



ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL MOTİVASYON VE HALK KÜTÜPHANESİ
ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN
BELİRLENMESİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Hatice KARACAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN

Çankırı - 2019



ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BİLGİ VE BELGE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL MOTİVASYON VE HALK KÜTÜPHANESİ
ÇALIŞANLARININ MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN
BELİRLENMESİ: ANKARA İLİ ÖRNEĞİ

Hatice KARACAOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN

Çankırı - 2019

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Bilimsel Etik Bildirimi	iv
Tez Kabul ve Onay	v
Önsöz	vi
Özet	vii
Summary	viii
Kısaltmalar	ix
Tablo Listesi	x
Şekil Listesi	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Konunun Önemi	2
1.2. Literatür Özeti	3
1.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi	6
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	6
1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri.....	7
1.6. Araştırmanın Düzeni	9
1.7. Kaynaklar	10
2. BİR HİZMET İŞLETMESİ OLARAK HALK KÜTÜPHANELERİ	12
2.1. Halk Kütüphaneleri Kavramı, Tanımı ve Hizmet Anlayışı	12
2.2. Halk Kütüphanelerini Oluşturan Unsurlar	14
2.2.1. Bina.....	14
2.2.2. Bütçe	15
2.2.3. Personel.....	15
2.2.4. Derme	16
2.2.5. Kullanıcı	17
2.3. Halk Kütüphanelerinin Görev ve İşlevleri	17
2.3.1. Görevleri	18
2.3.2. İşlevleri	18
3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON	20
3.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Örgütteki Yeri.....	20

3.2. Motivasyon Süreci	23
3.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları	24
3.4. Örgütsel Motivasyon.....	26
3.5. Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar.....	27
3.5.1. Motivasyon ve İş Tatmini	27
3.5.2. Motivasyon ve Moral Düzeyi	28
3.5.3. Motivasyon ve Performans-Performans Değerlendirme	29
3.5.4. Motivasyon ve Verimlilik.....	32
3.6. Motivasyon Teorileri	33
3.6.1. Kapsam Teorileri	33
3.6.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	34
3.6.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi	36
3.6.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi	36
3.6.1.4. McClelland' ın Başarı Güdüsü Teorisi	37
3.6.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	38
3.6.2. Süreç Teorileri	39
3.6.2.1. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi	39
3.6.2.2. Lawler-Porter Modeli.....	40
3.6.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi	41
3.6.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi	42
4. HALK KÜTÜPHANELERİNDE PERSONEL MOTİVASYONU	43
4.1. Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyonu Üzerine.....	43
4.2. Halk Kütüphanelerinde Örgütsel Motivasyon Faktörleri.....	45
4.2.1. Ekonomik Faktörler	46
4.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler.....	48
4.2.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler	51
4.3. Halk Kütüphanelerinde Motivasyonu Bozan Etkenler	54
5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	56
5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	56
5.2. Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyi ile İlgili Bulgular	61
5.3. Cinsiyet Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	63

5.4. Yaş Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	64
5.5. Medeni Durum Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	66
5.6. Görev Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	66
5.7. Eğitim Durumu Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	69
5.8. Üniversiteden Mezun Olunan Bölüm (En Az Lisans Düzeyinde Eğitim Alanlar İçin) Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	70
5.9. İş Deneyimi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	72
5.10. Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	74
5.11. Mesai Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular.....	76
5.12. Gelir Düzeyi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	77
5.13. Ailedeki Birey Sayısı Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	79
5.14. Aile Yapısı Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	80
5.15. Konut Mülkiyeti Durumu Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular	82
5.16. Açık Uçlu Soru ile Ulaşılan Bulgular	83
6. TARTIŞMA.....	85
7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
7.1. Sonuç.....	93
7.2. Öneriler	97
7.2.1. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	100
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	124

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

03/ 07/ 2019

Hatice KARACAOĞLU

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hatice KARACAOĞLU tarafından hazırlanan “*Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği*” başlıklı bu çalışma, 29/07/2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği/ oy çokluğuyla]* başarılı bulunarak jürimiz tarafından Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN	İmza:
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi M. Kemal SEVGİSUNAR	İmza:
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Hilal ÇİFTÇİ	İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 18/07/2019 tarih ve 2019/27-05-a sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Yüksel ÖZGEN
Enstitü Müdürü V.

ÖNSÖZ

Halk kütüphanelerinde, klasik tabirle yediden yetmişe, hiçbir ayırım gözetmeksizin hizmet verdiği kitlenin daha etkin olması ve potansiyel kullanıcıların kütüphane bünyesine kazandırılması için hizmetlerini en verimli şekilde idame ettirme noktasında birinci unsur personeldir. Personelin etkin olmasındaki unsur da onun motivasyonudur. Bu tezin idamesinde yer alan bazı motivasyon faktörlerime en içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

Tez yazım aşamasında ve annelik vazifemin zorlu zamanlarında sonsuz anlayışı için saygıdeğer müdürüm Çağatay VAN ile başını ağrıttığım iş arkadaşım Aslıhan ÖLMEZ ablam ve bütün mesai arkadaşlarıma, sıkışık zamanlarına rağmen yardımlarını esirgemeyen aile dostumuz Dr. Öğr. Üyesi Faruk POLATCAN ağabeyime ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN'a, anket çalışmama katkı sağlayan bütün katılımcılara, hem lisans hem yüksek lisans öğrenimimde emeği geçen başta Prof. Dr. Coşkun POLAT ve Prof. Dr. Hüseyin ODABAŞ olmak üzere bütün kıymetli hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Dünümde, bugünümde ve hayatımın her anında destek ve sevgilerini iliklerime kadar hissettiğim annem, meslektaşım olan babam, 5 iken 10 olduğumuz kardeşlerimin hepsi ve ikinci ailem olan KARACAOĞLU ailesine ayrı ayrı sevgi ve muhabbetlerimi sunarım.

Büyük emek ve fedakarlıklarla tamamladığım yüksek lisans sürecimin her aşamasında beni destekleyip yanımda olan, pes ettiğim her noktada elimden tutup kaldıran, en büyük gönül kütüphanesini yuvamızda kurduğumuz, ilerde gönüllere dokunan bir yazar olacağına yürekten inandığım en büyük motivasyon faktörüm, yol arkadaşım, can eşim Hakan KARACAOĞLU'na ve yine bu sürecin her anında benimle olan, ilgisinden, zamanından çaldığım minik kızım Azra Hilal'ime sonsuz şükran ve sevgilerimle...

Temmuz, 2019

Hatice KARACAOĞLU

Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı : Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği
Tezin Yazarı : Hatice KARACAOĞLU
Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN
Anabilim Dalı : Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı
Kabul Tarihi : 29/07/2019
Sayfa Sayısı : 11 (ön kısım) + 114 (tez) + 10 (ekler)
<p><i>Halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeylerinin sosyo-demografik özellikleri çerçevesinde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan çalışma, uygun motivasyon uygulamalarıyla personelin iş yaşam kalitesinin arttırılabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu bağlamda hazırlanan anket, Ankara ilinde bulunan araştırma kapsamındaki 46 halk kütüphanesi personeline uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS ile analiz edilmiştir.</i></p> <p><i>Araştırma sonunda, sosyo-demografik özellikler ile motivasyon ölçeğinden elde edilen veriler arasında anlamlı fark olup olmadığına bakılmıştır. Bunun sonucunda; yaş değişkeninde 51 yaş ve üstü ile ast-üst ilişkisi faktörü arasında; görev değişkeni ile maddi doyum ve ast-üst ilişkisi faktörleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeni ile ast-üst ilişkisi faktörü; gelir düzeyi değişkeni ile iş doyumunu faktörü, ast-üst ilişkisi faktörü ve ölçeğin genel sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmadaki diğer sosyo-demografik özelliklerden olan cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, üniversiteden mezun olunan bölüm, iş deneyimi, mesai saatleri, ailedeki birey sayısı, aile yapısı ve konut mülkiyeti değişkeni ile motivasyon ölçeğinden elde edilen veriler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.</i></p>
Anahtar Kelimeler : Kütüphane, Halk Kütüphaneleri, Motivasyon, Örgütsel Motivasyon

**Çankırı Karatekin University Graduate School of Social Sciences Abstract
of Master's Thesis**

Title of the Thesis:	Organisational Motivation and Determination of Motivation Levels of Public Library Employees: The Case of Ankara Province
Author	: Hatice KARACAOĞLU
Supervisor	: Assist. Prof. Dr. Buket CANDAN
Department	: Information and Records Management
Date	: 29/07/2019
<p><i>The study conducted to determine whether the motivation levels of public library personnel differ within the framework of socio-demographic characteristics is important in terms of improving the quality of work life of the personnel through appropriate motivation practices. In this context, the questionnaire was applied to 46 public library staff in Ankara and the data obtained were analyzed with SPSS.</i></p> <p><i>At the end of the study, it was examined whether there was a significant difference between the socio-demographic characteristics and the data obtained from the motivation scale. As a result; In the age variable, between the age of 51 and over and the relationship between subordinate-parent; a significant difference was found between the task variable and the material satisfaction and subordinate-superficial factors. In addition, the length of service variable in the institution where she worked and the subordinate-parent relationship factor; There was a statistically significant difference in income level variable and job satisfaction factor, subordinate-parent relationship factor and general results of the scale. The other socio-demographic characteristics of the study, gender, marital status, education level, university graduation department, work experience, working hours, the number of family members, family structure and housing ownership variable and there was no statistically significant difference between the data obtained from the motivation scale.</i></p>	
Keywords:	Library, Public Libraries, Motivation, Organizational Motivation

KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
BBY	Bilgi ve Belge Yönetimi
ERG	Existence-Relatedness-Growth
KYGM	Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü
TDK	Türk Dil Kurumu
VİG	Varoluş, İlişki ve Gelişme



TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 5.1. Personelin kişisel özellikleri ve eğitimlerine göre dağılımı.....	57
Tablo 5.2. Personelin çalışma yaşamlarına ilişkin dağılım	59
Tablo 5.3. Personelin aile durumuna ilişkin özelliklerinin dağılımı	60
Tablo 5.4. Halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin aritmetik ortalamaları	61
Tablo 5.5. Cinsiyet değişkenine göre bağımsız t Testi.....	63
Tablo 5.6. Yaş değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları.....	64
Tablo 5.7. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	65
Tablo 5.8. Medeni durum değişkenine ait bağımsız t testi.....	66
Tablo 5.9. Görev değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	67
Tablo 5.10. Görev değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	68
Tablo 5.11. Eğitim durumu değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları.	69
Tablo 5.12. Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	70
Tablo 5.13. Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları.....	71
Tablo 5.14. Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	71
Tablo 5.15. İş deneyimi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	72
Tablo 5.16. İş deneyimi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	73
Tablo 5.17. Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları.....	74
Tablo 5.18. Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	75
Tablo 5.19. Mesai değişkeninin bağımsız t testi	76
Tablo 5.20. Gelir düzeyi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	77
Tablo 5.21. Gelir düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)	78
Tablo 5.22. Ailedeki birey sayısı değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	79
Tablo 5.23. Ailedeki birey sayısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	80
Tablo 5.24. Aile yapısı değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	81
Tablo 5.25. Aile yapısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	81
Tablo 5.26. Konut mülkiyeti durumu değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları	82
Tablo 5.27. Konut mülkiyeti durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA).....	83
Tablo 5.28. Açık uçlu soru ile ulaşılan bulgular	84

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1. Motivasyon Süreci	23
Şekil 3.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	35
Şekil 3.3. McGregor'un karşılaştırmalı X ve Y teorisi	38
Şekil 3.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi	42



1. GİRİŞ

Geçmişten günümüze insanoğlu, yerleşik hayata geçiş süreciyle birlikte çeşitli amaç ve hedefler çerçevesinde birlikler ve örgütlü yapılar kurmaya başlamış, iş bölümü kavramı bu sayede önem kazanmıştır. Farklı biçim ve şekillerde teşekkül eden bu yapıların ana kaynağını her zaman insanlar oluşturmuş; bu faktörün zayıfladığı bölüm ve alanlarda belli bir düzensizlik, yıkım ve bozulmalar baş göstermiştir. Bu yüzden birlik ve beraberlik arz eden tüm yapıların en önemli varlığı bireydir. İnsanlar çok çeşitli psikolojiye sahip canlılardır. Sahip oldukları alışkanlık, sosyal ve kültürel değer yargıları onu anlamlı kılan diğer özellikleridir (Üstün, 2009: 604).

İnsan faktörünün ne kadar önemli olduğunu yüzyıllardan beridir tecrübe eden örgütlü yapılar, kurumsal değerlerin sağlamlığı için en büyük yatırımı insana yapmış, karşılığında ise bireylerden örgütsel devamlılığı talep etmiştir. Bugün için adından söz ettiren her kurum, geçmişten gelen bir alt yapı örgüsüne sahiptir. Bu alt yapının sağlamlığı da kuruma çeşitli sözlü ya da yazılı sözleşmeler ile bağlı insanların birlikteliğine ve bu birlikteliğin kendi içerisinde teşkilatlanmasına bağlıdır. Hedefleri doğrultusunda ilerleyen ve düzenli bir teşkilat yapısına sahip yapılara; kurumlar, örgütler ya da herhangi bir alanda faaliyet gösteren işletmeler örnek verilebilir. Bahse konu bu yapıların geleceğe sağlam bir temelle uzanması için insan kaynakları yönetiminin etkili bir şekilde planlanması şarttır. Bu yüzden insan kaynakları yönetiminde; yöneten ile yönetilenlerin görev sorumluluklarını çok iyi bilmesi ve bağlı buldukları yapıya sadakatle hizmet etmesi gerekir. Belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik oluşturulan bu yapılarda, sadakat ve devamlılığının sağlanması için çalışanlara bazı teşvik edici unsurların sağlanması gereklidir. Çünkü çalışmaların etkililiği, çalışanların gereksinimleri karşılandığı ölçüde elde edilebilir (Dina ve Olowosoke, 2018).

Bu yapılardan sadece biri olan ve toplumun her kesimine hizmet vermeyi görev edinen halk kütüphaneleri için de teşvik edici unsurlar ayrı bir önem taşımaktadır. Kabul edilmelidir ki; halk kütüphanelerini geliştiren onlara işlevsellik kazandıran ve onları yaşıatan temel unsur insandır (Yılmaz, 2006: 73). Bu yapıyı, daha verimli hale getirip insan odaklı hizmet anlayışına döndürecek olan da yine birincil unsur kabul

edilen kütüphane çalışanlarıdır. İnsanları aktif bir şekilde çalışmaya teşvik edecek ve onları kurumların tüm iş yükünü omuzlarken destekleyecek olan ise onların isteklendirilmesi yani motivasyonudur. Motivasyon; insan ögesini işiyle özdeşleştiren, onun yetenek, bilgi ve tüm kapasitesini ortaya çıkarmasını sağlayan olguların genel adıdır. Kişinin değer, gereksinim ve beklentileri de motivasyonu doğru orantılıdır (Üstün, 2009: 606).

Bilginin hızla değişmesi doğal olarak bilgiyi ve bilgi kaynaklarını mevcudunda barındıran kütüphanelerin de bu yenilenme sürecine katılarak hizmetlerini en uygun şekilde sunması gereklidir. Sürekli güncellenen dünyada kurumların kendilerini yenileyebilmeleri kurumsal alt yapının yanında mevcut personelin mesleki ve örgütsel gelişim ve değişime kendilerini dâhil etmeleri ile gerçekleşecektir. Kütüphanelerin hizmetlerini en iyi kalitede sunacak ve talep edilen bilgiye ulaşmada insanlara yardımcı olacak olan kütüphane personelinin örgütsel motivasyonlarının desteklenmesi bu sürecin işlerlik kazanmasında önemli bir pay sahibidir. Unutulmamalıdır ki; verimli ve etkili çalışan insanların ortak özelliği iyi derecede güdülenmiş olmalarıdır (Dina ve Olowosoke, 2018).

1.1. Konunun Önemi

Hangi kurum/kuruluş veya işletme olursa olsun iş veriminin en iyi şekilde elde edilebilmesinde birincil etken 'birey'dir. Bireyin gösterdiği performans, iş akışına sağladığı katkının oranı ile motivasyonunun oranı paralellik göstermektedir. Özünde bilgi ve bilgi kaynaklarını barındıran kütüphanelerin de durmaksızın devam eden bilgi değişim ve artış sürecine uyum sağlaması; örgütsel devamlılık için bir gerekliliktir.

