcı gruplarının benzer tercihler ortaya

koymasına yol açmış olabileceği düşünülebilir. Bu çerçeveden bakıldığında, farklı kütüphane türlerinin farklı profillerdeki kullanıcılarına uygulanacak benzer bir araştırmanın çok farklı sonuçlar verme ihtimali olabilir. Bu durumun, çalışmanın yapıldığı dönemden de kaynaklanıyor olması muhtemeldir. Diğer yandan, özellikle 2020-2021 yıllarında COVID-19 salgını, dünyanın her yeri ile birlikte ülkemizi de etkilemiş, birçok birey gündelik hayatta ya da çalışma hayatındaki işlevlerini normal bir zamandaki gibi yürütememiştir. Nitekim, bu durumun çalışmanın bulgularını da etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. H.Ü. Kütüphanesinin farklı kullanıcı grupları da bu dönemde kütüphane beklentileri açısından birbirlerine yakınsayan bir profil sergilemiş olabilirler.

AHS'nin dezavantajlı yönlerinde de bahsedildiği gibi (Bkz. 3.1.2. AHS Yöntemine Yönelik Eleştiriler), kriterlerin bir dizi ikili kıyaslamayla sıralanması nedeniyle, ortaya konulan bulguların yorumlanmasında nitel verilere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bu çalışma kapsamında da benzer bir durum ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan öncelik sıralamalarının ardındaki nedenselliğe dair birtakım ipuçları, ancak çalışmada değerlendirilen açık uçlu sorular aracılığı ile elde edilebilmiştir. Bu önceliklerin belirlenmesi, kullanıcıların farklı dönem ve koşullarda hangi kriterlere odaklandıklarını göstermesi bakımından önemli olsa da, yalnızca AHS temelli olarak çizilen bir araştırma deseninin tek başına kullanılmasının uygun olmayacağı düşünülmektedir. Bu durum, hem değişime yönelik daha karmaşık süreçlerde yapılan planlamalar sırasında kullanıcı görüşlerinin araştırılması, hem de rutin kullanıcı ihtiyaç analizlerinin gerçekleştirilmesi süreçleri için geçerlidir.

Öte yandan, değerlendiricilerin karar verme sürecine yönelik, kendi içinde tutarlı ve izlenmesi kolay adımlardan oluşan bir yöntem sunan AHS, bu çalışma kapsamında da ortak görüşlerin elde edilmesi bakımından pratik bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Karmaşık sorunlara yönelik unsurları görece kolay ve rasyonel şekilde sıralayabiliyor olması ve sonuçların tutarlılığının hesaplanmasına olanak tanınması nedeniyle AHS, bazı durumlar için avantajlı bir yöntem de olabilmektedir.

Kütüphane mekân ve hizmetlerinden yararlanan farklı aktörlerin kütüphaneyi oluşturan unsurlar açısından önceliklerinin belirlenmesi, ihtiyaç analizi aşamasında yararlanılabilecek bir yöntem olmakla birlikte, nedenselliğin anlaşılabilmesi için daha sistematik bir nitel analiz sürecinin AHS analizleri ile birlikte kullanılması, öncelik ya da tercihlerin daha derinlemesine irdelenmesine yardımcı olacaktır.

Değişim, çok boyutlu ve karmaşık bir süreç yönetimi ve planlaması gerektirebilmektedir. İhtiyaç analizi safhasında kullanıcı görüş, beklenti, öncelik ve değerlendirmeleri için gerçekleştirilebilecek veri toplama ve değerlendirme sürecini, daha proaktif yaklaşımlara yönelik planlamaların izlenmesi gerekmektedir. Nitekim bu çalışma, kullanıcıların kütüphane ve hizmetleri ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin her zaman değişim, yenilik ve/veya dönüşüm ekseninde olmayabileceğini göstermiştir. Özetle kullanıcılar, adanmış bile olsalar, zihinlerindeki kütüphane algısı ve bunu oluşturan deneyimleri çerçevesinde birtakım beklentilere sahip olabilmekte, bunun ötesindeki, belki de henüz tanımlanmamış ihtiyaçları tespit etmek o kadar da kolay olmayabilmektedir. Örneğin, çalışma kapsamında AHS yönteminin bir gereği olarak adanmış kullanıcılar seçilmiş olsa da, kullanıcıların kütüphaneye kendi deneyimleri çerçevesinde yaklaştıkları, bazılarının kütüphanelerin yenilikçi hizmetler sunabileceği konusunda bir fikri ve beklentisinin bile olmadığı görülmüştür. Yalnızca kullanıcı ihtiyaçlarına odaklanarak yürütülecek bir değişim yönetimi sürecinin, bu nedenle eksik kalacağı ve böyle bir süreç benimsendiğinde, muhtemelen mevcut koşulların ve uygulamaların iyileştirilmesine yönelik adımlar atılmasının ötesine pek de geçilemeyebileceği görülmektedir. Bu durum, kütüphanelerin çağın gereklerini yerine getirmek için kullanıcılarının beklentilerinin ötesine geçmesi, proaktif yaklaşımlar benimsemek için farklı adımlar atması gerektiğini göstermiştir.

Farklı yöntemlerle uygulanabilecek ihtiyaç analizi çalışmaları, kullanıcının mevcut deneyim ve algısı çerçevesinde sonuçlar ortaya koyabilmekte, bu sonuçlar mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik adımlar atılması ve bu çalışmanın bulgularında olduğu gibi, önceliklerin belirlenmesine katkı sağlayabilmektedir. Bu tür ihtiyaç

analizi çalışmalarının da belirli hedefler çerçevesinde planlanması ve mümkün olduğunca düzenli şekilde tekrar edilmesi önemlidir. Ancak, değişim, çok boyutlu ve özellikle içinde bulunduğumuz yüzyılda hızla tekrarlanan bir süreçtir. Yalnızca kullanıcı beklentilerine yönelik hizmetler geliştirerek varlıklarını devam ettirme yolunu seçen kütüphanelerin bu süreçte işlevsel bir şekilde ayakta kalmaları zor görünmektedir. Öte yandan, farklı disiplinlerce, çoğu bazı pratik sorunların yaratıcı çözümleri olarak ortaya atılmış ve zamanla birer akademik araştırma konusuna dönüşmüş, farklı sektörlerde bambaşka hedeflere yönelik olarak uygulanabilen birtakım yaklaşımların, kütüphanelerin radarına da çoktan girmiş olduğu yapılan literatür değerlendirmesi ile ortaya konmuştur. Buna göre,

- Çevik yöntemler, kütüphanelerin hızla değişen bilgi ortamlarında hızlı aksiyon olarak yenilikçi çözümler üretmesine ve iş modellerini dönüştürmesine,
- Gelecek düşünme, kütüphanelerin gelecekteki olası senaryoları öngörebilmesine, buna göre stratejilerini belirleyebilmesine ve bu sayede rekabet avantajı sağlayarak, geleceğe yönelik belirsizlik ve riskleri azaltmasına,
- Tasarım odaklı düşünme ve kullanıcı deneyimi yaratma, kütüphanelerin bilgi ortamı olmasının yanı sıra bir deneyim ortamı haline de dönüşmesine,
- Değişim ve yenilik yönetimi, kütüphanelerin değişen teknoloji ve bilgi çevrelerine adapte olmak, bulunduğu sektörde öncü bir rol üstlenmek ve yenilikçi bakış açısı kazanmak amacıyla kullanabileceği stratejik ve yönetsel araçlar benimsemesine,
- Pazarlama ve savunuculuk faaliyetleri ise, iyi uygulamaların kullanıcı, potansiyel kullanıcı ve karar vericilere duyurulması ve değişim döngüsünün devamı için ihtiyaç duyulacak kaynakların sürdürülebilir şekilde sağlanmasına yarayabilir.

Tüm bu yaklaşımlar, doğru hedefler koyma, hassas bir planlama yapma, iş süreçlerini bunlara göre dönüştürebilmeyi gerektirmektedir. Bu noktada, kütüphanelerin yönetsel şemalarının değişmesi ve kullanıcı katılımlı yönetim

anlayışının benimsenmesinin, kullanıcı aidiyeti ve memnuniyetini artırabildiği de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın özellikle nitel analiz kısmında ortaya çıkan ve özellikle Bilgi Sistemlerinin işlevlerinin artırılması ve kullanıcı deneyimine işaret eden birtakım değerlendirmeler de kullanıcıların bu tür bir dönüşüm söz konusu olduğunda sergilemesi muhtemel olumlu tutuma dair ipuçları barındırmaktadır.