Bilgi hizmeti veren örgütlerin hizmet niteliğini tayin eden etmenlerin başında; bilgi profesyonelleri, parasal kaynak, bilgi yönlü kaynaklar, teknolojik donanım, fiziksel oluşum ve kullanıcı gelmektedir. Bu etmenlerden herhangi birinin yokluğu hizmette aksamalara neden olacaktır. Fakat sadece bu etmenlerin olması da verimli hizmet sunulması için yeterli gelmemektedir (Üstün, 2009: 602). Tüm bunların yanında, en önemli öge olan iş görenlerin motive olup işe daha pozitif şekilde dâhil olmaları

gerekmektedir. Çalışanları motive eden etkenler ise onların işini sevmeleri ve işe sundukları katkının değerli olduğunu bilmeleridir. Çalıştıkları kurum ile uyum sağlayabilen ve kurum değerlerini sahiplenen çalışan yüksek performans gösterir, işte devamsızlık göstermez ve verimi artırmayı amaç edinir (Öztürk ve Dündar, 2003: 59). Kurumların verimini artırabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri de mevcut personelin mesleki ve örgütsel gelişim ve değişime kendilerini dâhil etmeleri ile gerçekleşebilir. Böylelikle din, dil, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin bilgiye ihtiyacı olan herkese hizmet veren halk kütüphanelerinin hedeflerini gerçekleştirme noktasında söz sahibi olan kütüphane personeli en iyi performansı göstermeye çalışacaktır. Örgüt içinde etkin bir motivasyon sistemi kurulabilmesi için örgütlerin farklı sosyo-demografik yapıları ve geçmişleri olan çalışanlarını tanıyarak uygun motivasyon araçlarını kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle, halk kütüphanesi çalışanlarının -sosyo-demografik özellikleri bağlamında- motivasyon düzeylerinin belirlenmesi, gerçekleştirilecek uygun motivasyon uygulamalarıyla daha mutlu, başarılı, verimli bir çalışma ortamının sağlanabilmesine ve iş yaşam kalitesinin artırılmasına kaynaklık etmesi açısından önemlidir.

1.2. Literatür Özeti

Kütüphane ve halk kütüphaneleri olarak literatüre bakıldığında bu alanda birçok yabancı çalışma olmasına karşın yerli çalışmaların çok az olduğu görülmüş ve ön plana çıkan bazı yerli/yabancı araştırmalara aşağıdaki gibi yer verilmiştir.

İnsan Kaynakları açısından Türkiye'deki halk kütüphanelerinin durumunu ele alan Yılmaz (1998), halk kütüphanelerine dair personel ile ilgili sorunlarda bazı temel kaideleri ele almış aynı zamanda halk kütüphanelerindeki yetersiz personel sayısının üzerinde durmuştur. Halk kütüphanelerinde insan gücü kaynağını yeteri kadar artırılamıyor ise yapılması en uygun olan işin var olan personelin daha nitelikli hale getirilmesi ve motivasyonlarının yükseltilmesi olduğunu söylemiştir. Bu noktada motivasyon için belirleyici nitelikteki gerekliliklerin de gelir düzeylerini yükseltmek ve hizmet içi eğitimlerle personelde bir örgüt kültürü oluşturarak niteliği yükseltmek olduğu sonucuna varmıştır.

Balcı (2006) tarafından kütüphane çalışanlarını motive eden etmenlerin belirlenmesi amacıyla hazırlanan çalışmada kütüphane çalışanlarını motive edebilecek faktörlerin neler olabileceği ele alınmıştır. Kütüphane personelinin motive edecek kaynakların neler olduğunu saptamak için üniversite, okul, halk kütüphanesi ve özel araştırma ile milli kütüphane üzerinde anket çalışması yapılmıştır.

Ola ve Adeyemi (2012)'nin Nijerya İbadan Üniversitesi Kenneth Dike Kütüphanesi'ndeki personelin motivasyonu ve iş doyumunu üzerine yaptıkları çalışmada uygulanan anket ile personelin refahı, memnuniyeti ve üretkenliği ile ilgili sorulara cevap aramışlardır. Toplanan verilerle yapılan analiz ve çıkarımlar sonucunda personelin karar verme sürecine katılımının yetersiz, çalışmak için araç ve gereçlerin az olduğu ve otoritenin aşırı derecede merkezileştiği sonuçları elde edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde katılımcı yönetim tarzının benimsenmesi, personelin refahı ile ilgili konularda refah komitelerinin kurulması, hükümetin çalışan verimliliğini artırmak için çalışma koşullarını iyileştirmesi gerektiği gibi konularda öneriler sunulmuştur.

Bamgbose ve Ladipo (2017)'nin hazırladığı, çalışan motivasyonunun kütüphane ve bilgi merkezleri için önemi üzerinde durulan çalışma, motivasyonun akademik kütüphanelerde çalışanların performans ve üretkenlikleri üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Seçilen dört akademik kütüphanedeki personele uygulanan anket sonucunda iş güvenliği, ücret, meslektaşlarla ilişki, finansal teşvik, personel değerlendirme ve ödül gibi çeşitli motivasyon araçlarının kütüphane çalışanları üzerinde etkili olduğu, birçok çalışanın kariyerlerinin geleceği noktasında belirsizliğin varlığı, destekleyici ve tutarlı bir üst yönetimin olmadığı sonucu çıkmıştır. Çalışmada, çalışanların yüksek verimlilik gösterebilmesi için morallerini arttırmak amacıyla zaman zaman motive edilmeleri önerisinde bulunulmuştur.

Üstün (1997)'ün “Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon” adlı, insan faktörünün değerlendirilmesi üzerinde durulan çalışmasında bilgi merkezleri veya kütüphane personelinin birbirleri ve üstleriyle olan ilişkileri ile motivasyon konusu üzerinde durulmuştur. Çalışmada iş yaşantısında görülen başarısızlık hissi, güven duygusunun sarsılması gibi olumsuz etkilerin minimuma indirilmesi, ilişkilerin ele

alınarak düzenlenmesinin gerekliliğine değinilmiştir. Makalede bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin kütüphaneciliği nasıl etkilediği, çalışanlara getirdiği sorunlar, bilgi görevlisinin toplumdaki konum ve sorumlulukları ele alınmıştır.

Dina ve Olowosoke (2018)'nin yaptığı çalışmada motivasyon gücü ve iş performansının kütüphane personelinin görevlerini yerine getirmedeki etkinliğini artırma aracı olarak araştırılması üzerinde durulmuştur. Uygulanan anket çalışması sonucunda bulgular, personelin motive olmaması durumunda verimsizlik sorununun yaşanabileceğini ve motivasyonun en popüler yönteminin finansal yöntem olduğunu göstermiştir.

Lampthey vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada Gana'daki devlet üniversitelerinde kütüphanecilerin motivasyonu, motivasyonun performans üzerindeki etkisi, kütüphanecilerin motivasyona bakışları, kütüphanecilerin memnuniyet düzeyini ve kamu üniversitelerinin yönetimlerinin kütüphanecileri motive etmek için gösterdikleri çaba incelenmiştir. Motivasyonun performansa etkisinin tartışıldığı çalışmada kütüphanecilerle yapılan anket sonuçlarına göre Gana'daki devlet üniversitelerinde kütüphanecilerin motivasyon seviyelerinin yüksek olduğu ve motivasyon seviyelerinin kütüphanecilerin çoğunu olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Mevcut durumun iyileştirilmesi gerekliliğinin üzerinde durulan çalışma, kütüphanelerde yer alan motivasyon sistemlerinin nasıl geliştirileceğine dair bazı önerilerle sonuçlanmaktadır.

Motivasyonun öneminin tartışıldığı, Yeboah ve Antwi (2001) tarafından ele alınan makalede performans ve organizasyonel etkinliklerini etkilediği gerekçesiyle üstlerin kütüphane çalışanlarını motive etmeye çalışmaları gerekliliği üzerinde durulmuştur. Cape Coast Üniversitesi Kütüphanesi'nin idari yapısına değinilen çalışmada kütüphane çalışanlarının motivasyon ve verimliliklerini incelemek için anket uygulaması yapılmış ve personelin üretkenliğini arttırmaya yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Obajemu vd. (2012)'nin ele aldığı çalışma, Lagos Üniversitesi Kütüphanesi personelinin iş performansını inceleyerek onları teşvik ve motive edici unsurları incelemek; hizmetin en iyi performansa ulaşabilmesi için yararlı önerilerde bulunarak düşük performansın nedenlerini bulmak amacıyla yapılmıştır. İyi ücretlendirilmiş ve motive olmuş personelin verimli çalışacağı, performansa dayalı sistemin çalışan verimliliğini etkileyeceği, eğitim ve gelişim programlarının personeli performans göstermeye motive edeceği varsayımları üzerinden çalışma ele alınmıştır. Obajemu son olarak bazı teşvik programlarının uygulanması ve çeşitli motive edici unsurları ifade ederek bunların personelin verimliliği üzerinde etkisi olacağını belirtmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı ve Hipotezi

Araştırmanın amacı halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerini belirlemek ve belirlenen bu motivasyon düzeylerinin, onların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyleri nedir?
2. Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyleri onların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

Bu araştırma soruları çerçevesinde çalışmanın hipotezi; “Halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile sosyo-demografik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.” şeklinde belirlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreni Ankara'daki halk kütüphanelerinde çalışan 69'u kütüphaneci olmak üzere toplam 265 personeldir (KYGM, kişisel görüşme, 26 Nisan 2019). Araştırmanın örnekleme ise %99 güven seviyesinde 189 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmada örnekleme oluşturulurken uygun örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Uygun

örneklem, araştırmacının kolayca ulaşabileceği örneklemden veri toplayabilmesidir (Büyüköztürk vd., 2014).

Araştırma kapsamında Ankara’da 46 halk kütüphanesinde çalışan 265 personelden 172’sine ulaşım imkânları dâhilinde anket uygulaması yapılmıştır. 172 kişiden 131 kişiye birebir uygulama yapılırken, 15 kişi uygulanan anketleri posta yolu ile 26 kişi ise doldurulan anketlerin fotoğrafını çekerek telefon aracılığıyla ulaştırmıştır. Öncelikle, uygulanan anketlerin tam olarak yanıtlanıp yanıtlanmadığı kontrol edilmiştir. 9 tane anket anlamsız şekilde doldurulduğu için geçersiz sayılmış ve değerlendirmeye dâhil edilmeyerek uygun nitelikteki toplam 163 anket araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın literatüre sağladığı katkıların yanında bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Çalışma, uygulamanın çok geniş alana yayılmasının zorluğu ve imkânların kısıtlı olmasından dolayı yalnızca halk kütüphaneleri ile sınırlı tutulmuştur. Personel motivasyonunun “kullanıcı memnuniyeti”ni nasıl etkilediğini ölçmenin farklı bir anket ve uygulama gerektirmesi, personelin yanı sıra kullanıcılara da uygulama yapılmasının çok fazla zaman alması ve araştırma kapsamındaki her kütüphane kullanıcısına uygulama yapılmasının çok zor olmasından dolayı çalışma personel ile sınırlı tutularak kullanıcılar dâhil edilmemiştir.

1.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Teknikleri

Araştırma konusuyla ilgili literatürde bulunan kaynakların tespit edilmesi için var olan kayıt ve belgeler incelenerek kapsamlı bir belgesel tarama yapılmıştır (Aypay vd., 2012). Belgesel tarama yönteminin yanı sıra var olan durumu ortaya çıkarabilmek için betimleme yöntemi de kullanılmıştır. Betimleme yöntemi;

“olayları obje ve problemleri anlama ve anlatmada ilk aşamayı oluşturur. Bilimsel etkinlikler olayların betimlenmesiyle başlar. Bu sayede onları iyi anlayabilme, gruplayabilme olanağı saplanır ve aralarındaki ilişkiler saptanmış olur.” (Kaptan, 1998: 59).

Anket soruları, bu araştırma için literatüre dayalı olarak hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, görev/unvan, eğitim düzeyi, üniversiteden mezun olunan bölüm, iş deneyimi, çalışmakta olduğu kütüphanede hizmet süresi, mesai saatleri, ailenin aylık geliri, ailedeki birey sayısı, aile yapısı ve konut mülkiyeti durumu) belirlemeye yönelik 13 soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde 35 sorudan oluşan “Motivasyon Ölçeği” bulunmaktadır. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, Erhan Bingöl’ün “İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi ve Problem Çözme Becerilerine Olan Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde kullandığı motivasyon ölçeği, bu çalışma için uygun bulunmuştur. Bingöl (2014) de tez çalışmasında kullandığı bu ölçeği, Meral Karaboğa (2007)’nin “Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinde kullanılan ölçeğe dayalı olarak geliştirdiğini belirtmektedir (s.26). Karaboğa da çalışmasında kullandığı bu ölçeği Özlem İnce’nin 2003 yılında tamamladığı “İş Tatminine Etki Eden Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek” başlıklı yüksek lisans tezinden aldığını bildirmektedir (2007, s. 47). Ölçek 5’li Likert ölçeğe göre hazırlanmıştır. Cevap seçenekleri “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Kısmen Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Kısmen Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak verilmiştir. Ayrıca anketin sonunda katılımcıların eklemek istedikleri görüş ve önerilerine yönelik açık uçlu bir soru bulunmaktadır.

İnce (2003) tarafından geliştirilen “Motivasyon Ölçeği” 216 kişiye uygulandıktan sonra geçerlik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeğin geçerliğini test edebilmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. AFA sonucunda toplam varyansın %38,54’ünü açıklayan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Bunlardan birincisi 1, 2, 3, 7, 8, 10, 13, 15, 16, 17, 23, 24, 26, 28 ve 34 maddelerinden oluşan **iş doyum** faktörü. İkincisi 4, 6, 12, 14, 20, 22, 27, 29, 31, 32 ve 33 maddelerinden oluşan **maddi doyum faktörüdür**. Üçüncüsü 5, 9, 11, 18, 19, 21, 25, 30 ve 35 maddelerinden oluşan **ast-üst ilişkisi faktörüdür**. Ölçek, bu çalışma için aynı şekilde kullanılmıştır. Motivasyon Ölçeği’nin güvenilirliğini belirleyebilmek için *Cronbach Alpha* katsayısı kullanılmıştır. *Cronbach Alph*, **İş doyum** faktöründe 0.87, **maddi doyum** faktöründe 0.75, **ast-üst ilişkisi alt faktöründe** 0.79, ölçeğin tamamında ise

0.85 olarak bulunmuştur. Kabul edilen *Cronbach Alpha* güvenilirlik katsayı değeri 0.70'tir (Albayrak vd., 2014). Bu durumda Motivasyon Ölçeği'nin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

1.6. Araştırmanın Düzeni

1. Bölüm: Bu bölümde araştırma konusunun önemi, literatür özeti, araştırmanın amacı ve hipotezi, araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi ve veri toplama teknikleri, araştırmanın düzeni ve çalışma sırasında faydalanılan kaynaklar bulunmaktadır.

2. Bölüm: Bir hizmet işletmesi olarak halk kütüphanelerinin ele alındığı bu bölümde halk kütüphaneleri kavramı, tanımı ve hizmet anlayışı açıklanmış, halk kütüphanelerini oluşturan unsurlar (bina, bütçe, personel, derme, kullanıcı) tek tek ele alınarak, halk kütüphanelerinin görev ve işlevleri belirtilmiştir.

3. Bölüm: Örgütsel motivasyonun açıklandığı bu bölüm; motivasyon kavramı, tanımı ve örgütteki yeri, motivasyon süreci, motivasyonun önemi ve yararları, örgütsel motivasyon, motivasyonun ilgili olduğu kavramlar (iş tatmini, moral düzeyi, performans-performans değerlendirme ve verimlilik) ve motivasyon teorilerinden (kapsam, süreç) oluşmaktadır.

4. Bölüm: Halk kütüphanelerinde personel motivasyonunun işlendiği bu bölümde halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonları üzerine açıklamalara yer verilmiş, halk kütüphanelerinde örgütsel motivasyon faktörleri (ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel faktörler) tek tek açıklanarak, halk kütüphanelerinde motivasyonu bozan etkenler belirtilmiştir.

5. Bölüm: Çalışmanın bu bölümünde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen katılımcı özellikleri, halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonları ile ilgili bulgular, açık uçlu soru ile ulaşılan bulgular ve 13 değişkenin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına etkisi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

6. *Bölüm:* Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgular daha önce yapılmış çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

7. *Bölüm:* Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı öneriler ile gelecekte yapılacak çalışmalar için bazı öneriler bulunmaktadır.

1.7. Kaynaklar

Araştırma aşamasında elektronik, basılı, süreli yayın, veri tabanları gibi birçok kaynaktan faydalanılarak literatür taraması yapılmıştır. Tarama yapılan kaynaklardan bazıları aşağıdaki gibi listelenmiştir:

Bilgi Dünyası

DergiPark Akademik

EBSCOHost

Proquest

TOAD (Türkiye Ölçme Araçları Dizini)

Türkiye Bibliyografyası (1935-)

Türkiye Makaleler Bibliyografyası (1952-)

Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni (1952-1986)

Türk Kütüphaneciliği (1987-)

ULAKBİM Sosyal Bilimler Veri Tabanı (2002-)

Ulusal Toplu Katalog (TO-KAT)

YÖK Tez Kataloğu

Aynı zamanda Çankırı Karatekin Üniversitesi' nin uzaktan erişim modülü olan DeepKnowledge platformu üzerinden birçok e-kitap, makale ve yayından faydalanılmıştır. Araştırmada birçok arama motorundan (Google, Google Scholar, Mozilla, Yandex, Internet Explorer) çalışma kapsamında aşağıda yer verilen anahtar kelimeler ile kaynak taraması yapılmıştır.

Kütüphane	Library
Halk Kütüphaneleri	Public Libraries
Motivasyon	Motivation
Çalışan Motivasyonu	Employee Motivation
Örgütsel Motivasyon	Organizational Motivation
Motivasyon Teorileri	Motivation Theories
Motivasyon Faktörleri	Motivation Factors

Araştırma raporunun yazımında, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından hazırlanan “Tez Yazım Kılavuzu (Metin İçi Kaynak Gösterme Yöntemi - Apa Sistemine Göre)” kullanılmıştır. Dil bilgisi kuralları için ise “Türk Dil Kurumu Sözlükleri”nden yararlanılmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2019).

2. BİR HİZMET İŞLETMESİ OLARAK HALK KÜTÜPHANELERİ

2.1. Halk Kütüphaneleri Kavramı, Tanımı ve Hizmet Anlayışı

Türk Dil Kurumu (TDK) (2011, s.1565)'ndaki tanıma göre kütüphane, “kitaplık veya kitabevi” olarak ifade edilirken halk arasında bilindik anlamıyla da devlet veya özel teşebbüslerin belli bir mekânda toplum yararına ücretsiz bir biçimde sunduğu kültür hizmeti olarak belirtilebilir. Given ve Leckie (2003: 365) kütüphaneleri, bireylerin bir dizi sosyal ve bilgi faaliyetinde buldukları kamusal alan olarak tanımlarken, bir başka tanımda, bir toplumun bütün yazılı ve sözlü hafızalarını kayda geçirerek saklanmasına öncülük eden, geçmişin depolanıp insanlara sunulduğu bir kurum olarak ele alınmıştır (IFLA, 2004: 25-26). Yazının icadından bu yana yaklaşık 5000 yıldır kitap veya benzer malzemelerin korunup saklandığı yer (Ersoy, 1983: 1) olarak ifade gören kütüphanelerin temeli ilkçağlara kadar uzanan Batı kaynaklarında kitap anlamına gelen “biblion” kelimesi ilk saklanılan yer anlamına gelen “theke” kelime birleşiminden oluşan bibliyothek diğer adıyla kütüphane; Doğu kaynakları Farsça ve Arapça kökenli kitap anlamına gelen “kütüb” ve içerisinde ev manasını barındıran “hane” sözcüklerden türemiştir (Altundağ, 2018). Zaman içerisinde farklı aşama ve bilgi birikimleri kaydederek bilgi toplumu arasında kendisine yer edinmeyi başaran modern kütüphanelerin temelini bu şekilde atıldığı söylenebilir. Sadece bu süreç bile uygarlık tarihinde kütüphanelerin pay ve katkısını göstermesi bakımından önemlidir.

Her kurum ve kuruluşun olduğu gibi halk kütüphanelerinin de gerçekleştirmek istediği hedef ve amaçları vardır, olacaktır. Halk Kütüphaneleri Bildirgesi'nde (2004) yer aldığı üzere; “cinsiyet, yaş, ırk, dil, din, milliyet ve düşünce farkı gözetmeksizin her bireye hizmet sunmak” gibi bir amaca sahip olan halk kütüphanelerinin evrensel hitap eden bu düsturu, Polat (2010: 527)'in ifadesiyle halk kütüphanelerinin temel ilkelerinden birisi olarak görülmektedir. Özel olarak bahsedilebilir amaçlarına değinilirse; halk kütüphanelerinin eğitim işlevi harici bütün yaş gruplarına kültür, eğlence, teknoloji benzeri hizmetleri ile amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kuruluşlardır (Çağlayan, 2011: 380). Bir hizmet işletmesi olan halk kütüphanelerinde

bütün bu hizmetler devlet tarafından hiçbir maddi beklenti olmadan, tamamen toplum yararına olacak şekilde her kesimin kullanması için sunulmaktadır.

Halk kütüphanelerinin işlevlerini tam olarak yerine getirebilmesi için kaynaklarını verimli kullanmanın yanında halkın güven, ilgi ve sevgisini kazanması gerekir. Bu da ancak halka faydalı hizmet ve iyi kurulmuş halkla ilişkiler uygulamaları ile sağlanabilir (Fındık, 1988: 99). Halka açık, ücretsiz internet erişimini ilk olarak sunan kurumların başında yer alan halk kütüphaneleri diğer kuruluşlar bakımından kritik ve benzersiz bir rol oynamıştır (Jaeger and Fleischmann, 2007: 34). Bugün bu rolünün artıları kütüphanelere uzak kalmayan bireylerin varlığı olarak görülebilir. Kütüphaneler bu ve benzeri hizmetlerin varlığı ile toplumda güven oluşturabilirler. Kullanıcılar kadar kullanıcı olmayan herkes kütüphanenin tüm topluma ait olduğu ve bu alanlardan kimsenin dışlanmadığı algısının farkındadır (Varheim vd., 2008: 881). Aynı zamanda halk kütüphaneleri hizmet ettikleri toplulukları yansıtmalıdır. Bu nedenle, iki halk kütüphanesi hizmeti aynı değildir. Bu bakımdan, performans ölçütlerini yerel koşullara göre uyarlamak ve değiştirmek gerekir (Moore, 1989: 7).

Yaşama hakkının kutsallığı gibi bilgiye erişebilmek de en temel insan haklarından birisidir. Yediden yetmiş yediye herkese kamu hizmeti veren halk kütüphanesi, geçmişten günümüze çok çeşitli bilgi kaynaklarını sağlamanın yanında, bilgiyi arşivleme, düzenleme ve sunma konusunda da öncü durumdadır (IFLA, 2004: 25-26). Bu yüzden de diğer kurumlara nazaran üye ve popülerlik katsayısı yüksektir.

Yukarıda tanımlama, amaç ve önemine dair kısaca değinilen kütüphaneler görev, amaç ve içinde buldukları kurumların teşkilat yapısına göre çeşitli türlere ayrılırlar. Bunlar okul kütüphaneleri, milli kütüphaneler, araştırma/üniversite kütüphaneleri, özel kütüphaneler ve halk kütüphaneleri olarak ayrılmaktadırlar (Ersoy, 1983: 1). Gerek bulunduğu yöredeki toplum ile kaynaşması, gerekse hitap ettiği kitlenin diğer kütüphane türleri gibi kısıtlı olmadan toplumun tamamına yönelik olması ve geniş bir yelpazede işlerlik göstermesi bakımından halk kütüphanelerinin önem ve gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Halk kütüphanelerinin belirli bir standart dâhilinde hizmet sunup yönetiminin sağlanması amacıyla Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği (2012) hazırlanmıştır. Bakanlığa bağlı halk, çocuk ve ihtisas kütüphanelerinin hizmet esaslarına yönelik ilkeleri belirten yönetmelik, bu kütüphanelerin kuruluş, görev, sorumluluk, hizmet ve yönetimlerine dair esasları düzenlemektedir (Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği, 2012).

2.2. Halk Kütüphanelerini Oluşturan Unsurlar

Halk kütüphanelerinde herhangi birinin yokluğunda tam olunamayan bazı unsurlar vardır. Bina, bütçe, personel, derme ve kullanıcıdan oluşan bu unsurlar şu şekildedir:

2.2.1. Bina

İçerisinde barındırdığı kültür hazineleri sebebiyle diğer binalardan ayrılan kütüphanelerin belli başlı özellikler taşıması gereklidir. Öncelikle dış ve iç mimari yönünden kusursuz sayılabilecek kütüphane binalarının ilgi çekeceği bilinmelidir. Dış mimari ile iç mimarinin bütünsel uygunluğunun yanında oluşturulan binalar, personel ve kullanıcılar üzerinde görsel bir etki bırakmalı, estetik bir haz duygusu sağlamalıdır. Binada kullanılan renk ve malzeme bina içerisini dolduracak donatılar ile uyum içerisinde olmalı, lüksten öte sadelik izlenimi vermelidir. Kısaca mekân kurgusu mekân bütünlüğüne hizmet etmelidir (Kütüphane Tasarımı, t.y.).

Halk kütüphanelerinin yapısal özelliklerinin kullanıcılar tarafından benimsenip etkin bir şekilde kullanılması, kütüphane işlevlerine de uygun olup kütüphanelerden beklenen faydaları ortaya çıkaracağı muhakkaktır. Bu nedenle özellikle iç mimari halk kütüphaneleri için dikkate alınması gereken önemli bir boyuttur (Ayhan, 2004: 4).

Öncelikli amacı personel, kullanıcı ve kütüphane koleksiyonuna belli bir düzen ve koruma sağlamak olan bu kültür binaları; kütüphanelerin toplumda yer alan tüm okuyucu kitlesine yönelik hizmet yükümlülüğü olması sebebiyle az katlı yatay yerleşim şeklinde fiziksel engeli mevcut yaşlı, engelli bireylere yönelik tasarlanmalı,

ihtiyaçlara göre yapılmalıdır (Polat, 2010: 532). Tüm bu detayların haricinde kütüphanelerin hizmet edeceği nüfus ve çalışanların sayısı da tasarlanacak olan bina projelerinde öncelik arz etmektedir.

Kütüphaneler kullanıma uygun biçimde düzenlenmeli, iç tasarım çalışmalarında düzensiz ve gelişigüzel yerleştirmelerden kaçınılmalıdır. Yapılacak binalar bölgesel farklılıklara göre soğuk bölgelerde gerekli ısınma, sıcak bölgelerde ise havalandırma şartları iyi oluşturulmalı; gün ışığından maksimum derecede yararlanılabilecek şekilde planlanmalıdır. Çevre ve peyzaj çalışmalarında gerekli fiziki alanın büyüklüğünün yanında temiz ve belirli bir düzene sahip olmalıdır (Kütüphane Hizmet Esasları, 2012).

2.2.2. Bütçe

Yasa gereği tüm ihtiyaçları devlet tarafından karşılanan halk kütüphaneleri, sunduğu temel hizmetleri “ücretsiz” sağlamak ile yükümlüdür. Zaman içerisinde değişen mali şartlarda halk kütüphanelerinin bütçesinin eksik kalması pek çok ülkede yerel kütüphanelerin ortak sorunu olup (Polat, 2010: 532) bu gereksinimlerin yıl içerisinde noksan kalması verilen hizmetin kalitesini düşüreceği tahmin edilebilen bir olgudur.

2.2.3. Personel

Toplumu bilinçlendirme konusunda önemli bir yere sahip olan halk kütüphanelerinin işlevsel yönden amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi; kullanıcı, derme, personel, bütçe ve bina gibi bu kurumu oluşturan temel sebepleri, yani nitel ve nicel özellikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu öğelerden biri ya da birkaçının eksikliği sonucunda bile halk kütüphanelerinin kendi görev ve sorumluluklarını yerine getiremeyeceği aşikârdır. Her unsurun kendine has görev ve işlevleri var olup belirtilen beş ögenin aynı anda var olması verilecek hizmetin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Bu öğelerin içinde en önemlisi de hizmetin özünü belirleyen ‘insan gücü/personel’dir. Kütüphaneler kendilerinden beklenen hizmeti en kaliteli şekilde ancak ve ancak donanımsal anlamda yeterli ve kabiliyetli personel ile sağlayabilir. Kütüphanelerin kendisinden beklenen sorumlulukları yerine getirmede; aktif, bilgili, yeniliğe açık ve

kendini sürekli geliştirmeyi ilke edinen verimli iş gücü, en önemli dayanaklarından birisidir. Başka bir ifadeyle kütüphanelerin kurumsal hedeflerine ulaşmasında en önemli etken insan gücüne yönelik yapılacak planlamalar olacaktır (Atmaca, 1996: 73; Polat, 2010: 531). Aynı zamanda kütüphanelerdeki personel değerlendirilirken meslektenden olan ve olmayan şeklinde ayrılarak ele alınmalıdır. Halk kütüphanelerinde personel, genel anlamda bir sorun oluştururken özelde ise kalifiyeli personel istihdamı sorunu dünden bugüne devam etmektedir (Polat, 2010: 531).

2.2.4. Derme

Belli standartlara haiz olan halk kütüphaneleri unsurlarından birisi de dermedir. Derme, kütüphane kullanıcılarının bilgi, eğitim ve kişisel gelişimi noktasındaki ihtiyaçlarını karşılayacak tarz ve çeşitlikteki eserlerin bir araya getirilerek gerekli teknik işlemler sonrası kullanıma açılması (Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği, 2012) denilirken, başka bir tanımda bilgi merkezi veya kütüphanelere daha önceden araştırılarak belirlenen bir plan dâhilinde satın alma, bağış, değişim ve elektronik paylaşım aracılığıyla elde edilen materyal birikimi olarak tanımlanmaktadır (Sinop Üniversitesi, t.y.).

Kısaca kütüphanelere kaynak sağlama yöntemi olarak ifade edilen dermenin de belli başlı kuralları mevcuttur. Bir kütüphane kurulumunda çocuk materyalleri dermenin en az 1/3'ünü oluşturmalı, yerleşim yeri nüfus oranı esas alınmak şartı ile her üç kişiye bir kitap düşecek şekilde eser sayısı ayarlanmalı, gezici kütüphane düşünülüyorsa onun da dermesi en az iki bin kitaptan oluşup süreç içerisinde sürekli güncellenmelidir (Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği, 2012).

Kuruluş aşamasında yer alan veyahut faaliyetteki bir halk kütüphanesinin, hedefleri doğrultusunda gelişen zaman ve süreçlerin getirdiği gelişme ve güncel uygulamaları takip etmesi gereklidir. Bulunduğu çevrede yaşayan toplumun her kesimine yönelik eserleri barındırmalı onların kültürel harici araştırma ve eğitim beklentilerini karşılayan bir yapıya ve derme sistemine sahip olmalıdır. Derme, değişen koşullara göre halk kütüphanelerinin hizmet politikalarını güncelleyen, yeni beklentileri fark

eden yenilikçi bir anlayışın adıdır. Bu yüzden derme bir halk kütüphanesinin olmazsa olmazlarından birisi görülmektedir (Cengiz vd., 2019).

2.2.5. Kullanıcı

Var olma gerekçesi topluma hizmet etmek olan halk kütüphanelerin hedef kitlesi geniş bir yelpazeyi barındırmaktadır. Eğitim düzeyi, yaşı, mesleği ve ekonomik seviyesi ne olursa olsun her seviyeden birey halk kütüphanelerinin kullanıcılarını oluşturmaktadır. Halk kütüphaneleri bunlara ilaveten özel hizmete muhtaç olan (fiziksel engelli, yaşlı vs.) bireylere de hizmet etmekle yükümlüdür (Polat, 2010: 533). Personelin engellilere hizmet etme istekliliği ve becerisi hayati bir unsurdur. Engellilere hizmet edebilmeleri için bir kütüphane binasının mimari özellikleri, hareket engeli olan kişilerin gereksinimlerine göre ayarlanmalıdır. Personel, söz konusu grubun ihtiyaçlarına daha fazla duyarlı hale getirilmelidir (Fedorowicz, 2007: 48).

Halk kütüphanelerinde kullanıcı memnuniyetinin düzeyi, kütüphane hizmetlerinin, kullanıcıların beklentilerini karşılamasıyla orantılıdır. Halk kütüphanelerindeki kullanıcı memnuniyeti, kullanıcıya sunulan hizmetin üzerlerindeki etkilerine bakılarak gözlemlenebilmektedir (Çağlayan, 2011: 382). Tüm bunların ötesinde halk kütüphaneleri kullanıcıları kütüphaneye gelen ve kütüphane tarafından hizmet götürülenler dışında kütüphaneyi herhangi bir engeli ve özür durumu olmamasına rağmen kullanmayan bireylerin kütüphaneye kazandırılması için faaliyetlerin yürütülmesi de halk kütüphanelerinin görevlerindedir. Kısacası, halk kütüphanelerinin hedef kitlesi bulunduğu yörede yaşayan her bireydir (Polat, 2010: 533).