6.2. ÖNERİLER

Bu başlıkta, değişimi planlarken kullanıcı ve personel önceliklerini belirlemenin yanı sıra, kütüphanelerin benimseyebilecekleri farklı yaklaşımlara yönelik bazı öneriler sunulmuş, gelecekte konuyla ilgili ne tür çalışmaların gerçekleştirilebileceğine değinilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından ve literatürden yola çıkılarak kütüphanelerin değişim sürecinde izleyebilecekleri yollar aşağıdaki maddelerde ve Şekil 11’de özetlenmiştir.

Buna göre:

- Teknolojinin hızlı ilerlemesi ve internetin yaygın kullanımı, bireylerin bilgi ile ilişkilerini kökten değiştirmiştir. Kullanıcıların bilgi gereksinimleri ve bilgiye erişim kanalları da bu değişimden etkilenmiştir. Kullanıcılar, internet aracılığıyla aradıkları bilgiye hızlı bir biçimde erişebilmektedirler. Bu durum, kütüphanelere olan gereksinimin yok olmaya başladığı ile ilgili tartışmaları beraberinde getirirse de değişim sürecine adapte olan ve hizmetlerini bu akışta güncelleyen kütüphaneler, popülerliklerini artırarak varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Bu nedenle, kütüphanelerin stratejik planlarına, sürdürülebilir ve izlenebilir değişim ve yenilik hedeflerini ve bunlara dair yol haritalarını eklemeleri giderek daha fazla önem taşımaktadır.
- Üniversite kütüphaneleri, değişim ihtiyacını tanımlarken öncelikle mevcut durumunu ortaya koyan; mevcut derme, hizmetler, kurum idari yapısı, personel, bilgi sistemi, mekân özelliklerinin nitelik ve nicelik açısından belirlenmesine yönelik çalışmalar gerçekleştirmelidir. AHS ya da başka bir

yöntemle kullanıcı önceliklerinin belirlenmesi de bu aşamada gerçekleştirilecek çalışmalardan biri olabilir. Böylece, hangi noktalarda eksikler bulunduğu tespit edilmesi, mevcut durumun iyileştirilmesi, hâlihazırda düzgün işleyen unsurlar için zaman harcanmaması, kütüphane istatistiklerinden ulaşılamayacak bazı temel bulguların elde edilebilmesi ve planlamaların bunlardan yola çıkılarak yapılması mümkün olacaktır. Böylece, değişime nereden başlanacağı, zaman ve emek kaybı olmadan belirlenebilecektir.

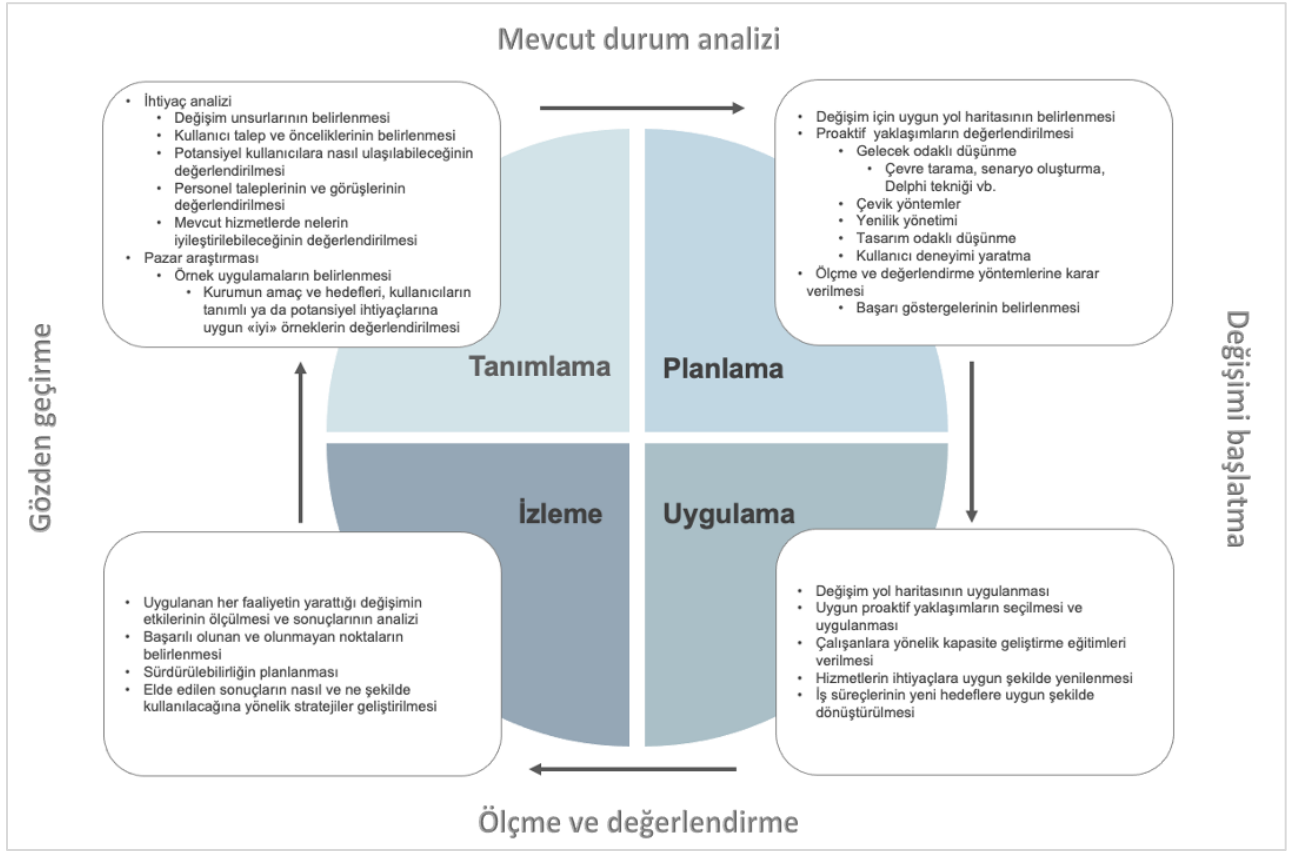
- Bu çalışma kapsamında yararlanılan AHS yönteminde, uzman görüşlerine ve literatüre dayanılarak elde edilen kriterlere kullanılmış, AHS hiyerarşisinde yer alan alt kriterler belirlenmemiştir. AHS uygulama adımlarında bu aşama zorunlu olmadığı için bu kısım çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu çalışmada, kütüphanede değişime nereden başlanması gerektiği konusunda genel bir çerçeve oluşturulması hedeflendiğinden, alt kriterlerin yer aldığı farklı bir uygulamanın gelecekte yapılabilecek çalışmaların konusu olabileceği düşünülmektedir.
- Değişimi planlarken, mevcut durumu ortaya koymak için farklı yöntem ve araçlarla kullanıcı ve personel görüşlerine başvurulabilir ve birtakım istatistiksel veriler belirli aralıklarla takip edilebilir. Ancak, yenilikçi kütüphane hizmetlerini benimsemiş ve iş süreçlerini dönüştürebilmiş ülkelerdeki en iyi uygulamaların izlenmesi tüm bu verileri yaratıcı ve işlevsel şekilde kullanmaya yönelik çeşitli fikirler edinilmesini sağlayabilir. Bu anlamda, uluslararası profesyonel ağlarda yer alınması, en iyi uygulamaların tespit edilip izlenmesi önemlidir.
- Herhangi bir kütüphanenin uygulamaları ya da herhangi bir değişim yönetimi yaklaşımı/modeli olduğu gibi alınıp mevcut kütüphane şartlarına uyarlanmamalıdır. Her kütüphanenin kendine özgü dinamikleri olduğu gibi, bunlar zamanla kendi içerisinde de değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, herhangi bir değişim yönetimi modeli benimsenirken; mevcut kullanıcı profili, çalışan profili, fiziksel olanaklar ve ihtiyaçlar çerçevesinde, bir başka deyişle,

ilgili kütüphaneye has bir şekilde değerlendirilmelidir. Olduğu gibi alınıp uygulamaya konulan yeniliklerden sürdürülebilir sonuçlar elde etme olasılığı düşük olacaktır.