2.3. Halk Kütüphanelerinin Görev ve İşlevleri

Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği' ne (2012) göre kütüphanelerin yerine getirmesi gereken bazı görev ve işlevleri bulunmaktadır. Bunlar yönetmelikte aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

2.3.1. Görevleri

- Halk kütüphanesi amaçları gözetilerek materyal seçme, sağlama ve bunları kütüphanecilik teknik yöntemlerine göre düzenleyerek hizmete sunma,
- Bu materyalleri kütüphane dışında da kullanılabilmesi için ödünç verme,
- Kullanıcının aradığı ve kütüphanede bulunmayan materyali sağlama ya da bulunan kütüphanelere yönlendirme,
- Bulunduğu yörenin tarihi, sosyo-kültürel yapısı ve ekonomik özellikleriyle ilgili yerel bir derme oluşturarak kullanıma sunma,
- Bulunduğu yörede bazı girişimci grupların bilgi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bilgi hizmetleri organizasyonunu yapma,
- Tüm yaş gruplarına yönelik eğitici ve kültürel organizasyonlar düzenleyerek bu organizasyonlara destek ve katılım sağlama,
- Yaşlı, hasta, engelli ve eve bağımlı olan bireylere göre hizmet sunma,
- Kullanıcılara rehberlik ve danışma hizmeti sunma,
- Tüzel veya gerçek kişilerin kuracağı halka açık özel kütüphanelerin teknik işlerine rehberlik etme,
- Kütüphaneye gelme imkânı olmayan yerleşim yerlerine gezici kütüphane aracılığıyla hizmet götürme,
- Derleme mevzuatına göre derleme işlerini yürütme ve yürürlükte bulunan mevzuata göre kütüphane hizmetleriyle ilgili bütün görevlerini yerine getirmektir.

2.3.2. İşlevleri

- Halkın her türlü bilgi ihtiyacını karşılayarak kişisel ve yaşam boyu öğrenme konusunda gayretlerini destekler.
- Toplumun bilgi okur-yazarlığı becerilerini kazanma ve geliştirme noktasında destekler.
- Öncelikle çocuklar olarak bulunduğu bölge halkında kütüphane kullanma alışkanlığı ve okuma kültürü oluşturarak bu kültürü geliştirme noktasında yardımcı olur.

- Her seviyedeki örgün ve yaygın eğitimi, özellikle genç ve çocukların zihinsel gelişimlerini destekleyerek bu amaç doğrultusunda fırsatlar sunmak için ortam oluşturur.
- Bulunduğu yöre/bölge öncelikli olarak, halkın sosyo-ekonomik ve kültürel anlamda kalkınması ve gelişmesini destekler.
- Sözlü geleneği destekleyerek, somut olmayan yerli kültürel mirasın korunup, düzenlenip sonraki nesle aktarılmasını sağlar.
- Toplumda bilim, sanat ve kültürel mirasa karşı duyarlılık oluşturarak bu duyarlılık bilincinin geliştirilmesini sağlar.
- Kültürler arasında diyalogu geliştirmek için toplumu destekler.



3. ÖRGÜTSEL MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı, Tanımı ve Örgütteki Yeri

Psikoloji bilimine ait bir olgu olan motivasyon kavramı; Latince “movere”, hareketlendirme, hareket ettirme sözcüğüyle karşılanan ilgi istek ve ihtiyaçların geneli için kullanılmaktadır (Taşdemir, 2013: 5; Ünal ve Bursalı, 2013: 8). TDK (2011: 1698) sözlüğünde “güdüleme, isteklendirme” anlamına gelen motivasyon terimi/sözcüğü, Fransızcadan dilimize geçmiş olan “motivation” kelimesinden ileri gelmektedir. Motivasyonun psikolojik bir oluşum olması farklı açılarla ele alınmasını, dolayısıyla birden fazla tanımın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Taşdemir, 2013: 5). Yerli ve yabancı literatürde geniş bir yer bulan motivasyonun bazı tanım ve işlevleri aşağıdaki gibidir:

Literatürde “örgütsel hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde bir coşku yaratmanın bir yolu” ifadesini taşıyan motivasyon, temel olarak çalışanın bireysel gereksinimlerini veya ihtiyaçlarını karşılayarak organizasyonel olarak ana hedeflere ulaşmak anlamına gelmektedir (Haque vd., 2014: 62).

Talukder ve Saif motivasyonu, bireyin iş pozisyonunda başarılı olmak için gereken görevi en uygun performansa, kendi yararına en iyi şekilde yönlendirmeye ve sürdürmeye olan arzusu olarak Mills’ den aktarmaktadır (Talukder ve Saif, 2014: 124).

Robbins motivasyonu, bireyin belirlediği amaca erişmek için sarf ettiği yoğunluk, yön ve çabadaki ısrarcı olma süreci olarak tanımlamaktadır. Yoğunluk; bireyin ne kadar çok çalışacağıyla ilgiliyken yön de bireyin gösterdiği çabanın belli bir amaca hizmet etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Motivasyonun ısrarcı olma boyutu da bireyin bu çabada ne kadar süre azimle devam edeceği ile ilgilidir. Motivasyonu yüksek olan kişi, amacına ulaşana kadar işini yapmaya devam edecektir (Mercanlıoğlu, 2012: 41-52).

Ryan ve Deci'ye göre motivasyon, motive olmak, bir şeyler yapmaya yönlendirilmek demek olup, harekete geçmek için herhangi bir itici güç veya ilham hissetmeyen kişi motivasyonsuz olarak nitelendirilir. Buna karşın güdülenen veya iş sonuna odaklanan biri motive edilmiş olarak kabul edilir (Ryan ve Deci, 2000: 54).

Motivasyon, personelin çalışmak için isteklendirilmesi ve örgüt içerisinde çalışma sonucunda yüksek performans gösterdikleri takdirde bireysel gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanıp tatmin edileceklerine dair inandırıcıdır (Duman, t.y.).

Motivasyonu “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri ” olarak tanımlamak da mümkündür (Motivasyon Süreci., 2015).

Performans yönetiminin ulaşmak istediği hedeflerden sonra gelen motivasyon, iş yönetiminde en önemli noktalardan birisi olup yöneticilerin dikkatle eğilmesi gereken bir konudur. Bir kurumda hedefler kadar o hedeflere ulaşmak için gerekli motivasyonun varlığı da şarttır. Motivasyon, gerekli performansın elde edilmesi için çalışan bireyi yönlendirebilir, bireyin farkında olmadığı eksikliklerini kendisine gösterebilir veya bireyi gelecekteki yaşantısına yönelik güdülemeler ile onu hedeflerine yaklaştırabilir. Aksi durumda çalışanların bir yıllık performansları üzerinde ne kadar çok süre durulursa durulsun çalışanlar gerekli konularda motive edilememişse uğraş verilen istatistiklerin boşa gideceği çok açıktır (Luecke, 2008: 23).

Motivasyonu diğer kavramlardan ayıran iki özelliğinin olduğu ifade edilmektedir: Birincisi, motivasyonun bireye has bir durum olup herkesi aynı ölçüde etkilemeyeceği, ikincisi ise sadece kişilerin davranışlarında gözlenebilir olmasıdır (Koçel, 2007). Bu sebeptendir ki çalışanları tek bir örnek üzerinden değil de birden çok yol ile motive etmeye çalışmak daha doğru bir çaba olacaktır.

Motivasyonda gözden kaçmaması gereken diğer önemli bir konu da şu şekilde özetlenebilir: Çalışanların çoğu, özellikle zihinsel yetenek olmak üzere kabiliyetlerinin önemli bir kısmını kullanmamaktadır. Yani her örgütte

kullanılmayan yüksek oranda insan yeteneklerinin varlığıdır (Barutçugil, 2004: 371). Günümüzde kullanılmayan insan yeteneklerinin yanında farkında olmadan boşa harcanan zaman ve düşünce alanları da mevcuttur. Hâlbuki yetenekleri doğrultusunda yönlendirilen ve var olan yeteneği geliştirmelerine imkân tanınan çalışanların işe katkıları artacağı gibi moral ve motivasyonları yüksek olacağından işten duyacakları tatmin duygusu ve sağlayacakları katkı artacaktır.

Motivasyonu üç kısımda ele alan Mawoli ilk olarak, motivasyonun her insanın içinde yerleşik olduğunu ve yalnızca etkinleştirilmesi veya uyarılması gerektiğini belirtmiştir. İkinci olarak, bir seferliğine motive edilmiş kişi veya kişilerin benliğinde oluşturulan güdülenmenin belli bir süre sonra ortadan kalkacağını belirtmektedir. Bu nedenle, bireysel motivasyonun gerektiği şekilde etkinleştirilmesi ve sonrasında da sürdürülerek beslenmesi gerektiğini savunmaktadır. Mawoli üçüncü olarak, yönetimde veya organizasyonel bir ortamda bireysel motivasyonun özünün, çalışanlara yönelik oluşturulan davranış organizasyonlarında, davranışına uygun hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yani kurumun, düşünme ve yapma (performans) konusunda çalışanlarını, örgütsel hedeflere etkili ve verimli bir şekilde yönlendirmesi gerektiğini belirtmiştir (Mawoli, 2011: 2).

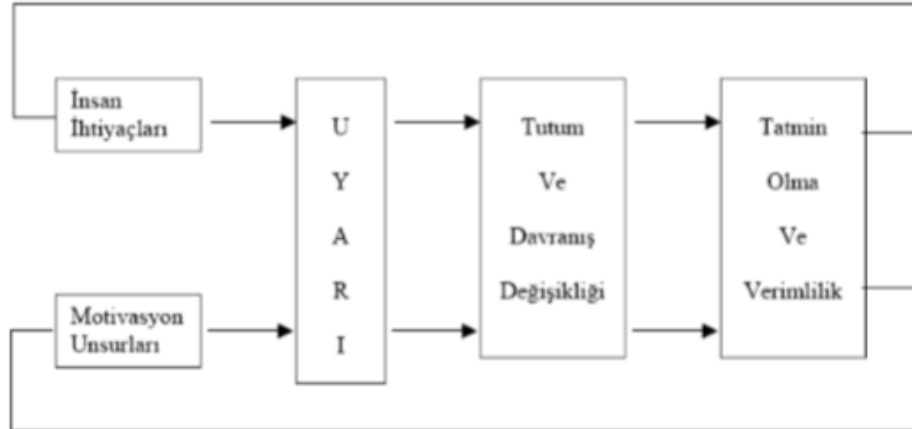
Çalışan insanların yönetimi, yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgüt içindeki insanların kritik önemini anlamak, insan unsurunun ve örgütün eş anlamlı olduğunu kabul etmektir. İyi yönetilen bir kuruluş genellikle ortalama bir çalışanı, kalite ve verimlilik kazanımlarının temel kaynağı olarak görür. Bu tür kuruluşlar sermaye yatırımına değil, çalışanlara, iyileştirmenin temel kaynağı olarak bakarlar. Bir kuruluş, hedeflerine ulaşma derecesinde etkilidir. Etkili bir kuruluş, etki alanı içinde bir işbirliği ruhu, bağlılık ve memnuniyet duygusu olduğundan emin olacaktır (Tella vd., 2007: 1). Çalışanlarının kuruma bağlılığı ve memnuniyeti motivasyon oranlarıyla doğru orantılıdır. Personel motivasyonu konusunun yönetsel anlamda hem teorik hem pratik olarak merkezi bir rolü vardır. Motivasyon, araştırmacılar tarafından etkili yönetim uygulaması için yararlı teorilerin gelişmesi noktasında temel yapı taşı olarak görülürken, yöneticiler her seviyedeki performans denklemiyle ayrılmayacak bir parça gibi görmektedir (Steers and Mowday, 2004: 379). Sonuç

olarak hangi yönden ele alınırsa alınsın üzerinde durulan noktalar, mutlu bir personel ve bunun sonucunda yüksek verimlilik temel amaçlardır.

3.2. Motivasyon Süreci

Motivasyon, belirlenen hedefin bireyi faaliyete geçirebilmesi ve hedefe erişebilmesi için var olan enerjinin/gücün bireye geçmesi ile arzu edilen sonuca motive olmuş bir şekilde ulaşması aşamasında geçen sürecin tamamına denir. Bir istek, bir ihtiyaç etkisiyle harekete geçme; arzulanan eylemde bulunma sürecine motivasyon süreci denilmekte olup, birey bu ihtiyaçlarını gidermek amacıyla çeşitli davranışlar sergiler. Ortaya çıkan davranışlar sonucu istek ve ihtiyaçlar giderilebilirse kişi tatmin ile aksi durumda tatminsizlik ile karşılaşır. Bu yüzden birey için en uygun davranış modelleri belirlenmeli ve etkin bir biçimde uygulanmalıdır (Aşıkoğlu, 1996: 37-38). Motivasyon süreci adından anlaşılacağı üzere belli bir zaman aralığını kapsamaktadır. Süreç ne kadar kısa olursa kişi o derece az çabayla mutlu olacaktır. Bu süreci aşağıdaki gibi şematize etmek mümkündür:

Şekil 3.1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Aşıkoğlu, 1996: 38

Motivasyon süreci dört temel aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar:

İhtiyaç: Önem derecesinin kişiden kişiye değişiklik gösterdiği, her kişinin sürekli bir şekilde tatmin etmek için çalıştığı birtakım gereksinim ve arzuları vardır.

Uyarılma: Bu gereksinimler meydana geldiğinde kişi motive olarak motivasyon sürecini başlatmış olur.

Davranış: Kişide uyarılan duygular harekete geçerek bireyi doyum sağlamak amacıyla davranış göstermeye sevk eder.

Doyum: İhtiyaçları karşılanan birey doyuma ulaşarak motivasyon süreci tamamlanmış bir şekilde mutluluğa kavuşmuş olur (Taşdemir, 2013: 8).

Motivasyon, saptanan amaca yönelik kişinin harekete geçmesi, talep edilene ulaşması için gerekli olan enerjiyi harcama süreci olup (Koçyiğit, 2016: 18) gereksinimin doyurulmasıyla sonra erer. İhtiyaç duyulan gereksinimler süreklilik arz ettiği için motivasyon süreci dinamik bir özelliği de içinde barındırmaktadır (Aşıkoğlu, 1996: 40-41).

3.3. Motivasyonun Önemi ve Yararları

İş görenin çalıştığı ortamın fiziksel altyapısı, çalışanların ilişkileri ve süreç içerisindeki onore edici maddi ve manevi tüm olanaklar kişilerin motivasyonunu etkilemektedir. Bu nedenle kurumdan kuruma veya durumdan duruma tek ve sabit bir motivasyon yöntemi mevcut değildir. Bu duruma en iyi kurum yöneticileri karar verebilecektir. Farklı koşullar altında çalışan bireyleri iyi teşhis ve zamanında müdahale ile istekli çalışmaya şartlandırmak da yine yöneticilerin işidir. “Yapılan işi nasıl daha hızlı, daha iyi ve daha verimli hale getirebiliriz?” sorusu etkin çalışma ortamını sağlayabilecektir. “Biz bu işi neden böyle yapıyoruz?” ya da “Başka türlü nasıl yapabiliriz?” sorularına bulunacak yanıtlar ise kurumların özgünlüğüne açılacak kapıları işaret etmektedir (Körpe, 1996: 86). Günümüzde birçok iş yeri, kurum ve kuruluşun başarısının altında yatan ana sebeplerinden birisi de kurumsal gelişim ve değişimlerin bu gibi sorularla gelişen çağa uyarlanmasından geçmektedir.

Günümüz dünyası rekabetçi bir pazar ortamını barındırdığından işletmelerin çalışanlarını bağlı buldukları alanlarda tutmaları zorlaşmaktadır. Bu gibi zorlukların üstesinden gelmek de ancak motivasyonunun önemini bilip kişilere gereken desteği sağlamakla mümkündür. Bu yüzden yönetim ile personel arasındaki bağlar güçlü ve kolay ulaşılabilir olmalı, iki taraflı iletişimi barındırmalıdır. İnsan kaynakları ile gerektiği düzeyde oluşan iletişim, deyim yerindeyse kurumların işleyişi ve ilerleyişi noktasında merkezi bir önem taşımaktadır (Manzoor, 2012: 2). Bu durum hiçbir kurum ve kuruluşun kaybetmeyi göze alamadığı en önemli etken olarak da gösterilebilir.