- Üniversite kütüphaneleri belirli aralıklarla kullanıcı ihtiyaç analizi yapmalıdırlar. Bu analizler için nitel ve nicel olmak üzere karma yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bu çalışmada kullanılan AHS yöntemi de olası bir önceliklendirme ya da karar sürecinde kütüphaneler tarafından kullanılabilir. Ancak, bu tür bir kullanıcı analizinde, seçimlerinin arkasında yatan nedenlerin öğrenilmesi ve örtük ihtiyaçların ortaya çıkarılması da önemlidir. Bunun için özellikle nitel yöntemlerden ve hizmet geliştirme bağlamında proaktif yaklaşımlardan yararlanılarak bir araştırma tasarımı oluşturulması önerilmektedir.
- İhtiyaç analizi, değişime giden yolda atılması gereken ilk adımlardan biridir. Bunun için birçok farklı yöntem kullanılıyor olsa da kütüphaneyi ileri taşıyacak bir dönüşümün yalnızca kullanıcı önceliklerinin belirlenmesiyle söz konusu olmayabileceği bu çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu kadar ciddi bir dönüşümün gerektiği bir sektörde ve çağda, değişimi yönetirken atılacak adımlarda kullanıcı geribildirim önemli olsa da proaktif hareket etmenin ayrı bir önemi bulunmaktadır. İhtiyacı belirlemenin yanı sıra, talep edilen bir kurum olmaya devam edebilmek için ihtiyaç yaratmanın gerekli olduğu düşünülmektedir. Zamanında günlük yaşamın bir parçası olmayan ve eksikliği hissedilmeyen akıllı telefonlar, tabletler ya da sosyal medya platformları şu an pek çok kişi tarafından ihtiyaç olarak görülmekte ve yoğun şekilde kullanılmaktadır. Kütüphanelerin de benzer şekilde, kullanıcılar tarafından eksikliği henüz belirtilmemiş fakat kullanılmaya başlandıktan sonra ihtiyaç olarak algılanabilecek hizmetler tasarımları, kütüphanelere yönelik olarak kullanıcıların zihinlerindeki olası bir olumsuz algının kökten değişmesini ve yeni bir kullanıcı deneyimi yaratılmasını sağlayabilir.
- Kütüphanelerde değişim yönetimi sürecinde izlenmesi gereken adımların (değişim ihtiyacını tanımlamak, süreci planlamak ve düzenli hizmet içi eğitim

vermek) takip edilmesiyle, bir değişim yönetimi yaklaşımı tasarlanabilir. Değişim devamlı olduğu için, bu sürecin belirli aralıklarla tekrar edilmesiyle değişim yönetiminin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Sürdürülebilirliğin sağlanması için ise bu yaklaşımın kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi önerilmektedir.

- Personel ile belirli aralıklarla görüşmeler gerçekleştirilerek, kütüphane çalışanlarının sürecin devamlı bir parçası olması sağlanmalıdır. Böylece personelin olası bir değişim planı çerçevesinde izlenecek yol haritasına yönelik direnç göstermesinin önüne geçilebilir. Bu sayede ayrıca, yenilik ve değişime yönelik motivasyonlarının artması sağlanabilir.
- Değişim yönetimi sürecinde, paydaşlarla (dernekler, yayıncılar, arşiv ve müzeler gibi diğer bilgi kurumları) iş birliğinin, yenilikçi bir tutum geliştirmek ve güncel kalmak açısından yararlı olabileceği unutulmamalıdır. Kapsamlı bir değişim yönetimi planlamasında buna yönelik hedef ve çıktıların tanımlanması son derece önemlidir.
- Bu çalışmanın verileri, AHS yöntemi çerçevesinde tanımlanan adanmış kullanıcılarla sınırlıdır. Farklı bir araştırma tasarımı ile, adanmış olmadığı düşünölen kullanıcıların beklenti ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi de gelecekte yapılabilecek çalışmalar arasında yer alabilir. Böylece, bu bireylerin neden kütüphane kaynak ve hizmetlerinden daha fazla yararlanmadığı tespit edilebilir. Bu bilgiler kütüphanenin hizmet tasarlama ve değişim yönetimi sürecine ışık tutabilir.



Şekil 11. Kütüphanelerin Değişim Sürecinde İzleyebilecekleri Yola İlişkin Adımlar

Lankes'e (2012) göre,

“Kötü kütüphaneler yalnızca derme geliştirir. İyi kütüphaneler hizmet geliştirir (ve derme, bu hizmetlerden yalnızca biridir). Mükemmel kütüphaneler ise toplum inşa eder.”

Kütüphanelerin toplumların inşasına olumlu katkı sunabilecek kurumlar olmaya devam edebilmeleri, değişim gereksinimlerini iyi anlamaları ve işlevselliklerini artırarak devam ettirebilmelerine bağlıdır. Bunun için, kütüphaneleri var eden tüm unsurlarla birlikte sistemli ve sürdürülebilir bir dönüşüm içine girmeleri gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adeyoyin, S. O., Imam, A. ve Bello, T. O. (2012). Management of change in the 21st century libraries and information centres. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 695. Erişim adresi: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/695>
- Akın, A., Arar, T. ve Ulukök, E. (2018). Örgütlerdeki ahlaki standartları etkileyen faktörlerin AHP yöntemi ile belirlenmesi. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 57-68.
- Akingbola, K., Rogers, S. E. ve Baluch, A. (2019). *Change management in nonprofit organizations*. Cham: Springer International Publishing.
- Aksoy, M. (2013). Kavram olarak hayat boyu öğrenme ve hayat boyu öğrenmenin Avrupa Birliği serüveni. *Bilig*, 64, 23-48. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/234337>
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Al Harbi, K. (2001). Application of the AHP in project management. *International Journal of Project Management*, 19(1), 19-27.
- Al Jaradat, O., Nagresh, M., Al Shegran, A. ve Jadellah, N. (2013). Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 169-178.
- Alshaher, A. A. (2013). The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966.
- Andrade, P. R. M., Albuquerque, A. B., Teofilo, W. ve Silva, F. A. (2016). Change management: Implementation and benefits of the change control in the information technology environment. *International Journal of Advanced Information Technology (IJAIT)*, 6(1), 23-33.
- Andaleeb, S. S. ve Simmonds, P. L. (1998). Explaining user satisfaction with academic libraries: Strategic implications. *College & Research Libraries*, 59(2), 156-167.

- Anuradha, P. (2018). Digital transformation of academic libraries: Opportunities and challenges. *IP Indian Journal of Library Science and Information Technology*, 3(1), 8-10.
- Appiah, A. B., Adams, M. ve Adu, I. N. (2016). Change management in library environments: A comparative study of private and public university libraries in Ghana. *An International Journal of Information and Communication Technology*, 13(1), 25-38.
- Aslam, M. (2018). Current trends and issues affecting academic libraries and leadership skills. *Library Management*, 39(1/2), 78-92.
- Aslam, M. (2019). Leadership in challenging times of academic libraries. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 69(3), 135-149.
- Aslam, M. (2021). Adapting to change in academic libraries. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 71(8/9), 672-685.
- Aslam, M. (2022). Changing behavior of academic libraries and role of library professionals. *Information Discovery and Delivery*, 50(1), 54-63.
- Asnina, E., Pudane, M., Svice, M. ve Alksnis, G. (2014). Customer-oriented change management for ERP systems. (B. Rachev ve A. Smrikarov, Ed.), *Proceedings of the 15th International Conference on Computer Systems and Technologies* içinde (s.333-340).
- Atay, L. ve Özdağoğlu, A. (2008). Analitik hiyerarşi süreci (AHS) yöntemiyle tedarikçi seçimini etkileyen faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 8(1/2), 38-61.
- Aziz, N. F., Sorooshian, S. ve Mahmud, F. (2016). MCDM-AHP method in decision makings. *ARPJN Journal of Engineering and Applied Sciences*, 11(11), 7217-7220.
- Benedetti, A. (2017). Promoting library services with user-centered language. *Libraries and the Academy*, 17(2), 217-234.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. ve Spector, B. (1993). Why change programs don't produce change. (C. Mabey ve B. Mayon White, Ed.), *Managing Change* içinde

- (s.99-108). Londra: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Bell, S. J. ve Shank, J. (2004). The blended librarian: A blueprint for redefining the teaching and learning role of academic librarians. *College & Research Libraries News*, 65(7), 372-375.
- Belton, V. ve Stewart T. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis; An Integrated Approach*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Benyon, D. (2019). *Designing User Experience: A Guide to HCI, UX and Interaction Design*. UK: Pearson.
- Bougey, A. (2000). Implementing the 'New Library: The People's Network' and the management of change. *Aslib Proceedings*, 52(4), 143-149.
- Brenner, W., Uebernicket, F. ve Abrell, T. (2016). Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox. (W. Brenner ve F. Uebernicket, Ed.), *Design Thinking for Innovation: Research and Practice* içinde (s.3-25). Cham: Springer.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change*. Londra: Nicholas Brealey.
- Brindley, L. (2006). Re-defining the library. *Library Hi Tech*, 24(4), 484-495.
- Brisson Banks, C. V. (2009). Managing change and transitions: A comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
- Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. *Fuzzy Sets and Systems*, 17(3), 233-247.
- Burdurlu, E. ve Ejder, E. (2003). Location choice for furniture industry firms by using analytic hierarchy process (AHP) method. *G.Ü. Fen Bilimleri Dergisi*, 16(2), 369-373.
- Butdee, S. ve Phuangsalee, P. (2019). Uncertain risk assessment modelling for bus body manufacturing supply chain using AHP and fuzzy AHP. *Procedia Manufacturing*, 30, 663-670.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1001.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Byamugisha, H. M. (2010). Digitizing library resources for new modes of information use in Uganda. (A. Katsirikou ve C. H. Skiadas, Ed.), *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries: Theory and Applications* içinde (s.81-95). Singapore: World Scientific.
- Cameron, E. ve Green, M. (2009). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools & techniques of organizational change*. Londra: Kogan Page.
- Carlsson, H. (2016). Library assessment and quality assurance - Creating a staff-driven and user-focused development process. *Evidence Based Library & Information Practice*, 11(2), 28-33.
- Carrillo, E. ve Gregory, G. M. (2019). Change management in extremis: A case study. *Journal of Access Services*, 16(1), 21-33.
- Chan, H. K., Sun, X. ve Chung, S. H. (2019). When fuzzy analytic hierarchy process be used instead of analytic hierarchy process? *Decision Support Systems*, 125, 1-10.
- Chen, Y. (2003). Application and development of electronic books in an e-Gutenberg age. *Online Information Review*, 27(1), 8-16.
- Choy, F.C. (2011). From library stacks to library-in-a-pocket: Will users be around? *Library Management*, 32(1/2), 62-72.
- Colombo, A. W., Karnouskos, S., Yu, X., Kaynak, O., Luo, R. C., Shi, Y., Leitao, P., Ribeiro, L. ve Haase, J. (2021). A 70-year industrial electronics society evolution through industrial revolutions: The rise and flourishing of information and communication technologies. *IEEE Industrial Electronics Magazine*, 15(1), 115-126.
- Connaway, L. S., Hood, E. M., Lanclos, D., White, D. ve Le Cornu, A. (2012). User-centered decision making: A new model for developing academic library services and systems. *IFLA Journal*, 39(1), 20-29.

- Connaway, L. S., Ixchel M. F., Brannon, B., Cantrell, J., Cyr, C., Doyle, B., Gallagher, P., Lang, K., Lavoie, B., Mason, J. ve van der Werf. T. (2021). *New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions*. Dublin, OH: OCLC Research.
- Cox, J. (2021). The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PES) analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), s.1-11.
- Cribb, G. (2010). Üniversite Kütüphanelerinde Yeni Nesil Pazarlama ve İletişim Stratejileri. (A. Yıldızeli, T. Çakmak, N. Özel, Ed.) *ÜNNAK 2010: Bilgi Yönetimi 2.0: Sosyal Ağlarda Bilgi Hizmetleri içinde* (s.45-56). Erişim adresi: <https://bit.ly/3YT2Dps>
- Crisostomo, A. S. I. ve Gustilo, R. C. (2019). Tourism: Asian Country Ranking Using Analytic Hierarchy Process. *2019 IEEE 11th International Conference on Humanoid, Nanotechnology, Information Technology, Communication and Control, Environment, and Management, HNICEM 2019*, 1-7.
- Cynthia, O.U. (2020). Implementation of project evaluation and review technique (PERT) and critical path method (CPM): A comparative study.
- de Castro Pardo, M., de la Fuente Cabrero, C., Laguna Sanchez, P. ve Perez Rodriguez, F. (2019). Combining AHP and goal programming in the context of the assessment of e-learning. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 11(3), 301-312.
- Decker, E. N. (2021). Reaching academic library users during the COVID-19 pandemic: New and adapted approaches in Access services. *Journal of Access Services*, 18(2), 77-90.
- Demir, G. (2017). Oldenburg'un üçüncü mekân paradigması bağlamında kütüphane mekânının sorgulanması. *Bilgi Dünyası*, 18(2), 195-223.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (2012). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Doucett, E. (2008). *Creating your library brand: Communicating your relevance and value to your patrons*. Chicago: American Library Association.

- Dyer, J. S. (1990). Remarks on the analytic hierarchy process. *Management Science*, 36(3), 249-258.
- Ecevit Sarı, Z. ve Oktay Yılmaz, B. (2020). Endüstri 4.0 ortamında değişen iş ve mesleklerin Türkiye’de kadın istihdamına etkileri. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 54-76.
- Eleren, A. (2006). Kuruluş yeri seçiminin analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile belirlenmesi; deri sektörü örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 405-416.
- Erkan, H. (1998). *Bilgi toplumu ve ekonomik gelişme*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Eva, N. ve Shea, E. (2018). Marketing libraries in an era of “fake news”. *Reference & User Services Quarterly*, 57(3), 168-171.
- Farrow, J. (1997). Management of change: Technological developments and human resource issues in the information sector. *Journal of Managerial Psychology*, 12(5), 319-324.
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
- Gerolimos, M. ve Konsta, R. (2008). Librarians’ skills and qualifications in a modern informational environment. *Library Management*, 29(8/9), 691-699.
- Gewirtz, D. (29.05.2018). Technology that changed us: The 2000s, from iPhone to Twitter. Erişim adresi: <https://www.zdnet.com/article/technology-that-changed-us-the-2000s/>
- Giesecke, J. ve McNeil, B. (2004). Transitioning to the Learning Organization. *Library Trends* 52(1), 54-67.
- Giles, R. (1976). Lukasiewicz logic and fuzzy set theory. *International Journal of Man-Machine Studies*, 8(3), 313-327.
- Graham, P. (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Washington DC: Beard Books.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75-91.

- Gunapala, M., Montague, A., Reynolds, S. ve Vo Tran H. (2020). Managing change in university libraries in the 21st century: An Australian perspective. *Journal of the Australian Library and Information Association*, 69(2), 191-214.
- Gustafson, J. ve Widerlund, M. (2010). *Strategy and Change Management: A Case Study of Akademiska Hus Vast*. Yüksek Lisans Tezi. Chalmers Teknoloji Üniversitesi, İsveç.
- Halder, S.N. (2009). Multimodal roles of library and information science professionals in present era. *International Journal of Library and Information Science*, 1(6), 92-99.
- Harbo, K. (2012). Getting to know library users' needs: Experimental ways to user-centered library innovation. *Liber Quarterly*, 21(3/4), 367-385.
- Harker, P. ve Vargas, L. G. (1990). Reply to 'remarks on the analytic hierarchy process. *Management Science*, 36(3), 269-273.
- Hayes, J. (2002). *The theory and practice of change management*. Houndmills: Palgrave.
- Hempel, P. S. ve Martinsons, M. G. (2009). Developing international organizational change theory using cases from China. *Human Relations*, 62(4), 459-499.
- Herz, İ. (2018). *Mobilya Seçiminde Etkili Olan Kalite Faktörlerinin AHS ve TOPSİS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi: Trabzon İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye.
- House, R. J. (1967) *Management development*. Ann Arbor: University of Michigan.
- IFLA. (2002). *The IFLA Internet Manifesto*. Erişim adresi: <https://www.ifla.org/files/assets/faife/publications/policy-documents/internet-manifesto-en.pdf>
- IFLA. (2016). *IFLA Guidelines for Continuing Professional Development: Principles and Best Practices*. Erişim adresi: <https://www.ifla.org/files/assets/cpdwl/guidelines/ifla-guidelines-for-continuing-professional-development.pdf>
- IFLA/UNESCO. (1994). *Public Library Manifesto*. Erişim adresi: <https://www.ifla.org/publications/iflaunesco-public-library-manifesto-1994>