Motivasyonun içerisinde barındırdığı ödül ve ceza yöntemlerinin personel üzerindeki etkisi büyüktür. Ödül bu konuda çalışanları güdüleyen çalışmaları olumlu etkileyen, çalışanlar arasındaki rekabeti arttıran en önemli motivasyon araçlarından birisidir. Cezalandırma ise ödüle nazaran çoğu zaman motivasyonu kesen ama çalışmaların devamlılığı için gerekli uyarıları taşıyan bir yöntemdir. Yöneticiler ceza verirken çok iyi düşünmeli, personelin motivasyonunu ve işgörürlüğünü de kesmemelidir (Öğüt vd., 2004: 286). Bu yüzden çalışanlar üzerinde her iki yöntem de uygulanırken hakkaniyet ölçüsü ve derecesine dikkat edilmeli, hata payı en aza düşürülecek şekilde planlanmalıdır. Çünkü amaç yapılan işi kesmek değil, çalışanların talep edilen işe daha iyi motive olmasını sağlamak olmalıdır.

Personelin, çalıştığı kurumlarda maddi olduğu kadar manevi ihtiyaçlarını da karşılamak motivasyonun gerekliliklerindedir. Bu durum inanç bağlamında olduğu kadar çalışılan bazı bölümlerin gerektirdiği psikolojik destek boyutunu da kapsamaktadır (Yumuşak, 2008: 246). Psikolojisi iş ortamına alıştıran bireylerin daha verimli çalışmalar yapacağı aşikârdır.

Motivasyonun faydalarından biri de çalışanların özünde barındırdığı niteliklerinin çıkmasına yardımcı olması söylenebilir. Yöneticiler bu konuda bireylerin bilgi, beceri, sadakat ve iş disiplinlerini çok iyi gözlemlemeli, onları uygun iş kollarında değerlendirmelidir (Birkan, 2009: 16). Bu sayede motivasyon süreci amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmiş olacaktır.

Bir örgütte motivasyon yönetiminin işlevsel olması, personelin motivasyonunun sistemli olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışan performansı ve verimliliği yüksek olacaktır. Bir örgütte motivasyon yönetiminin sistemli olmasının faydalarından bazıları şu şekildedir;

- İş görenlerin örgüte ve örgüt kültürüne bağlılığı sağlanır.
- Örgütün kar oranı ve verimliliği artış gösterir.
- Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanın morali yüksek olup, dolayısıyla personelin iş istikrarı sağlanmış olacaktır.
- Personelin iş tatmini yüksek, işten kaytarma oranı ise düşük olur.
- Hem örgüt hem personel açısından çalışma yaşam kalitesi artar.
- Örgütün hizmet veya ürün kalitesi yükselir.
- Etkili bir motivasyon yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında önem taşımaktadır (Çeltek, 2004).

3.4. Örgütsel Motivasyon

Personelde işe yönelik aidiyet bilincinin oluşturulması, kurumların en öncelikli hedeflerinden birisidir. Kurumsal yapı hedeflerine yönelik çalışan yetkin ve güvenilir personel başarıyı görev edinen kurumların deyim yerindeyse temelini oluşturur. Kurumsal politikalarda öncelikle öngörülen amaç; verimli, çalışkan ve iş ahlakına sahip personeli kurumlarda tutmak olmalıdır (Saijanen, 2017: 5). Kurumsallaşmayı başarmış olan birçok özel kurumun bazı çalışanlarına diğerlerinden daha fazla ücret ödemesinin altında yatan ana etken de bu ve benzeri politikalar olarak görülebilir.

Yöneticileri personelin motivasyon ve iş tatmini konusunda bekleyen üç zorlu aşama şu şekilde ifade edilebilir: Üreterek mutlu olmayı görev edinen personeli işe almak, çalıştığı bölümde motivasyonunu kaybetmiş personelin bölümünü değiştirmek ve personelce talep edilen iş ortamını oluşturup devamlılığını sağlamak (Çeltek, 2004). Zorlukların pozitif bir etkiye dönüştürülmesi de ancak motivasyon araç ve yöntemleri ile sağlanacağı yadsınamaz bir gerçektir.

Personelin ihtiyaçları çok çeşitli ve kişiseldir. Yöneticilerin örgütü, örgütsel birlikteliklerin amaçları doğrultusunda yönetmek ve yönlendirmek haricindeki görevi de personelin ihtiyaçlarını gereken düzeyde karşılamak, iş ortamının olması gereken düzenini sağlamaktır. Ancak bu sayede çalışanların performans ve verimliliği arttırılabilir (Ay, 2007: 16). Kurum ve kuruluşlar üretimlerini, personelin sahip olduğu bilgi ve donanıma ve buna bağlı oluşan iş gücüyle gerçekleştirebilirler. Mal veyahut hizmet olarak gerçekleştirilen üretim sürecinde kaliteyi iş görenlerin nicelik ve niteliği belirlerken tüm bu durumları temelden etkileyen motivasyon yani güdülenme gerekliliğidir. Bu yüzden tüm donanımların yanında yapıcı tutum ve olumlu yaklaşımların önemi yadsınamaz. Personelin benimsemiş olduğu değerler, mesleki davranış ve kararlarının; birlikte çalışma ve üretme yaşamına uygun olması örgütsel gelişmişliğin sağlanmasına katkı sunacağı yadsınamaz bir gerçekliktir (Uygur, 2009: 11). Motivasyonu tam bireylerin çoğunluğu oluşturduğu bir örgütte, kişiler arasındaki iletişim ve etkileşimin girişimci ruh, mal üretim ve hizmet olanaklarını destekleyeceği bilinen bir gerçekliktir. Yerleşik bir insan kaynakları planına sahip, tüm bu ortak amaçlara uygun politika ve hedefler ile örgütün ileriye taşınacağı kolaylıkla öngörülebilir (Fındıkçı, 1999: 377). Büyük ve küçük ölçekli hizmet ya da mal üretimi yapan örgütlerin, amaçlarını gerçekleştirmek adına çalışanlarının moral ve motivasyonunu yüksek tutarak üretim hedeflerine istenen ölçüde ulaşmaları mümkündür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 4).

3.5. Motivasyonun İlgili Olduğu Kavramlar

Motivasyonun yakından ilişkili olduğu kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramlardan bazıları olan iş tatmini, moral düzeyi, performans-performans değerlendirme ve verimlilik ile motivasyon arasındaki ilişki aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

3.5.1. Motivasyon ve İş Tatmini

Bir kavram olarak motivasyon, çalıştığı kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında; yüksek verimlilik elde etmek için bireyin davranışını değiştirip harekete geçiren unsurlar olarak ifade edilebilir (Saka ve Salman, 2014: 26). Motivasyonu yüksek olan iş görenin yaptığı işten tatmin olması, verilen hizmetin niteliğini

belirlemede kullanılan temel faktörlerden olup, çalışanların sahip olduğu işten tatmin olması hizmetin niteliğini yükseltirken verilen hizmetin verimini de arttıracaktır (Koçyiğit, 2016: 24).

Çalışanların zaman içerisinde işinde ve işyerinde kurduğu ilişkilere göre geliştirdiği zihinsel bir tutum mevcuttur. Bu tutumun oluşma sürecinde iş görenin mesleki bilgisi, yaptığı işin sonuçlarına ilişkin gösterdiği yaklaşım ve iş ortamının içinde bulunduğu koşulların rolü büyüktür. Olumlu ya da olumsuz bir tavır olarak ortaya çıkacak her tutum kişilerin iş tatmini ya da tatminsizliği konusunda bağlı olduğu örgüte bir dönüt verir (Barutçugil, 2004: 388). Bireyin iş ve özel yaşamı üzerinde gayet etkili olduğu bilinen tatmin olma sürecine yöneticiler birden çok bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. İlk olarak çalıştığı işletmede tatmin olmayan birey, mümkün olduğunca işten ayrılıp olanak bakımından daha uygun olduğunu düşündüğü iş ortamına kaçmak ister ve bunun yöntemini arar. Bu durumun kurumsallığı önemseyen bir yapıya zarar vereceği apaçıktır. İkinci duruma göre ise iş tatminine yüksek oranda sahip ve çalıştığı iş yerinde mutlu olan birey, bu durumun artılarını hem iş hem de özel hayatına yansıtır, ayrıca bireyin devam durumu eksiksizdir ve işten ayrılma isteği düşüktür (Özkalp ve Kırel, 2013: 123). Motivasyon ile iş tatmininin iç içe olması her çalışanın bu iş tatminine ulaştığı anlamına gelmemektedir. İşsizliğin yaygın olduğu toplumlarda ücret kişiler için motive edici bir faktör olabilirken; çalışkan, işinin gereğini bilen ve uygulayan her kişinin de mutlak iş tatminine ulaştığı söylenemez (Uçman, 2006: 65). Etkili bir organizasyon, çalışanların iş tatminini sağlamak için bireyin, etki alanı dâhilinde mümkün olan her şeyi yapabilmesine imkân tanıdığı takdirde onların işten tatmin olmasını sağlayarak etkinliğini koruyacaktır (Ademodi and Akintomide, 2015: 1).

3.5.2. Motivasyon ve Moral Düzeyi

İnsanlara çok çalışmayı sevdirmenin tek yolu onları motive etmektir. Bugün insanlar neden çok çalıştıklarını anlamalıdır. Bir organizasyondaki her birey bir şekilde motive olur. Çalışan motivasyonu, bir kurumun personelinin yaptığı işe getirdiği enerji, bağlılık ve yaratıcılık seviyesinin bir yansıması olarak tanımlanabilir. Çalışanlarla işlerin yürütülmesi sağlanmalıdır. Bunun yapılabilmesi için de

yöneticinin çalışanları motive edebilmesi gerekmektedir (Shahzadi vd., 2014: 159). Motivasyonun da çok yakından ilgili olduğu nokta örgütteki moral düzeyidir. Motivasyonu tam olan personelin çabaları tek bir hedef çevresinde toplanacaktır (Fındıkçı, 1999: 377). İnsan bedeni için sağlığın önem arz ettiği kadar, işletme ve kurumlardaki işbirliği ve verimlilik için de moral ve motivasyon aynı oranda önem taşımaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 5).

Moral kavramı, her bireyin kişilik özelliklerine göre değişebilen duygusal bir kavramdır. Bu bakımdan motivasyon ve iş tatmini kavramları ile benzerlik göstermektedir. Örgüt içerisinde ortak hedeflerin benimsenip paylaşımların takım ruhuyla işbirliği içerisinde geliştirilmesi, moral yönünden önem taşımaktadır. Dolayısıyla moral kavramı motivasyon ile iç içe geçen bir olgu olarak görülmektedir (Göçer, 2010: 81).

3.5.3. Motivasyon ve Performans-Performans Değerlendirme

Bir kurum veyahut işletmenin performansını arttırmak için çalışanların genel verimini arttırmak esastır. Makinelerin devrim niteliğinde birbiri ardına sürekli değişip geliştiği bu çağda, bireylerin de bu şartlara uyum sağlayıp iş görmesi kaçınılmaz bir gerçekliktir. Üst düzey teknolojiyi uyumlu ve verimli şekilde kullanması istenilen çalışanların tüm bu şartları gerçekleştirmesi ancak ve ancak yeterince isteklenme yani güdü ile olur. 'Güdü' ya da diğer bir ifadeyle 'motiv', bireyin hareket ve davranışlarını harekete geçiren içsel güçtür. Başka bir ifadeyle, davranışa enerji sağlayan olgunun içerisindeki ve çevresindeki güçler denilebilir. Kişinin içsel gücüyle harekete geçmesini güdülenme yani motivasyon olarak tanımlayan Kondalkar (2007: 99) performans formülünü şu şekilde ifade etmektedir: $Performans = Kabiliyet \times Motivasyon$.

Motivasyon ve performans arasında sıkı sıkıya bir ilişki mevcuttur. Aralarındaki ilişki doğru orantılı olup biri artarken diğeri de artmaktadır. Bu yüzden rekabet edebilirlikleri yanında sürdürülebilirliklerini korumak isteyen kuruluşlar, örgütsel bağlılık oluşturmak ve çalışanlarından daha iyi verim ile performans elde etmek için bireylerin motivasyonlarını temel bir unsur olarak görmelidir (Castro vd. 2016:

1143). Aksi durum olumsuz sonuçlara ve işletmenin koymuş olduğu hedeflere ulaşamamasına sebep olabilmektedir.

Motivasyon bir teşvik sürecidir ve iş görene kurum hedefleri konusunda gerekli enerjiyi sağlar. İyi planlanmış ve yapılandırılmış performans değerlendirme süreci iş görenlerde güçlü bir güdüleme etkisine sahiptir. Personel nasıl bir performans gösterdiğine dair net bir çıktı göremezse motive edilmesi de o ölçüde zorlaşacaktır (Mathew and Johnson, 2015: 22). Bu yüzden ki dönüşüm içeren süreçlerin birbirini hem bilgi hem de veri anlamında sürekli desteklemesi şarttır.

Performans değerlendirmenin iş göreni güdüleyebilmesi için sonuçların iş görene belli bir açıdan çeşitli kazanımlar sağlaması gerekir. Kurumdan kuruma değişebilen bu kazanımlar, genel anlamda maddi veya manevi olabilmektedir. Ödül, ek primler, maaş zammı gibi maddi kazanımların yanında övgü, yetkilendirme veya terfi etme de iş görenleri motive etmede etkili olabilmektedir. Birey, değerlendirme sonucuyla birlikte elde edeceği kazanımları ne kadar arzu ediyor ve ne kadar ödüllendirilebileceğine inaniyorsa, performansını yükseltmek için de o kadar motive olacaktır (Sertgöz, 2005). Bu durumun da iş görülen kurumların elde etmek istediği hedeflere ulaşmasında motivasyonun büyük bir pay sahibi olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

İşletmelerdeki performans değerlendirme sistemi iş görenlerin motivasyonunu belirlemede önem arz etmektedir. Bugün işletmelerdeki birçok çalışan yaptığı işte ilerleyip yükselmek ve hatta daha büyük sorumluluklar almak ister. Bundan dolayı yapılan işin ve bu iş sonucunda elde edilen başarının ne kadar değerlendirilip önem verildiği önemlidir (Fındıkçı, 1999: 379). Somut çıktılarının farkında olan kişiler talep edilen alana yönelik çalışmalarını arttırarak işletmeye kazanç sağlayabilmektedir.

Müşteriler kadar çalışanların da memnun edilmesi kurumun başarısını ortaya koymaktadır. Personelin memnun edilmesi de ancak onların beklenti ve ihtiyaçlarını saptayıp karşılamakla gerçekleşir. Beklenti ve ihtiyacı karşılanan personel motive olacaktır. Personelin beklentileri olduğu gibi kurumların da personelden bazı beklentileri olmaktadır. Kurumlar öncelikle bu beklentileri belirler ve bu

beklentilerin ne oranda gerekleŖtiđini de bilmek ister. Bu noktada kurumlar, iŖverenler için en önemli araçlardan biri de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme bir yandan kurumun koyduğu hedeflere ne oranda eriŖildiđini ortaya koyarken diğer yandan personelin güdülenmesinde önemli rol oynar (Ekber ve Mirzayeva, 2016: 122). İŖ, hedef ve beklentiler yönünden belirsizlik taŖımayan kurumlar diğer kurumlara nazaran daha baŖarılıdır.

İnsan kaynakları kurumların/iŖletmelerin en büyük rekabet glerindedir. Performans değerlendirme, personelini önemseyen kurumlar için büyük önem taŖımaktadır. Kurumlar; iŖ veriminin arttırılmasının, personelin performansının arttırılmasından geçtiğinin bilincinde olarak, onların motivasyonlarını yüksek tutup performans seviyelerini yükseltmeyi istemektedirler. Personeli motive eden etmenler belirlenebilirse, onlarda var olan gizli kalmıŖ yetenekler ortaya çıkarılabilir. Doğru iŖleyen bir performans yönetimi, kurum hedefleri doğrultusunda personelden daha çok verim almayı sağlayabilir (Mercanlıoğlu, 2012: 41). rn oluŖumunda beklenenin üstünde bir verim anlayıŖı da kurumların hedefleri içerisinde yer almaktadır. Bu konuda üçüncü, yöneticilerin personeli motive etme noktasında insan kaynakları yapısını düzenleyip koordinasyonunu sağlamak için üç temel nokta üzerinde durmaları gerektiğini Oral ve KuŖluyan' dan aktarmaktadır. Bu temel noktalar aŖađıdaki gibidir:

Performansı tanımlamak: Burada personelden beklenen alıŖmalar belirlenerek baŖarılı bir iŖ performansının sağlanması için personelin uyumlu olması yönünde tanımlar yapılır. Böylelikle, hedefler belirlenip ölçütler saptanarak, takdir gerekleŖir.

Performansı kolaylaŖtırmak: Bu adımda performans üzerinde etkili olan faktörler saptanmaya alıŖılır. İlk önce performansı olumsuz etkileyen engeller ortadan kaldırılır. Sonrasında uygun finansman, fiziki ve insan kaynakları seçilerek iŖin iyi yapılmasına imkân tanınır.