- Indrak, M. ve Pokorna, L. (2021). Analysis of digital transformation of services in a research library. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(1/2), 154-172.
- Ipri, T. (2010). Introducing transliteracy: What does it mean to academic libraries?. *College & Research Libraries News*, 71(10), 543-567.
- Ishizaka, A., Balkenborg D. ve Kaplan, T. (2011). Does AHP help us make a choice? An experimental evaluation. *The Journal of the Operational Research Society*, 62(10), 1801-1812.
- Lange, J. M. (1988). Public library users, nonusers, and type of library use. *Public Library Quarterly*, 8(1/2), 49-68.
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: An analysis of university librarians' perspectives. *Library and Information Science Research*, 34(1), 3-12.
- Jenkins, H., Purushotma, R., Weigel, M., Clinton, K., ve Robison, A. J. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Massachusetts: MacArthur.
- Kabak, M. ve Erdebilli, B. (2021). Giriş. (M. Kabak ve B. Erdebilli, Ed.). *Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri: MS Excel® ve Software Çözümlü Uygulamalar içinde* (s.2-12). Ankara: Nobel.
- Kakırman Yıldız, A. (2009). *Kütüphaneler için Değişim Yönetimi Modeli*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye.
- Kakırman Yıldız, A. (2010). Kütüphanelerde değişim yönetimi uygulamalarının CMML ve CMML-CS ile izlenmesi: Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(2), 258-284.
- Kamila, K. (2009, Ekim). Managerial change for the survival of library and information centers in information and communication technology era. *International Conference on Academic Libraries bildiriler kitabı* içinde (s.314-320). Hindistan: Delhi Üniversitesi Erişim adresi: http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index_files/ical-52_92_242_1_DR.pdf

- Karakaş, S. (2018). Üniversite kütüphanesi kullanıcılarının beklentileri ve kullanıcı tatmini. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 39, 1-2.
- Kaur, R. (2018). Change management: A big solution to cope up with IT based culture in 21st century libraries. *Library Progress (International)*, 38(1), 140-148.
- Keseroğlu, H. S. (2019). Kütüphane üstüne bir deneme. (M. A. Akkaya ve H. Odabaş, Ed.), *Bilgi Merkezleri: Kütüphaneler-Arşivler-Müzeler* içinde (s.11-20). İstanbul: Hiper Yayın.
- Kıyak, E. (2003). *Bulanık Mantık Yöntemiyle Uçuş Kontrol Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Kim, J. A. (2017). User perception and use of the academic library: A correlation analysis. *The Journal of Academic Librarianship*, 43, 209-215.
- Klain Gabbay, L. ve Shoham, S. (2017). How is the role of academic library workers perceived by both faculty members and library workers?. *Libri*, 67(4), 261-281.
- Klugkist, A. C. (2001). Virtual and non-virtual realities: The changing roles of libraries and librarians. *Learned Publishing*, 14, 197-204.
- Kongar, E. (2001). *Küresel terör ve Türkiye*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review. Erişim adresi: https://eoeleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/leading_change_why_transformation_efforts_fail.pdf
- Kulak, O. ve Kahraman, C. (2005). Fuzzy multi-attribute selection among transportation companies using axiomatic design and analytic hierarchy process. *Information Sciences*, 170, 191-210.
- Kuunifaa, C. (2021). Sustainability and Reusing Buildings for Libraries: A Review of Selected Documents. (P. Hauke, K. Latimer ve R. Niess, Ed.). *New Libraries in Old Buildings: Creative Reuse* içinde (s.357-369). Berlin, Boston: De Gruyter Saur.
- Kwiesielewicz, M. ve van Uden, E. (2004). Inconsistent and contradictory judgements in pairwise comparison method in the AHP. *Computers & Operations Research*, 31(5), 713-719.

- Labarre, A. (1994). *Kitabın tarihi*. İstanbul: Yeni Yüzyıl Kitaplığı.
- Lankes, R. D. (2012). *Expect more: Demanding better libraries for today's complex World*. CA: CreateSpace.
- Lankes, R. D. (2018). Why do we need a new library science. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 42(2), 338-343.
- Lim, W. S. ve Yazdanifard, R. (2014). A multidimensional review on organizational change's perspectives, theories, models and types of change: Factors leading to success or failure organizational change. *Global Perspective on Engineering Management*, 3(2), 27-33.
- Liu, Y. ve Yang, M. (2018). Analysis of passenger satisfaction for bus line based on analytic hierarchy process [J]. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 292, 140-144. Erişim adresi: <https://bit.ly/3EsuqFf>
- Lynch, B. P. ve Smith, K. R. (2001). The changing nature of work in academic libraries. *College & Research Libraries*, 62(5), 407-420.
- Majeed, K., Bhatti, A. M., Nemati, A. R., Rehman, I. U. ve Rizwan, A. (2010). Can culture change with different leadership styles enhance the organizational performance? *Research Journal of International Studies*, 17, 102-132.
- Malenfant, K. J. (2010), Leading change in the system of scholarly communication: a case study of engaging liaison librarians for outreach to faculty. *College & Research Libraries*, 71(1), 63-76.
- Mammo Cherinet, Y. (2018). Blended skills and future roles of librarians. *Library Management*, 39(1/2), 93-105.
- Marquez, J. J. ve Downey, A. (2016). *Library Service Design: A LITA Guide to Holistic Insight and Improvement*. MD: Rowman & Littlefield, Lanham.
- Maru, B. W. (2015). *Application of the Mckinsey 7S Model in Strategy Implementation at the Kenya Revenue Authority*. Yüksek Lisans Tezi. Nairobi Üniversitesi, Nairobi.
- Massis, B. E. (2013). 3D printing and the library. *New Library World*, 114(7), 351–354.

- Mensah, M. ve Onyancha, O. B. (2021). A social media strategy for academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(6), 102462.
- Mersand, S. (2021). The state of makerspace research: A review of the literature. *TechTrends*, 65, 174-186.
- Midda, A. M., Khan, A., Khan, B. ve Mukherjee, S. (2009, Ekim). Changes of activities in academic library system in India. *International Conference on Academic Libraries bildiriler kitabı* içinde (s.321-325). Hindistan: Delhi Üniversitesi. Erişim adresi: <http://crl.du.ac.in/ical09/papers/index.htm>
- Momoh, E. O. ve Folorunso, A. L. (2019). The evolving roles of libraries and librarians in the 21st century. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*. 2867. Erişim adresi: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2867>
- Morris, R. C. T. (1994). Toward a user-centered information service. *Journal of the American Society for Information Science*, 45(1), 20-30.
- Mourfield, R. (2014). *Organizational Change: A Guide to Bringing Everyone on Board*. Lisans Tezi. Indiana Üniversitesi, ABD.
- Mu, E. ve Pereyra Rojas, M. (2017). *Practical decision making: An introduction to the analytic hierarchy process (AHP) using süper decisions v2*. Cham: Springer.
- Mullins, J. (2001). People-centered management in a library context. *Library Review*, 50(6), 305-309.
- Munier, N. ve Hontoria, E. (2021). *Uses and Limitations of the AHP Method: A Non-Mathematical and Rational Analysis*. İsviçre: Springer Nature.
- Mwaniki, P. W. (2018). Envisioning the future role of librarians: Skills, services and information resources. *Library Management*, 39(1/2), 2-11.
- Neuman, W. L. (2006). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2*. Boston: Pearson.
- Newton, R. ve Dixon, D. (1999). New roles for information professionals: User education as a core Professional competency within the new information environment. *Journal of Education for Library and Information Science*, 40(3), 151-160.

- Niemi Grundström, M. (2014). Developing, evaluating and managing library with agile methods. *Library Management*, 35(6/7), 481-485.
- Noh, Y. (2010). A study on library 3.0 concept and its service model. *Journal of the Korean Society for Information Management*, 27(4), 283-307.
- Noh, Y. (2015). Imagining library 4.0: Creating a model for future libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 41(6), 786-797.
- Odunayo Amuda, H. ve Adeyinka, T. (2017). Application of social media for innovative library services in south-western Nigerian university libraries. *Journal of Balkan Libraries Union*, 5(2), 10-16.
- Özenç Uçak, N. (2004). Değişen bilgi ortamının danışma hizmetine etkisi. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(4), 407-417.
- Özenç Uçak, N. (2008). Kütüphanecilik ve bilgi yönetimi literatüründe kullanıcı. *Bilgi Dünyası*, 9(1), 20-40.
- Pan, N. F. (2008). Fuzzy AHP approach for selecting the suitable bridge construction method. *Automation in Construction*, 17(8), 958-965.
- Petersen, H. J. ve Kooistra, B. R. (2019). Rethinking libraries in the book business. *Public Library Quarterly*, 39(1), 1-25. 10.1080/01616846.2019.1604040
- Petrescu, R., 2010. Organizational Change Process: Steps to a Successful Change. *Annals of University of Craiova, Economic Sciences Series*, 3(38), 197-202.
- Petruni, A., Giagloglou, E., Douglas, E., Geng, J. Leva, M. C. ve Demichela, M. (2019). Applying analytic hierarchy process (AHP) to choose a human factors technique: Choosing the suitable human reliability analysis technique for the automotive industry. *Safety Science*, 119, 229-239.
- Phillips, A. L. (2014), What do we mean by library leadership? Leadership in LIS education. *Journal of Education for Library and Information Science Education*, 55(4), 336-344.
- Pine, B. J. ve Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Polat, Ö. (2021). *Bilgi ve Belge Yönetimi Uzmanlığının Yetkinlikler Açısından Tanımlanması*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Türkiye.

- Popescu, M., Corneanu, E., ve Helerea, E. (2010). Change management in the university library. (A. Katsirikou ve C. H. Skiadas, Ed.), *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries: Theory and Applications* içinde (s.58-65). Singapore: World Scientific.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants, Part II: Do they really *think* differently) *On the Horizon*, 9(6), 1-6.
- Pryce Jones, L. (2018), How do academic libraries adapt within an ever increasing marketized higher education landscape? A comparison and analysis of university library mission statements in Germany and the UK. *New Review of Academic Librarianship*, 24(3/4), 286-309.
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D. ve Singleton, L. (2008). Challenges facing change management theories and research. *Delhi Business Review*, 9(1), 1-20.
- Raharjo, H., Brombacher, A. C. ve Xie, M. (2008). Dealing with subjectivity in early product design phase: A systematic approach to exploit quality function deployment potentials. *Computers & Industrial Engineering*, 55(1), 253-278.
- Ranganathan, S. R. (1931). *The five laws of library science*. Londra: Edward Goldston.
- Reason, B., Lovlie, L. ve Flu, M. B. (2015). *Service Design for Business: A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience*. NJ: Wiley.
- Robertson, J. (2021). Part of the whole: Embedded librarianship in public libraries. *Illionis Library Association*, XXXIX(4), 6-9. Erişim adresi: <https://www.ila.org/publications/ila-reporter/article/157>
- Rochlin, N. (2017). Fake news: Belief in post-truth. *Library Hi Tech*, 35(3), 386-392.
- Roper Lowe, G. C. ve Sharp, J. A. (1990). The analytic hierarchy process and its application to an information technology decision. *Journal Of The Operational Research Society*, 41, 49-59.
- Rosenbaum, D., More, E. ve Steane, P. (2017). A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change. *Journal of Management and Organization*, 23(1), 74-91.

- Rosenbaum, D., More, E. ve Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303.
- Rowley, J. (1999). What is knowledge management?. *Library Management*, 20(8), 416-420.
- Russo, R. F. S. M. ve Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. *Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2015)*, 55, 1123-1132.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (1987). The analytic hierarchy process - What it is and how it is used. *Mathl Modelling*, 9(3-5), 161-176.
- Saaty, T. L. (1990a). An exposition of the AHP in reply to the paper "remarks on the analytic hierarchy process". *Management Science*, 36(3), 259-268.
- Saaty, T. L. (1990b). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9-26.
- Saaty, T. L. (2003). Decision-making with the AHP: Why is the principal eigenvector necessary. *European Journal of Operational Research*, 145, 85-91.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Saaty, T. L. (2012). *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. Pittsburg: RSW Publications
- Saaty, T. L. ve Özdemir, M. S.(2014). How many judges should there be in a group? *Ann. Data. Sci.*, 1(3-4), 359-368.
- Saaty, T. L. ve Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. New York: Springer.
- Saaty, T. L. ve Vargas, L. G. (2013). *Decision making with the analytic network process: Economic, political, social and technological applications with benefits, opportunities, costs and risks*. New York: Springer.
- Sadeh, T. (2007). Time for a change: New approaches for a new generation of library users. *New Library World*, 108(7/8), 307-316.

- Sahli, F., Alidousti, S. ve Naghshineh, N. (2022). Branding in libraries: Identifying key requirements and dimensions to provide a conceptual model. *Journal of Librarianship and Information Science*. Elektronik ön baskı. Erişim adresi: <https://bit.ly/3xKAUeY>
- Samanlıoğlu, F., Taşkaya, Y. E., Gülen, U. C. ve Çokcan, O. (2018). A fuzzy AHP-TOPSIS-based group decision-making approach to IT personnel selection. *International Journal of Fuzzy Systems*, 20(5), 1576-1591.
- Sanches, T. (2018), Shrink to fit or prune to strengthen: Adapting the strategic plan in an academic library as response to environmental change. *New Review of Academic Librarianship*, 24(3/4), 310-325.
- Saponaro, M. Z. ve Evans, G. E. (2019). *Collection management basics*. California: ABC-CLIO.
- Satria, R. (2013). Change management strategy development in information systems/information technology using analytic hierarchy process. *Proceedings of the The International Symposium on the Analytic Hierarchy Process 2013*, 2(10) içinde. Kuala Lumpur: Creative Decisions Foundation Kuala Lumpur. Erişim adresi: <http://isahp.org/uploads/74.pdf>
- Schlak, T. (2020). Futures thinking and library leadership. *Journal of Library Administration*, 60(8), 945-950.
- Seale, M., Hicks, A. ve Nicholson, K. P. (2022). Toward a critical turn in library UX. *Colloge & Research Libraries*, 83(1), 6-24.
- Shahrabi, B. (2012). The role of organizational learning and agility in change management in state enterprises: A customer-oriented approach. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(12), 2540-2547.
- Shamiyeh, M. (2016). Designing from the Future. (W. Brenner ve F. Uebernickel, Ed.), *Design Thinking for Innovation: Research and Practice* içinde (s.193-219). Cham: Springer.
- Shan, S. ve Shaheen, M. A. (2013). Change management in the information age: Approaches of academic library administrators in Pakistani universities'

- libraries. *Library Philosophy and Practice. (e-journal)*. Paper 1037. Erişim adresi: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1037>
- Shanker, S., Sharma, H. ve Barve, A. (2021). Assessment of risks associated with third-party logistics in restaurant supply chain. *Benchmarking-An International Journal*, 28(8), 2432-2464.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63-77.
- Sheu, J. B. (2000). A hybrid fuzzy-based approach for identifying global logistics strategies. *Transportation Research*, 40(1), 39-61.
- Shonhe, L. (2017). *Change Management Practices in the Implementation of Records Management Program: A Case Study of Tlokweng Land Board*. Yüksek Lisans Tezi. Botswana Üniversitesi, Botswana.
- Shonhe, L. ve Jain, P. (2017). Information dissemination in the 21st century: The use of mobile Technologies. (N. Mnjama ve P. Jain, Ed.), *Information and Knowledge for Competitiveness* içinde (s.425-447). Gaborone: Department of Library and Information Studies-University of Botswana.
- Siddiqui, S. T. (2017). A critical review of change management strategies and models. *International Journal of Advanced Research (IJAR)*. 5(4), 670-676.
- Singh, K. K. ve Asif, M. (2019). Emerging trends and Technologies for digital transformation of libraries. *IP Indian Journal of Library Science and Information Technology*, 4(2), 41-43.
- Soehner, C. B. (2014). Change management in libraries: An essential competency for leadership. *Proceedings of the IATUL Conferences*. Paper 14. Erişim adresi:
<https://docs.lib.purdue.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2059&context=iatul>
- Stoddard, M. M., Gillis, B. ve Cohn, P. (2019). Agile project management in libraries: Creating collaborative, resilient, responsive organizations. *Journal of Library Administration*, 59, 492-511.