Performansı teŖvik etmek: Performansı teŖvik; ödülün değerliliği ve miktarı, doğru zamanda verilmesi, adil ve doğruluğu gibi konularla ilgilidir (nc, 2016: 38).

3.5.4. Motivasyon ve Verimlilik

İş görenlerin motivasyonu örgütler için çok değerlidir. Çünkü ortaya çıkarılan imkânların gerektiği gibi değerlendirilmesi iş gücünün azami derecede kullanılmasına bağlıdır. Motivasyon sayesinde yöneticilerin insan varlığından istediği ölçüde yararlanabilmesi, iş görenin istekli olmasıyla sağlanabilir. İşletme kaynaklarının en iyi şekilde değerlendirilmesine yardımcı olacak unsur yine iş görendir (Shahzadi vd., 2014: 160). Bu da verimliliğin işletmelerdeki önemini ortaya koymaktadır. Genel itibariyle verimlilik, bir ürün üretmek için kullanılan kaynak miktarı olarak tanımlanabilir. Girdilerin çıktılara oranla daha az olması verimliliğin ölçüsü olarak ifade edilebilir (Can vd., 2011: 48). Farklı bir tanıma yer verilirse; çalışanların yaratıcı, bağımsız olan deneyim, bilgi ve birikimlerini iş ortamında gösterip ortaya çıkan ürünü sergilemesidir (Koçyiğit, 2016: 19). Tanımlardan yola çıkılırsa verimlilik; bir hizmet veya bir ürün oluşturma sürecinde, eldeki maddi ve manevi tüm kaynakları en asgari düzeyde kullanarak en üst düzeyde girdi sağlanması olarak açıklanabilir.

Çalışanların kurum açısından verimli olup olmaması bireysel çıkar ve motivasyon düzeylerine bağlıdır. Motivasyonu tam ve kişisel çıkarları sağlanmış olan bir iş gören, yeteneklerini işine en etkili şekilde yansıtacaktır. Bu durum da verimliliğin çalışan yeteneğiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. İş görenin yeteneğinin ve motivasyonunun eksikliği, onun verimli olamamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla verimliliğin en önemli etkeni motivasyon olarak görülmektedir (Koçyiğit, 2016: 19).

Yöneticiler çoğunlukla iş görenlerin verimsiz çalıştıklarından yakınmaktadır. Verimsizliğin ise yeteneksiz olmak, tembel bir kişiliğe sahip olmak, tam anlamıyla bir iş güvencesinin olması, yapılacak iş için yetersiz bilgi sahibi olmak ve işe uygun bir karakterinin olmaması, yöneticilerin hâkimiyet sağlayamaması ve sistemsiz çalışması gibi birçok çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Buradan yola çıkılarak motivasyon ‘iş görenlerin etkin ve verimli olarak çalışmalarının sağlanabileceği bir iş ve ilişki ortamının oluşturulması’ şeklinde özetlenebilir (Us, 2007: 9).

3.6. Motivasyon Teorileri

Yapısı gereği motivasyon kavramının karmaşıklığı ve insanları doğru yönde çalışmaya motive ettiği düşünülen şeylerin tek bir cevabının olmaması nedeniyle yöneticilere rehber olması için farklı teorileri de incelemek şarttır. Çünkü insanların davranış ve performansını etkileyen birden çok nedenin olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda oluşturulmuş olan teoriler, personeli etkin ve istekli bir biçimde çalışmaya ve en doğru şekilde motive etmeye yönelik çerçeve sunmaya çalışmaktadır. Motivasyon teorilerinin kesin olmamakla birlikte onlardan yararlanmak isteyen yöneticilere bilgi ve fikir yönlü faydalı olduğu yadsınmaz (Venugopalan, 2007: 38). Motivasyon ile ilgili teoriler genellikle “kapsam teorileri” ve “süreç teorileri” olmak üzere iki karşıt yaklaşıma dayanmaktadır. Süreç teorileri dışa dönük, kapsam teorileri ise içe dönük etkenlere öncelik tanımaktadır (Önen ve Kanayran, 2015: 50). Bahse konu teoriler şu şekilde ifade edilebilir/açıklanabilir.

3.6.1. Kapsam Teorileri

Motivasyonun içe dönük etkilerini araştırıp inceleyen teorilere kapsam teorileri denilmektedir. Kapsam teorileri, bireyi iş ortamında motive eden durum ve olayları ortaya çıkarmayı amaçlarken aynı zamanda güdülenmelerin gereksinim ve nedenlerini bulmaya çalışır (Ergül, 2005: 69). Bu teoriler, insanların ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçları karşılamak için takip ettikleri hedefleri belirlemekle ilgilidir. Kapsam teorileri çalışanları neyin motive ettiğine vurgu yapmaktadır (Venugopalan, 2007: 38). Bu teorilere göre insanları motive eden şeyler sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüleridir. Bu kuramlar şimdiki zaman ya da geçmiş zaman içerisindeki bir veya birden çok konuyu kapsadığı için “statik” olarak nitelendirilirler. Bu yüzden bu kuramlar (teoriler) iş davranışlarını veya güdülenmeyi olduğu gibi tahmin edemese bile kişilerin işyerlerinde nelerin güdülediğini anlama noktasında önem taşımaktadır (Yüksel, 1997: 122). Ayrıca insanları belirli davranış şekillerine yönelten ve onların ihtiyaçlarına değer veren bu teoriler, iş görenlerin gereksinimleri ile ilgili farkındalık oluşturur ve yöneticilerin iş tatmini konusunda çalışanlara sağlayacakları noktaları belirlemede işlerini kolaylaştırırlar (Barutçugil, 2004: 375). Bu sayede kurum

yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim gerekli ihtiyaçların bilinmesi ile daha sağlıklı olacaktır.

3.6.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Kapsam teorilerinde en bilindik teorilerden birisi de Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'dir. Maslow'a göre insan sürekli "isteyen" bir hayvandır; ihtiyaçlarından birisi cevap bulduğunda yenisini arzular. Doğumundan ölümüne kadar olan bu süreçte insanın gereksinimleri basamaklar halinde ve önem sırasına göre ilerler. En alt basamakta bulunan fizyolojik gereksinimler en önemlileridir. Açlık ile sınıanan insanların ilk amacı yemek için yaşamaktır. Ancak insan düzenli ve yeterli olarak yemek bulup bu ihtiyacını zorlanmadan giderebiliyorsa açlık o kişi için önemli olmaktan çıkar. Bu durum sırasıyla insanın barınma, korunma ve dinlenme gibi diğer temel gereksinimleri için de geçerlidir (McGregor, 1970: 32). Bu teoriye göre alt hiyerarşilerde karşılanamayan temel ihtiyaçlar, en üste çıkarak kişinin ilk ve en önemli amacı haline gelecektir.

Bireyi herhangi bir davranışa iten asıl etmen onun ihtiyaçları ise bireyin bu gereksinimlerini saptayarak karşılayabilecek çeşitli örgütsel araçları belirlemek gerekir. İnsan ihtiyaçlarını önemine göre bir hiyerarşi içinde sıralayan Maslow, bunları karşılayacak örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Can, 1995: 323). En alt düzeyde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar sonrası basamak şeklinde yükselen bu hiyerarşi, güvenlik ihtiyacı, bir sosyal gruba dâhil olma ihtiyacı, toplum içerisinde saygınlık kazanma ve son olarak da kendini gerçekleştirme şeklinde beş ana kademedен oluşmaktadır (Livvarçin ve Kurt, 2012: 6). Bu basamakların sıra ile gerçekleşmemesi durumunda bireylerin bir üst basamağa çıkamayacağı ve aynı ihtiyacı karşılamak için çaba sarf edeceği bilinmelidir.

Şekil 3.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi



Kaynak: Livvarçin ve Kurt, 2012: 6

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde ilk basamak olarak yer alan fizyolojik ihtiyaçlar; yemek, barınma, uyku, ısınma gibi fiziksel gereksinimleri kapsarken; ikinci basamak olarak ifade edilen güvenlik ihtiyacında ise korunmak durumunu ortaya koymaktadır. Üçüncü basamak bir sosyal gruba bağlılık, sevgi ve kabul görme ihtiyacını belirlerken dördüncü basamak olarak da saygı kazanma gereksinimini ortaya koymaktadır. Beşinci son basamak ise bireyi motive edecek, onu üst seviyelere taşıyacak sınır ve potansiyelinin ortaya konulma ihtiyacına işaret etmektedir (Livvarçin ve Kurt, 2012: 7).

Maslow insanların motive edilirken bu gereksinimleri aynı şekilde etki etmediğini dile getirmektedir. Yani bir diğer ifadeyle herkesin farklı şekildeki gereksinimleri tarafından motive edilmekte olduğunu söylemektedir (Efil, 1999: 121). Maslow'a ait bu teori zaman içerisinde birden çok eleştiriye uğramıştır. Bunların içerisinde en önemlisi, kişilere ait bütün ihtiyaçların aynı sıra ve kalıba girme zorunluluğudur. Bazıları açısından saygınlık sosyal gereksinimlerden daha önce gelebilirken bazıları için tersi durum söz konusu olabilmektedir. Son olarak giderilen ihtiyacın ortadan kalkacağı görüşü alt kademelerdeki ihtiyaçlar için de geçerlilik gösterebilir fakat aynı durumun üst kademeler için de geçerliliğini savunmak şüphe doğurmaktadır (Can, 1998: 306). Bu da tezinin ihtiyaç-motivasyon bağlamında kişilerin gereksinimlerine tam olarak cevap verememesine sebep olabilir.

3.6.1.2. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Herzberg tarafından ortaya atılan bu teori, onun ifadesiyle iki motivasyon/hijyen teorisi, iki faktörlü teori olarak da bilinmektedir. 1950'li yıllarda Herzberg çalışmasının temelini Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi iş tatminine yoğunlaştırmasına rağmen bir sonuca ulaşamamış, oluşturduğu anket ile katılımcılardan kendilerini iş konusunda olumlu ya da olumsuz hissetmelerini sağlayan şeyleri tanımlamalarını istemiştir. Sonuç olarak Herzberg, insanları iş alanında tatmin eden şeyler ile memnuniyetsizliğe neden olan şeylerin farklı olduğunu, bu yüzden bu iki duygunun tam tersi olamayacağına yönelik teorisini ortaya çıkarmış, bu olgu çift faktör teorisinin temelini oluşturmuştur (Haque vd., 2014: 64). Araştırmasını muhasebeci ve mühendisler üzerinde yoğunlaştıran Herzberg, onları olumlu ya da olumsuz etkileyen koşulları açıklamaya çalışmış, teorisini bu sonuçlar üzerine kurmuştur (Newstrom ve Davis, 1993:129). Herzberg'in ortaya attığı bu model, yöneticilerin güdülemeyi anlamaları konusunda önemli katkılarda bulunurken; bu araştırma yönteminin herkese uygulanamaması ve kişinin başarı seviyesinden çok, tatmin olup olmaması üzerine odaklanmasından dolayı eleştirilere sebep olmuştur (Can, 1995: 325).

Hijyen faktörleri, çalışanlara yalnızca kısa vadeli memnuniyet sağlamaya meyilliyken, motivasyonu sağlananlar büyük olasılıkla daha uzun vadeli iş memnuniyetini getirmektedir (Haque vd., 2014: 64).

3.6.1.3. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi

Maslow'un oluşturduğu teoriden etkilenen Clayton Alderfer'in (1972) ortaya attığı kapsam teorilerinden biridir. Bu teori Alderfer'in, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi modelini modern durumlara uyarlayarak sunması sonucu ortaya çıkmıştır (Can, 1995: 324). Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisindeki beş ihtiyacı, daha genel şekilde olan şu üç seviyeye indirgemıştır: varoluş, ilişki ve gelişme ihtiyacı (VİG). Varoluş ihtiyacıyla kişinin gerek psikolojik gerekse güvenlik ihtiyacını, ilişki ihtiyaçları ile insanlar arası sosyal ilişkilerini, gelişme ihtiyacı ile de

özsaygı ve öz benlik gereksinimlerini içine alan insan potansiyelinin geliştirilmesini vurgulamıştır (Pynes, 2013: 308).

Bu teoriye göre ihtiyaçlar birbirine sıkı sıkı ve sıralı bağlı değildir. İhtiyaçlar yukarı olduğu gibi aşağıya doğru da hareket edebilmektedir. Bu kişilerin ihtiyaç ve kabiliyetine göre değişkenlik gösterebilir. Kendi içerisinde sıralama gözetmeyen bu teori, yöneticilere motivasyona yönelik sorunları aşmada yardımcı olması bakımından anlamlıdır (Barutçugil, 2004: 376). Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG teorisi arasındaki temel fark, ERG teorisinin, bir birey daha yüksek bir ihtiyaç için istek geliştirmeden önce daha düşük bir ihtiyacın karşılanması gerektiğini varsaymamasıdır. Bu nedenle ERG teorisi, bireylerin aynı anda farklı hiyerarşi seviyelerindeki çeşitli ihtiyaçlardan tatmin olmalarını sağlar (Elding, t.y.: 48).

3.6.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

McClelland'ın başarı güdüsü teorisi, McClelland'ın insan ihtiyaçlarını üç grup altında topladığı kapsam teorisidir. Bu gruplar güçlülük, bağlılık ve başarı ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların düşünür tarafından toplumsal açıdan önem taşıdığı vurgulandığı gibi daha çok sosyo-psikolojik yönden önem taşıdığı belirtilmektedir. Bir başka deyişle toplum ve birey ulus yaşamında önemlidir. McClelland'a göre, kişinin kendi alanında mükemmeli arama ve en iyisi olma tutkusunun altında başarı ihtiyacı bulunmaktadır (Eren, 2012: 526). Yöneticiler açısından bu teorinin anlamı şu şekilde ifade edilebilir: Personelin ihtiyaçlarının belirlenmesi dolaylı olarak personel seçme ve yerleştirme sistemini de geliştirebilir. Bu sayede başarı güdüsü yüksek olan personel, yeteneklerine daha uygun bir iş alanına yönlendirilebilir. Böylelikle motive olmak için gereken hareket alanını bulan personel bünyesinde barındırdığı bilgi ve donanımını tam anlamıyla iş alanına yansıtacaktır (Koçel, 1999: 473).

Başarı ihtiyacı sadece hedeflenen en üst nokta şeklinde algılanmamalıdır. Başarı, hedefin ulaşılması ve gerçekleştirilmesidir. Fakat hedef doğrultusunda giderken bireyin kendini geliştirmesi, harcadığı çaba gibi değerler başarı sonucunda elde edilen ödüller kadar önem taşımaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin çalışanlara

verdikleri görevlerin ulaşılabilir ve çalışanı geliştirmeye zorlayıcı şekilde tasarlanması aynı oranda değerlidir (Şimşek ve Eroğlu, 2013:179).

3.6.1.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Bu teoride Douglas McGregor (1960), örgütlerde insanları motive etme konusundaki varsayımları desteklediğini öne sürdüğü iki önermeye yer vermiştir (Bramham, 1989: 131). McGregor tarafından yayılmış olan X ve Y teorisinin üstünde durduğu insan doğası hakkında varsayımı Kondalkar (2007: 108-109) aşağıdaki gibi karşılaştırmalı olarak açıklamıştır:

Şekil 3.3. McGregor'un karşılaştırmalı X ve Y teorisi

X Teorisi	Y Teorisi
a- Çalışmak insana doğası gereği hoş gelmez.	a- Çalışmak oyun oynamak kadar doğaldır.
b- Çoğu insan sorumluluk almak için hırslı değildir onun yerine yönetilmeyi tercih eder.	b- İnsanlar amaç gerçekleştirmek için gerekli olan irade gücünü üst seviyede kullanır.
c- Çoğu insan örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözmek için yeterince kapasiteye sahip değildir.	c- Örgütsel sorunları yaratıcı şekilde çözme kapasitesi nüfus içerisinde geniş çapta yayılmıştır.
d- Motivasyon sadece psikolojik ve güvenlik ihtiyaçları durumunda ortaya çıkar.	d- Motivasyon kendini gerçekleştirme, itibar ve sosyal ihtiyaç düzeylerinde ortaya çıkar.
e- Birçok kişi sürekli kontrol altında tutulmalı ve örgütsel konular hakkında başarı için sıkça zora koşulmalıdır.	e- İnsanlar iş yaparken hem yaratıcı olabilir hem de kendi kendini idare edebilir.

Kaynak: Venugopalan, 2007:46

Teori X, çoğu insanın yönlendirilmeyi tercih ettiğini, sorumluluk almakla ilgilenmediğini varsayar. Yöneticilerin, çalışanları motive edebilmeleri için onları zorlaması, kontrol etmesi veya tehdit etmesi gerektiğini öne süren geleneksel yönetim görüşüdür. İnsan doğasını ve motivasyonunu daha gerçekçi ve doğru bir

şekilde anlayabilmek için alternatif bir insan davranışı olarak geliştirilen Teori Y ise olumlu, katılımcı ve demokratiktir. Bu teori, insanların, doğası gereği tembel ve güvenilmez olmadığını varsaymaktadır. Uygun şekilde motive edilmesi durumunda, insanların temelde kendi kendilerini yönetme ve yaratıcı olmalarını önerir (Venugopalan, 2007: 46).