- Stouten, J., Rousseau, D. ve Cremer, D. M. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Stueart, R. D. ve Moran, B. (2007). *Library and Information Center Management*. Greenwood Village, CO: Libraries Unlimited.
- Sweeney, R. T. (2005). Reinventing library buildings and services for the millennial generation. *Library Administration & Management*, 19(4), 165-177.
- Şahin, T., Ocak, S. ve Top, M. (2019). Analytic hierarchy process for hospital site selection. *Health Policy and Technology*, 8(1), 42-50.
- Şen, Z. (2004). *Mühendislikte Bulanık Mantık ile Modelleme Prensipleri*. İstanbul: Su Vakfı Yayınları.
- Tam, L. W. H. ve Robertson, A. C. (2002). Managing change: Libraries and information services in the digital age. *Library Management*, 23(8/9), 369-377.
- Taherdoost, H. (2017). Decision making using the analytic hierarchy process (AHP): A step by step approach. *International Journal of Economics and Management Systems*, 2, 244-246.
- Timor, M. (2010). *Yöneylem Araştırması*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tiryaki, F. ve Ahlatçioğlu, B. (2009). Fuzzy portfolio selection using analytic hierarchy process. *Information Science*, 179(1-2), 53-69.
- Tonta, Y. (2009). Dijital yerliler, sosyal ağlar ve kütüphanelerin geleceği. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(4), 742-768.
- Topel, A. (2006). *Analitik Hiyerarşi Prosesinin Bulanık Mantık Ortamındaki Uygulamaları-Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Troll, D. A. (2002). How and why libraries are changing: What we know and what we need to know. *Libraries and the Academy*, 2(1), 99-123.
- Türker, Y. A., Baynal, K. ve Türker, T. (2019). The evaluation of learning management systems bu using fuzzy AHP, fuzzy TOPSIS and an integrated method: A case study. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 20(2), 195-218.

- Vaidya, O. S. ve Kumar, S. (2006). Analytic hierarchy process: An overview of applications. *European Journal of Operational Research*, 169, 1-29.
- Van Laarhoven, P. J. M. ve Pedrycz, W. (1983). A fuzzy extension of Saaty's priority theory. *Fuzzy Sets and Systems*, 11(1-3), 229-241.
- Wandi, C. (2019). Change management in public libraries: Seven recommendations from Copenhagen Libraries. *Journal of Library Administration*, 59(8), 915-926.
- Wang, X. Y., Li, G., Tu, J. F., Khuyen, N. T. T. ve Chang, C. Y. (2021). Sustainable education using new communication technology: Assessment with analytical hierarchy process (AHP). *Sustainability*, 13(17), 9640.
- WEF. (2018). The future of jobs report. Erişim adresi: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf
- Welburn, J. (2021). Foreword.(L. S. Connaway, I. M. Faniel, B. Brannon, J. Cantrell, C. Cyr, B. Doyle, P. Gallagher, K. Lang, B. Lavoie, J. Mason, ve T. van der Werf, Ed.), *New Model Library: Pandemic Effects and Library Directions* içinde (s.iv-v). Dublin, OH: OCLC Research.
- Wells, A. (2014). Agile management: Strategies for success in rapidly changing times – An Australian University Library perspective. *IFLA Journal*, 40(1), 30-34.
- Whitaker, R. (2007). Criticisms of the analytic hierarchy process: Why they often make no sense. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7-8), 948-961.
- Whitmire, E. (2002). Academic library performance measures and undergraduates' library use and educational outcomes. *Library & Information Science Research*, 24(2), 107-128.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing Science*, 3(2), 49-55.
- Wirth, R. A. (2002). *Models of Organizational Change and Development*. Doktora Tezi. Walden Üniversitesi, ABD.
- Wojcik, M. (2019). How to design innovative information services at the library? *Library Hi Tech*, 37(2), 138-154.
- Wong, G. K. W., (2019). A tool for academic libraries to prioritize leadership competencies. *College & Research Libraries*, 80(5), 597-617.

- Yılmaz, B. ve Cevher, N. (2015). Future of public libraries: Opinions of public librarians in Turkey. *IFLA Journal*, 41(4), 336-352
- Yüksel, İ. ve Dağdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences*, 177(16), 3364-3382.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L. A. (1988). Fuzzy logic. *Computer*, 21(4), 83-93.
- Zaugg, H. ve Rackham, S. (2016). Identification and development of patron personas for an academic library. *Performance Measurement and Metrics*, 17(2), 124-133.
- Zhou, J. (2022). The role of libraries in distance learning during COVID-19. *Information Development*, 38(2), 227-238.

EK1: AHS DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Değerlendirici,

Üniversite kütüphaneleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin gerektirdiği dönüşümü başarmak ve dünyadaki değişim hızına ayak uydurmak durumunda olan kurumlar arasındadır. Bu bağlamda, kullanıcıların beklentilerinin karşılanabilmesi için temel değişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve önceliğin nelerde olması gerektiğinin anlaşılması önemlidir.

Bir üniversite kütüphanesinde değişim gerçekleşmesi beklenen alanlar (kriterler), ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiştir. Bu kriterler; *Hizmetler, Personel, Mekân, Derme, Bilgi sistemi ve Kurum idari yapısı* olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada, araştırma kapsamında yer alan Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kütüphanesi için değişmesi beklenen kriterlerin, sizler tarafından önceliklendirilmesi beklenmektedir.

Sizlerden, ilgili kriterlerin ikiyeşerli olarak birbirlerine olan üstünlüklerini numaralandırmanızı rica etmekteyiz. Numaraların, kriterlerin birbirlerine olan üstünlükleri bağlamında ne anlama geldikleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Bu çalışmada, Analitik Hiyerarşi Süreci adlı yöntemden yararlanılmaktadır. Bu yöntem sayesinde, ilgili konuda hangi kriterin öncelikli ve daha önemli olduğu belirlenebilmektedir. Lütfen karşılaştırma yaparken aşağıda gösterilen 1-9 arasındaki değerleri göz önünde bulundurunuz:

Önem Değerleri	Değer Tanımları
1	Eşit Önemde
3	Biraz Daha Önemli (Az Üstünlük)
5	Oldukça Önemli (Fazla Üstünlük)
7	Çok Daha Fazla Önemli (Çok Üstünlük)
9	Son Derece Daha Önemli (Kesin Üstünlük)
2, 4, 6 ve 8	Ara Değerler (Uzlaşma Değerleri)

Bu değerlendirmeyi yaparken gerçek görüşlerinizi belirtmeniz, araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi açısından son derece önemlidir. Forma adınızı yazmanıza gerek yoktur. Elde edilecek veriler, kişisel değerlendirmeye tabi tutulmayacak, anonimleştirilerek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kütüphanesinde, öncelikle hangi alanlarda değişimin gerçekleşmesi gerektiğini düşündüğünüzü belirlemeye yönelik olarak hazırlanan sorular aşağıda yer almaktadır.