3.6.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyonu oluşturan etkin değişkenler arasındaki bağı belirlemeye çalışmaktadır. Bu teoriler, davranışların nasıl baş gösterdiği, yönlendirildiği ve sürdürüldüğü ile ilgili olup motivasyonun gerçek sürecine vurgu yapar (Venugopalan, 2007: 38).

Süreç teorileri olarak belirtilen motivasyon teorilerinin asıl ilgilendiği nokta, bireylerin hangi hedefler doğrultusunda motivasyonlarının nasıl sağlandığı ile ilgilidir. Bu teorilerin cevaplamak istediği başlıca soru “Herhangi bir davranışta bulunan kişinin o davranışı tekrardan göstermesi veya göstermemesi nasıl sağlanabilir?” şeklindedir. Bu teoriye göre gereksinimler bireyi davranış göstermeye yönelten unsurlardan sadece bir tanesidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 12). Süreç teorileri güdülenmenin oluşum ve aşamalarını araştıran gereksinimlerin varlığından doyumuna kadarki geçen zaman aralığını tanımaya çalışmaktadır (Ergül, 2005: 69).

3.6.2.1. Vroom’un Beklenti (Ümit) Teorisi

Bu teori, öncelikle Edward Tolman ve Kurt Levin tarafından ortaya atılmakla birlikte esas olarak Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir (Yüksel, 2007: 142). Vroom'a göre bu teori, personelin performansı ile ödüllendirilmeye ulaşacağı düşüncesini barındırmaktadır. Ödülün derecesi ne derece yüksek olursa motivasyonun da o derece üst düzey olacağı bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Talukder ve Saif, 2014: 126). Bu teori özünde üç ana kavramı barındırmaktadır. Bunlar; araçsallık, çekicilik ve beklentidir. Araçsallık, çekicilik ve beklenti kavramları ile iş görenler; başarı göstererek çalışma ortamında ilgi çekici bir üst görev ya da konuma terfi etme beklentisi içine girmelerini, bu durumda kendilerine yönelik pozitif bir ödül olma

özelliğini ifade etmektedir (Yüksel, 2007: 142). Bu teoriye göre işçilere seçenek sunulduğunda onlara söz verilen en büyük ödül seçeneğini seçerler. İşçiler kendilerini motive etmek için genellikle şu üç soruyu kendilerine sorarlar: “Benden bekleneni yapabilir miyim? Yaptığım takdirde ödüllendirilir miyim? ve Ödülü ister miyim?” (Kermally, 2004; 52). Teorinin karmaşık bir yapıda olması ve beklentilerin süreç içerisinde değişmesi gibi faktörlerden dolayı kolaylıkla uygulanamamaktadır. Tüm bunlara rağmen, kişinin tercih ettiği davranışlarıyla hedefleri ve iş gören amaçlarıyla işletme çıktıları/sonuçları arasında bulunan ilişkiye yaptığı vurgudan dolayı yöneticilere yardımcı niteliğindedir (Birkan, 2009: 39).

3.6.2.2. Lawler-Porter Modeli

Lyman Porter ve Edward Lawler III, Vroom’un çalışmalarını genişleten bir beklenti motivasyon modeli geliştirmiştir (Ramlall, 2004: 56). Bu teorinin çıkış kaynağı Vroom kuramıyla aynı olup çalışanın motive olma yoğunluğu kişinin mesleki bilgi ve donanımına sahip olması ile doğru orantılıdır. Çalışan kişi, ne kadar yetenek ve bilgi boyutundan yoksun ise oluşan gayretler performansa yansımayacaktır (Koçel, 1999: 480). Örneğin teknolojik aletler ve bilgisayar programları hakkında bilgi yoksunu olan bir birey ne kadar uğraşırsa uğraşsın o programları kullanamayacaktır.

Bu teoriden doğan bir kavram da bireyin kendisi için anlamlandırdığı roldür. Bu kavramı beklenen davranış çeşitleri şeklinde ifade etmek mümkündür. İnsanların yeteri kadar performans gösterebilmeleri için örgüt içerisinde kendilerine uygun bir rol edinip bu rollerini algılayabilmeleri motivasyon için önemli olan husustur. Kendilerine uygun olmayan rollere gelen bireylerde rol çatışmalarına sebep olabilir ve sonuç olarak performans göstermeleri engellenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13).

Unutulmaması gereken önemli bir nokta vardır ki bu da insanların kendilerine verilen ödüllerden çok başkalarına verilen ödülleri önemser ve onlara farklı değer ve anlamlar yükleyebilirler. Bu yüzden ki çalışanlara beklenen performansa göre eğitimler verilerek rol çatışmalarının önüne geçilmeli ve ödül-performans analizi

adaletli ve doğru bir şekilde analiz edilerek motivasyon süreci ilerletilmelidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 13).

3.6.2.3. Adams'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi

Eşitlik teorisi, insanların davranış ve inançları arasındaki tutarlılığın motivasyonu artırdığı düşünceindedir. Adalet, doğruluk ve haklılık kavramlarının insanlar tarafından nasıl istendik olduğunu açıklamaya çalışan bir teoridir. İş ortamında yaőanan tutarsızlık ve uyumsuzluklar personel üzerinde de rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Bu da eşitlik teorisinin tersine bir eylem olup ortadan kaldırılması gereken bir durum olmalıdır. Yöneticilerin objektif ve adaletli kriterler çerçevesinde politikalar oluşturup ödüllendirme yapmaları gerekir. Çünkü kişiler kendilerine ne kadar adaletli olunduğuna inanırlarsa o derece motivasyon ve iş verimleri yükselir (Barutçugil, 2004: 378; Birkan, 2009: 36).

Hakkaniyet teorisinde iş gören ve iőverenlerin girdi ve çıktı dengesinin uyumlu olduğunu bilmesi, iş iliőkisinden memnun olduğunun göstergesi sayılabilir. Çıktıların girdilere oranla dengeli olması, iş görenlerin başarıya motive edilmesindeki temel amaçtır. İş görenler hem kurum içinde hem kurum dıőındaki diğer iş görenlerle kendilerini karşılaőtırır. Őayet iş gören kendi girdisinin diğer iş görenlerin girdisine göre daha düşük olduğunu anlarsa kendini ödüllendirilmemiő hissedebilir. İş görenler çok nadiren fazla ödüllendirilmiő hissederler. Pozitif çıktıları; uygun çalışma Şartları, uyumlu çalışma arkadaşları, hoş bir ortam olarak görülebilir. Negatif çıktıları da uygunsuz ve tehlikeli çalışma ortamı, monoton iş anlayışı ve otoriter bir vizyona sebep olur. Eőitsizlik algısı kişinin motivasyonunu düşürücü bir iç durum yaratır (Pynes, 2013: 310-311).

Teorideki temel öğeler kişinin çalıştığı örgüt/kuruma yaptığı katkı/girdi (kabiliyetler, çalışma süresi, yapılan işin kalitesi ve miktarı vb.) elde edilen sonuç/çıktı (maaş, ödüllendirme, terfi etme, takdir edilme vb.) ile diğer çalışanların girdi ve çıktılarıdır. Teoriyi aşağıdaki gibi matematikselleőtirmek mümkündür:

Şekil 3.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

$$\text{Bireyin Çıktıları/Bireyin Girdileri} = \text{Öteki Bireyin Çıktıları/ Öteki Bireyin Girdileri}$$

Kaynak: Şimşek ve Eroğlu, 2013: 187-188

3.6.2.4. Locke'ın Amaç Teorisi

1968 yılında Edwin Locke' nin geliştirdiği bir teoridir. Bu teoriye göre, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleri davranışların asıl nedenidir. Amaçlar kişinin fikirlerine rehberlik eder ve davranışlarını şekillendirip yönlendirir. Kişi, istek ve arzularını gerçekleştirmek için hedeflerine ulaşmak ister ve o hedefe ulaşmak için işe başladığında hedefe varıncaya kadar çalışır. Kurum tarafından bakılırsa hedefler, örgütün koyduğu ve varmak istediği noktadır. İşletme ulaşılması zor, belirli kalite ve miktarda üretim, düşük maliyet, belli bir başarı seviyesine çıkmak, yüksek çalışan tatmini vb. gibi amaçlar belirleyebilir. Belirlenen bu amaçlar bireylerin davranışlarına yön vererek arzu edilen amaçlara erişebilmeleri için onları motive edebilir (Yüksel, 2007: 152). Ulaşılması zor olan bir hedef belirleyen biri, ulaşılması daha basit hedefler koyan birine oranla daha iyi bir performans sergileyecek ve dolayısıyla daha çok motive olacaktır (Birkan, 2009: 46).

Hedefler açık ve erişilebilir şekilde belirlendiğinde, bireye hangi davranışları sergilemesi gerektiği noktasında yol gösterici niteliği taşımaktadır. Hedefler açık ve belirgin olduğunda bireye hedefe nasıl bir performans göstermesi durumunda ne kadar sürede ve nasıl ulaşacağı konusunda geri bildirim sağlamaktadır. Kişi ne zaman ve nasıl ulaşılacağını bildiği hedefe zor durumlarda dahi ulaşıncaya kadar vazgeçmemekte, performansını sürdürmeye istekli bir şekilde devam etmektedir (Şimşek ve Eroğlu, 2013: 189).

4. HALK KÜTÜPHANELERİNDE PERSONEL MOTİVASYONU

4.1. Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyonu Üzerine

Halk kütüphaneleri, vatandaşların kültürel yönden eğitim-öğretimini destekleme ve boş vakitlerini değerlendirmek için devlet kontrolünde, topluma hizmet amacıyla kurulmaktadır. Bilgi ve araştırma ihtiyaçlarını herhangi bir yaş sınırı ve şart olmaksızın ücretsiz olarak karşılayarak bulunduğu bölgenin kalkınmasına katkı sunan kuruluşlardır. Tanımlarda ifade edilen işlevlerin halk kütüphanelerince gerektiği gibi yerine getirilebilmesi, verilen hizmetlerin niteliği ile ölçülür. Nitelikli hizmet anlayışı ise o hizmeti oluşturan unsurların yeterliliği ile doğrudan ilişkilidir (Yılmaz, 2011: 35). Kütüphanelerin nitelikli hizmet vermesi demek kütüphane personelinin nitelikli hizmet vermesi demektir. Nitelikli hizmet için personelin istekli, azimli ve verimli çalışabilmesi gerekir ki; bu da ancak çalışanların motivasyonunun yüksek olması ve hizmeti oluşturan personel unsurunun istekliliği/aktifliği ile gerçekleştirilebilir.

Örgütsel büyüklük, genellikle personelin kalitesi ve kurumun onlara nasıl imkân sağladığı ile belirlenir. Bu nedenle performansı yüksek olan kuruluşların, uygun profile sahip insanları işe alıp bünyesinde tutmaya çalışması ve onlara gereken mesleki gelişim ve eğitim olanakları sağlaması doğaldır. Tüm bu olanaklara sahip olsa da motive edilemeyen bireylerin varlığı tüm bu imkânlara gölge düşürecektir (Hosoi, 2005). Bir kütüphane ne kadar sistemli bir yapıya sahip olursa olsun, yüksek verimlilik ancak güdülenme seviyesine ve iş görenin etkinliğine bağlıdır. Personel eğitimleri, çalışanları isteklendirmek için vazgeçilmez bir stratejidir. İyi bir eğitim programına sahip olan kütüphane organizasyonu, yeni teknik ile standartların zorluk ve gereksinimlerini karşılamak için çalışanlarına bilgi, mesleki gelişim ve geliştirme fırsatı sağlayacaktır (Tella vd., 2007: 4).

Günümüzde bilgi kaynaklarına ulaşma, kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanma olanağı sağlayan kütüphanelerin, insanlar için verimli ve etkili bir biçimde kullanılabilmesi kütüphane çalışanlarının özverili çalışmasıyla mümkündür.

Personelin özverili çalışabilmesi ise ancak motive edilebildiği ölçüde olmaktadır. Kurumsal anlamda kütüphanelerde bireylere verilen değer ölçüsünde personelin başarı ve performansının yanı sıra örgütün de başarı ve verimliliği artacaktır. Her geçen gün bilgi, beceri ve donanımların geliştiği düşünülürse personelin kurumsal kültür ve amaçlara yönelik motive edilmesi önem taşımaktadır (Balcı, 2006; Üstün, 1997: 25). Her örgütte olduğu gibi kütüphane hizmetlerini de en iyi şekilde sağlaması gerekenin kütüphane personelinin kendisi olduğundan, kütüphane çalışanlarının örgütsel motivasyonlarını destekleyici yönde kararların alınması verilen hizmetlerin etkinliğini artıracaktır.

Bugün iletişim, dünyanın içerisinde yaşadığı anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan en etkili yollardan biridir. Devlet içerisindeki kurumlar çağı yakalamak, insanlar tarafından talep edileni tedarik ederek kurumsal yapısını/işlevselliğini korumak istemektedir. Halk kütüphanelerinde de kurum içindeki iletişim ve etkileşim sonucunda ortaya çıkan çalışmaların aynı zamanda kurum ile insanlar arasındaki bağı da sağlamlaştıracağı öngörülen bir gerçekliktir (Üstün, 1997: 28). Sağlamlaşan bu bağ neticesinde işlevini gerektiği gibi yerine getiren halk kütüphaneleri bireyler tarafından tercih edilecektir. Bu durum kütüphanelerin uzak amaçlarından biri gibi görünse de kurum kültürüne hizmet edeceği aşikârdır.

Bilgi hizmetleri alanında kullanılmayan insan yeteneklerini kullanılabilir kılmak ve verimliliğin artırılması hususunda bazı noktaların ihmal edilmemesi gerekir. Bilgi merkezlerinde verilen hizmet kalitesini çoğunlukla personelin çalışkanlığı ve kişiliği belirlemektedir. Bilgi merkezlerindeki insan kaynağını en etkili şekilde kullanmanın yolu, onların istek, gereksinim ve eğilimleriyle ilgilenmekten geçmektedir (Üstün, 2009: 607).

Halk kütüphaneleri çalışanlarının, değişim içerisinde olan günümüz dünyasında mecburiyet haline gelen sorumluluklardan biri de bu değişimde yerini alarak ayak uydurabilmesidir. Kütüphane çalışanlarının bu süreçte yerini alıp almaması gelecekte kütüphanelerde personelin gerekli görülüp görülmemesi gibi bakış açılarının nasıl cevap bulacağı hususunda belirleyici bir nitelik taşıyacaktır (Alaca, 2017: 213). Değişime ayak uyduramayan her çalışan, kütüphaneler işlevselliğini sürdürürken

yerinde sayma, bu işlevselliğe dâhil olamama gibi durumlara sebebiyet verebilir ve kendini gereksiz hissetme durumu oluşarak bireyde çalışma arzusu, şevki kalmayabilir. Hâlbuki herhangi bir örgüt içerisinde bireyi en çok motive eden şeylerden biri, onun işe sunduğu katkının değerli olduğunu bilmesi ve dolayısıyla kendini değerli görmesidir.

Personelin kütüphanedeki işinden memnun olması ve kütüphaneye bağlı olmalarını sağlamak için kütüphanede çeşitli zamanlarda güçlü ve etkili motivasyona ihtiyaç vardır (Tella vd., 2007: 1). Sonuç olarak Yılmaz, halk kütüphanelerinde personelin işbirliği içerisinde, yaratıcı ve yenilikçi anlayışını güçlendiren ve motivasyonunu devamlı arttıran bir yönetimin oluşturulabilmesi için öncelik arz eden bazı gerekliliklere değinmiştir. Halk kütüphaneleri yöneticilerine kanunlar çerçevesinde daha fazla yetki verilmesi (yayın seçimi özgürlüğü gibi) ve personele alanında donanımlı eğitmenler tarafından hizmet içi eğitimlerin verilmesi bu gerekliliklerden bazılarıdır (1998: 162-163).