Lütfen araştırmacıdan gelecek açıklamaları bekleyip, ilgili maddeleri daha sonra doldurunuz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Nilay Cevher
(Doktora Öğrencisi)
Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü
e-posta:

Değerlendirme Kriterleri ve Açıklamaları

Kriterler	Açıklamalar	Değişim Önerileri
Hizmetler	<ul style="list-style-type: none"> Hizmetler tasarlanırken teknolojiden daha fazla yararlanma Kullanıcı odaklılık Yaratıcı ve yenilikçi hizmetler geliştirilmesi Kullanıcıların gereksinimlerine yönelik eğitimler verilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Banko önünde oluşan uzun sıraların önlenmesi için otomatik hizmet veren araçlar geliştirilmesi Akademik olmayan konularda da etkinlikler (yoga, grup terapisi, tasarım/yazılım kursları vb.) Oyunlaştırılmış etkinlikler

	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim üyelerine verilen protokoller 	<ul style="list-style-type: none"> • Öğretim üyelerine verilen, farklı kütüphanelerden yararlanmak için kullanılan protokollerin çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmesi
Kurum İdari Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetim şekli (hijerarşik yapı yerine takım çalışmalarının getirilmesi) • Yeni politika ve uygulama geliştirme gerekliliği • İş akışları 	<ul style="list-style-type: none"> • İş akışlarının netleştirilmesi
Personel	<ul style="list-style-type: none"> • Teknoloji konusunda bilgilendirme • Personelin farklı birimlerde görevlendirilmesiyle üretkenliğinin artması • Farklı konularda eğitimler vermeleri • İşe alma/işten çıkarma (uzman kütüphanecilerin görevlendirilmesi) • Kurum içi iş birliğinin artması • Değişime direnç • Kullanıcılarla iletişim 	<ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane personelinin kullanıcılarla daha iyi iletişim kurması • Yeni bilgi hizmetlerine veya sistemlerine karşı direnç gösterilmemesi • Uzman personel sayısının artırılması
Derme	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların dijitalleştirilmesi • E-kaynakların niceliğinin artması • Daha fazla açık erişimli elektronik kaynak • Basılı kaynakların raflarda erişimi • Basılı kaynakların ödünç verilmesi • Güncel kaynaklar • Kaynak taleplerinin yerine getirilmesi • Basılı kaynakların fiziki durumu 	<ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane raflarının yer aldığı bir yönlendirici harita • Basılı tezlerin ve referans kaynaklarının ödünç verilmesi • Elektronik kitap dermesinin geliştirilmesi • Daha fazla elektronik makaleye tam erişim • En son gelen kaynakların duyurulması • Talep edilen kaynağın çok geç gelmesinden kaynaklanan sorunlardan dolayı bu sürenin kısaltılması • Üzeri çizili kaynakların okunamamasından dolayı yenileriyle değiştirilmesi
Mekân	<ul style="list-style-type: none"> • Kütüphane binasının daha işlevsel hale getirilmesi • Kütüphane içi alanların artırılması ve işlevselleştirilmesi • Ek bina • Yeme/içme • Isıtma/soğutma • Kütüphane binasının girişi 	<ul style="list-style-type: none"> • Grup çalışma odalarının kullanım sürelerinin artırılması • H.Ü. kartına sahip olmadan da kütüphaneye giriş yapabilmek • Grup alanları için daha fazla süre tanınması • Fiziksel ortamın ısısının düşürülmesi • Daha fazla okuma/ders çalışma alanı • Bağış kitapların da kabul edilebilmesi için mevcut alanın genişletilmesi • Kütüphane içinde yeme/içmenin serbest olması gerekliliği
Bilgi Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy ayarları • Web sitesinin kullanılabilirliğinin artırılması • Kullanıcı odaklı otomasyon sistemlerinin geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Proxy ayarları ile ilgili yaşanan sıkıntılarda doğrudan kütüphaneden destek almak • Web sitesi ara yüzünün daha kullanıcı dostu olması

EK2: GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

“ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ: KULLANICI VE PERSONEL ÖNCELİKLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI” ARAŞTIRMASI

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin gerektirdiği dönüşümü başarmak ve dünyadaki değişim hızına ayak uydurmak durumunda olan üniversite kütüphaneleri, kullanıcılarının beklentilerini tam olarak karşılayabilmek için temel değişim gereksinimlerinin ne olduğunu belirlemelidirler. Bu noktadan hareketle, üniversite kütüphanesi personeli ve kullanıcılarının değişim gereksinimini ne şekilde tanımladıklarını belirlemek, değişmesi gerektiğini düşündükleri konulara yönelik önceliklerini anlamak ve personel ile kullanıcı bakış açısı arasındaki fark ya da benzerlikleri belirleyip, sürdürülebilir bir değişim yönetimi planını oluşturacak bileşenleri ortaya koyacak bir metodoloji sunmak amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü doktora öğrencisi ve Araştırma Görevlisi Nilay Cevher tarafından Doç. Dr. İrem Soydal Öztürk danışmanlığında yürütülen bir doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmekte ve Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kütüphanesi personel ve kullanıcılarının “değişim” konusuna yaklaşımlarını ölçmeyi hedeflemektedir. Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından onaylanmıştır.

Araştırmada, ilgili literatür temel alınarak belirlenen ve “*Hizmetler*”, “*Kurum idari yapısı*”, “*Personel*”, “*Derme*”, “*Mekân*”, “*Bilgi sistemi*” şeklinde tanımlanmış olan altı kriterin, birbirleriyle öncelik bakımından karşılaştırılması amacıyla hazırlanmış 15 sorudan oluşan değerlendirme formunu doldurmanız beklenmektedir. Gerekli tüm açıklamalar, bu formla birlikte sizinle paylaşılmış olan “AHS Değerlendirme Formu” girişinde yer almaktadır.

Bilimsel araştırma disiplini içinde yürütülen bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz takdirde, bu formun sonunda paylaşmanız beklenen kimlik bilgileriniz, çalışmanın herhangi bir aşamasında anonimleştirilmeden kullanılmayacak, hiçbir kimse ile ya da hiçbir ticari bir amaç için paylaşılmayacak ve toplanan kişisel veriler araştırma ekibi tarafından gizlilik esası temel alınarak saklanacaktır. Bu formla birlikte sizinle paylaşılacak olan “AHS Değerlendirme Formu” aracılığı ile toplanan veriler arasında ise kişisel bilgileriniz bulunmamaktadır. İlgili formda belirtilen kriterleri önceliklendirmeniz amacıyla toplanacak söz konusu veriler, Hacettepe Üniversitesi Beytepe Kütüphanesinin temel değişim gereksinimlerinin hangileri olduğunu tespit etmek amacıyla kullanılacak, elde edilen bulgular doğrultusunda kütüphane için bir değişim yönetimi yol haritası oluşturulmaya çalışılacaktır.

Araştırmaya katılmak ve soruları cevaplamak **tamamen** gönüllülük esasına dayanmakta, katılımınız herhangi bir risk almanızı gerektirmemekte, size herhangi bir sorumluluk yüklememektedir. “AHS Değerlendirme Formu”nda size yöneltilen soruları, istemediğiniz takdirde, cevaplamak ve araştırmaya katılmak zorunda değilsiniz. Araştırmaya katılmayı kabul etmiş olsanız dahi, soruları yanıtlamak istemediğinize karar verdiğinizde katılımınızı sonlandırabilirsiniz.

Bu belgede yer alan bilgileri okuduktan sonra araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı belirtmeniz, araştırma etik ilkeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışmaya katılmayı kendi isteğinizle kabul etmeniz durumunda, ekte yer alan “AHS Değerlendirme Formu”nu işaretlemeye başlamadan önce lütfen bu metnin sonunda yer alan ve **araştırmaya gönüllü olarak katılmayı onayladığınızı ifade eden kutucuğu işaretleyiniz.**

Araştırmaya gönüllü olarak katıldığınızı belirten gerekli bilgileri aşağıya girdikten sonra lütfen sizinle paylaşılan “AHS Değerlendirme Forumu”nu inceleyiniz. Araştırmayı yürüten Nilay Cevher, formu doldurduğunuz sırada sizinle iletişim halinde olacak ve formla ilgili tüm sorularınızı yanıtlamak üzere hazır bulunacaktır.

Çalışmaya sağladığınız değerli katkılar için çok teşekkür ederiz. Çalışma hakkındaki tüm sorularınız için bizimle iletişime geçebilirsiniz.

Araş. Gör. Nilay Cevher (Araştırmacı)
Doç. Dr. İrem Soydal Öztürk (Danışman)

Çalışmaya katılmayı onaylıyor musunuz?

Evet

Hayır

Gönüllü Adı Soyadı:	
Adres:	
Telefon:	
E-posta:	
Tarih:	
İmza:	

Araştırmacı Adı Soyadı:	Nilay Cevher
Adres:	
Telefon:	
E-posta:	
Tarih:	
İmza:	

EK3: ETİK KURUL / KOMİSYON İZİNİ

EK4: ORİJİNALLIK RAPORU