4.2. Halk Kütüphanelerinde Örgütsel Motivasyon Faktörleri

Her tür örgütte olduğu gibi bilgi hizmeti veren halk kütüphanelerinin de personelinin motive edebilmek amacıyla bazı motivasyon araçlarından faydalanması gerekir. Bu araçlar, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olmak üzere üç gruba ayrılır (Aba, 2009: 58). Bu araçların personel üzerindeki etkisi, onların sosyo-demografik özelliklerinin, istek ve gereksinimlerinin farklı olmasından dolayı değişiklik göstermektedir. Personelin kişisel gereksinim ve hedefleri doğrultusunda, buldukları işletmelerden ekonomik kaynak, güvenlik, eğitim olanakları, sosyal fırsatlar gibi beklentileri olmaktadır. Örgütler de personelinin bu tür beklentilerini karşılamak ve onları motive edebilmek için motivasyon araçlarını kullanmaktadırlar (Katı ve Düşükcan, 2017: 2). Her durum için en iyi yöntem olarak belirlenebilecek bir motivasyon yöntemi bulunmamaktadır. Tam tersine iyi bir yönetici her koşulu iyi bir analiz ile teşhis edebilen ve her duruma göre bireyleri motive edebilecek bir yol bulabilen yöneticidir.

Personeli çalıştığı kurum lehine hareket ettirmek ve sahip olduğu iş alanı konusunda motive etmek zorlu bir süreçtir. İş görene, çalıştığı alanda uygun bir çalışma ortamı sağlayacak, onun aldığı sorumlulukları yerine getirmesini destekleyecek, karşılaştığı problemleri çözme noktasında ona yardım edecek, başarılarını ödüllendirecek ve eksiklikleri noktasında onu tamamlayacak bir alanın varlığı yapılması gereken işlerin başında bulunmaktadır. GÜdülenme her ne kadar kişinin kendi isteğiyle başlasa da bu konuda kurum ve o kurumun yöneticileri de bu istendik ortamın oluşturulmasında birinci derecede pay sahibidir. İş yerlerinde oluşturulacak sistematik düzen, çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkması, onların mesleki bilgi noktasında eksiklerini giderme ve çalıştığı kuruma aidiyet bağıyla bağlanmasına sebep olacaktır (Öztürk ve Dündar, 2003: 58). Bu da her örgütün var olup iş hayatına devam etme sebeplerinden biridir.

İhtiyaçların belirlenip karşılanması noktasında bir araç vazifesi gören motivasyon, çevresel faktörlerden etkilenmesi doğal karşılanan personelin, talep edilen biçimde çalışmasını ve davranışlarını istenilen düzeye getirmesini sağlar. Bu amaçla çalışanların davranış ve ürünleri dikkatle izlenir, kurumsal hedef ve çalışanlar noktasında ihtiyaçlar belirlenir. Bu sebepten, diğer kurumlarda olduğu gibi halk kütüphanesi yöneticilerinin de iş göreni motive eden unsurları çok iyi bilip iş ortamını daha verimli hale getirmek için çalışmalar yapması gerekliliktir (Körpe, 1996: 86).

4.2.1. Ekonomik Faktörler

Her bireyde farklılık gösteren kişisel özellikler olduğuna göre bireyleri motive edici unsurlar da farklılık göstermektedir. Fakat bazı motivasyon faktörleri çalışanların birçoğu tarafından elde edilmek istenmektedir (Körpe, 1996: 86). Kişinin çalışmadaki öncelikli istek ve hedeflerinden biri de hiç şüphesiz gelir elde etmektir. Bu bakımdan iş yaşamında bireyi motive eden en etkili faktörlerden biri ekonomik faktörlerdir. Bu faktörler ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olarak sıralanabilmektedir.

Ücret Artışı:

Çalışana ödenen ücret, örgütteki verim ile üretkenliği arttıran bir araç olduğu gibi çalışanların da işletmeye bağlılığını sağlayan ekonomik motivasyon aracıdır (Dursun vd., 2017: 930). Ödüllendirme denildiğinde çalışanların ilk aklına gelen ücret artırımındır. Ücret artışı çalışanın terfi etmesi veya yüksek performans gösterilen her iş için ek ücret verilmesi ile sağlanabilmektedir (Bilgin, 2004: 105). Bu yönüyle ücret günümüz anlamıyla maddi güç, çalışanları motive etmek için kullanılan en etkili araçlardan biridir. Çalışanların, yerinde sayan bir ücret yerine yüksek performans gösterdikleri takdirde daha çok gelir elde edebileceklerini bilmeleri, o işi yaparken motivasyonu daha yüksek bir şekilde yapmalarını sağlayacaktır. Böylelikle iş ortamında yüksek iş veriminin elde edilmesi kolaylaşacaktır.

Primli Ücret:

Ekonomik motivasyon faktörlerinden olan primli ücret yönteminde, çalışanın terfi ettirilerek ücretinin artırılması sağlandığı gibi, onu terfi ettirmeden aynı konumda tutarak da ücreti artırılabilir (Eren, 2012: 517). Bu sistem, iş göreni aldığı belirli bir ücrete ek olarak daha çok maddi kazanım sağlamaya yönelten bir sistemdir. Çalışan, fazladan üretim sağladığı her iş için adına “prim” denilen ve sabit gelirene ek olarak verilen bir ek ücret alır. Gelirini yükseltmek isteyen her çalışan da böylelikle güçlü bir yönden motive edilmiş olur (Tunçer, 2013: 100). Günümüzde daha çok özel sektörde geçerliliği olan bu yöntem ile motive olan personel standart iş akışına göre daha yüksek bir performans göstermektedir.

Kâra Katılma:

Kurumun belirli bir dönem içerisinde kazandığı kârın, dönem sonunda bir bölümünün iş görenlere bırakılması, sistemin ana hatlarını oluşturmaktadır. Üretimin sağlanmasında sermaye etkeni kadar verilen emek faktörünün de değer taşıması bu sistemin gerekçesidir. Yalnızca ücret ödemek yerine çalışanların kara katılması yöntemi oldukça eski olmakla birlikte günümüzde hala geçerliliğini koruyan önemli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 112). İşveren ile personelin örgüt içerisinde el birliği ile elde ettikleri meyveleri paylaşmayı benimseyen bir yöntemdir. Bu yöntem ile personel, iş sonucunda elde edeceği kârı düşünüp kâr oranının artırılmasını amaçlayarak örgütün amaçları ile birleşmektedir (Gümüş ve Sezgin,

2012: 29). Kâra katılma genellikle özel şirketlerin tercih ettiği bir ekonomik faktör olarak geçerliliğini sürdürmektedir.

Ekonomik Ödül:

Personelin çalışmalarının takdir edilmesi ve bu çalışmaların sonucunda maddi olarak ödüllendirme yapılması önem taşımaktadır. Çalışanlara sadece yüksek maaş vermek yeterli olmamaktadır. Organizasyonda daha çok çalışan personeli ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik amaçlı önemlidir (Us, 2007: 13). Yöneticiler genellikle ödüllendirildikleri takdirde çalışanların daha çok gayret gösterecekleri beklentisi içerisindeyler. Ancak bu durumun gerçekleşebilmesi için verilen ödülün çaba harcayacak bir değer taşıması gerekir. Ödüller genellikle şirkete veya örgüte kritik noktalarda katkı sağlayan kişilere verilen, onları daha çok araştırmaya ve üretmeye yönelten bir motivasyon aracıdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 26).

4.2.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Bu faktörler bireyin kendine göre bir motivasyon olarak içselleştirdiği bazı durumları elde etmek için bir görevi yerine getirdiğinde başarısının bilinmesi, takdir edilmesi gibi psikolojik ödüller ile ilgilidir. İçsel tatminler için kendisiyle karşılanabilmektedir. Başka bir deyişle, görevin kendisi motivasyonun temel kaynağıdır, çünkü bireye kişisel gelişim, başarı için fırsatlar sunar (Njambi, 2014: 14). Yapılan iş karşılığında ödenen ücretin rekabet edebilir ve adil bir düzeyde olduğu varsayıldığında, personelin işini ilginç kılmak, onları bireysel olarak motive etmek en doğru yoldur (Luecke, 2008: 32). İş görenin kendini özgür, güvende ve değerli hissedebileceği bir ortamda çalışması onun motivasyonunun artmasında ve dolayısıyla performansının da yüksek olmasında son derece etkili ve önemlidir. Psiko-sosyal araçlar kullanılarak çalışanlara mutlu bir iş ortamı oluşturulup motive edilmeleri sağlanabilmektedir. Denenmiş ve gerçekliği olan bu araçlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Öneri Sistemi:

Personelin kurum/işletme işleyişinde herhangi bir sorun ile ilgili görüş, teklif sunmasıdır. Öneri sistemi insanın doğasında bulunan faydalı olma arzusuyla, öneri oluşturma potansiyelini birleştirerek, girişken ve aktif personelin oluşmasını sağlamakta, dolayısıyla işletme/kurum verimliliğini arttıran bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır (Ünal, 2003). Fikir ve görüşleri dinlenen, ciddiye alınıp önemsenen birey kendini değerli hissedeceğinden bu durum çalışma hayatında onu motive edecektir.

Çalışanların özel uzmanlık alanlarının yanı sıra, genel olarak edindiği bilgi birikimi ve deneyimlerinden edindikleri önemli bir iş potansiyeli olduğu ve “iş en iyi yapan bilir” görüşü göz ardı edilmemelidir (Ünal, 2003). Böylece motive olmuş şekilde fikirlerini ifade eden, iletişimin daha sağlıklı sağlandığı girişken bireylerin varlığı artacaktır.

Psikolojik Güvence:

İş hayatında gerek maddi gerekse manevi unsurların varlığı bireyin kendine güvenini sağlayıp, motive edilmesinde önemlidir (Bilgin, 2004: 106). Kişinin sahip olduğu bu maddi ve manevi unsurları elinde tutma isteği güvenlik güdüsünü doğurmaktadır. Bu güdüsü karşılanan kişi iş hayatında kendini güvende hissedip daha verimli bir şekilde çalışacaktır. İşletme ve kurumlarda tazminat, bireysel yatırımlar, sosyal sigorta gibi güvenlik ihtiyacı karşılanan çalışanlar daha pozitif olmaktadır (Üçüncü, 2016: 36-37).

Herhangi bir iş ortamındaki bireyin bir işte neyi, nasıl ve kimlerle birlikte yapacağını, o iş sonucunda ne derecede bir başarı elde edeceğini bilmesi kendine olan güven duygusunu arttıracaktır. Tüm bunların planlamasını yapan kişiler yöneticiler olduğu için bu durumun oluşmasını sağlayacak olan da yine yöneticilerdir. Bu durumda güven hissi iş görenlere çoğunlukla amirleri tarafından benimsetilmektedir. Böylelikle çalışan neyi nasıl yapacağını bilmeyen ve kendine olan güveni zedelenen birey olma durumundan kurtarılmış olacaktır (Sercan, 2010: 189). Tam tersine doygun bir güven duygusuna sahip motive olmuş bir çalışan olarak daha aktif şekilde iş akışına dâhil olacaktır.

Gelişme ve Başarı:

Birçok kişi çalışmaya başlar başlamaz hatta zaman zaman başlamadan önce en kısa sürede işte yükselme ve gelişme imkânlarını araştırmaya girer. İş görenler kendi deneyimleri ve işletmedeki eğitim imkânlarından da faydalanarak daha yüksek mevkilere tırmanma yarışı içine girerler. Yeteneklerini geliştirirken bu yeteneklerinin işletme amaçları doğrultusunda fayda sağlanmasından mutluluk duyarlar. Çünkü elde edilen başarı hem kendileri, hem kurum ve hem de toplum için yarar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 118-119).

Çevreye Uyum:

Kişi, çalıştığı yerin fiziksel şartları kadar psiko-sosyal şartlarına da uyum sağlamak zorundadır. Kişi, yeni başladığı işte bütün iş arkadaşlarıyla en kısa sürede bağ kurup tanışmalıdır. İçine kapanık bir ruh haline sahip olan kişilerin uzun vadede ne kendine ne de çalıştığı işletmeye faydalı olması zordur. Çalışmaya başlayan birey, bu yeni iş çevresinin kural ve gereklerine en kısa sürede kendini adapte etmeli ve ortama yabancı kalmamalıdır. Grupların genellikle gruba yeni dâhil olan kişilere çok da sıcak bakmadığı hatta bazen onlara çeşitli sebeplerle baskı uyguladığı gerçekliği de vardır. Bu aşamada esas rol yöneticiye düşmektedir. Yönetici, işe yeni başlayan personele iş hakkında gerekli bilgileri vermeli ve onun iş ortamına uyum sağlamasına yardımcı olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 120).

Çalışmada Bağımsızlık:

Çalışanların büyük bir kısmı kendisini iş konusunda tatmin etmek için bazı kararları üst baskısı olmadan alabilmek ister. Böylece birey rahat davranabildiği esnek bir çalışma sisteminde kendi plan ve prensiplerini oluşturabilir. Bu sayede kendisini değerli hisseder. Buradan kasıt çalışanın her istediğini yapabilmesi demek değildir. Böyle olursa iş konusunda otoriteden ve örgütsel hiyerarşiden bahsedilemez. Bahsedilen bu ince noktada yöneticinin pozisyonu önem kazanır. Çalışanlara ilgi, yetenek ve isteklerine yönelik belirli bir ölçüde sağlanan çalışma bağımsızlığı tanınarak iş konusunda verimlilik, yapıcı düşünce ve farklı ürün oluşturma yeteneği ortaya çıkartılabilir (Çiçek, 2005: 42).

Değer ve Statü:

Değer kavramı, bir kişiye içinde bulunduğu toplum tarafından atfedilen nitelik olarak ifade edilebilir. Statü ise örgüt içerisinde bireyin ast ve üstleri tarafından yaptığı işe göre belli bir değer ya da saygı görmesidir denilebilir. Çalışan böyle bir saygı görebilmek için elinden gelen her türlü özveriyi çalışmalarında gösterecektir. Hangi mevki ve konumda çalışılırsa çalışılsın, kalifiye bir çalışan olarak görülme ve yapılan işin takdir edilmesi her bireyde tatmin duygusu yaratmaktadır. Örneğin “bu işin altından en iyi o kalkabilir” sözü bahsedilen personel hakkında statü arttırıcı bir etken olur. Bu düşünceler o bireyin iş içerisinde daha başarılı olmasına katkı sağlar. Ayrıca kişinin ahlaki ve ilkeli duruşu, çalışma prensiplerine sahip oluşu ve çalışkanlığı onun birçok kişinin gözünde statüsünü arttırıcı etki sağlar (Bilgin, 2004: 106; Ergül, 2005: 75).

4.2.3. Örgütsel-Yönetmel Faktörler

Motivasyon faktörleri, doğru uygulanarak örgütte kısa ve uzun vadede verimliliği pozitif yönde etkilemektedir. Yönetim motivasyon araçlarını uygularken etkinliğini olumlu yönde geliştiren personelin performansını arttırmasına yönelik gayret gösterdiği oranda olumlu sonuç alacaktır (Taşdemir, 2013: 130). Örgütsel-yönetmel faktörlerden bazılarına aşağıdaki gibi yer verilmiştir:

Yetki ve Sorumluluk Dengesi:

Çalışana verilen yetkinin artırılması onun başarılı olmak için gereken azim ve motivasyonunu arttıracaktır. Kişi böylece çalışma etkinliğini ve yaratıcı yönünü daha aktif kullanma zorunluluğu hissedecektir (Barutçugil, 2004: 384). Çalışanın kendini izlettiren ve sözü dinlenen bir birey olma arzusu bu faktörün motive edici bir faktör olmasını sağlamaktadır. Böylece işveren tarafından çalışana sağlanan yetki artırımı sonucunda, ulaşılması istenen hedef ile var olan arasındaki uçurum kapatılmış olacaktır (Bilgin, 2004: 108). Kendini geliştirmek ve ispatlamak için fırsat verilen personel sorumluluğunu yerine getirmiş olmanın bilinciyle özgüveni yükselecek ve dolayısıyla motivasyonu da artacaktır. Aynı zamanda personele işgücü potansiyelinin üzerinde, üstesinden gelemeyeceği bir yetki ve sorumluluk verilmesi durumunda görevin başarısızlıkla sonuçlanması motivasyon düşüklüğüne sebep olacaktır.

Birkaç kişinin yönetiminde olan merkezci örgütlerde tüm yetki üst yönetimde olduğu için karar alma mekanizması yavaşlamaktadır. Yetkisi olmayan kişilerin sorumluluklarının artırılması durumunda da yetki-sorumluluk dengesi bozulmaktadır. Bu dengenin bozulması çalışanın istek ve motivasyonunu bozmaktadır. Merkezci çalışmayan örgütlerde ise personel kendi yetki alanı içerisinde özgür bir şekilde karar alabilmektedir. İş görenin verilen sorumluluğu yerine getirdiği ölçüde yetkilendirilmesi, onun motivasyonunu ve işe bağlılığını artırabilmektedir (Üçüncü, 2016: 46).

Eğitim ve Yükselme Olanakları:

İş konusunda yükselme neredeyse her çalışanın arzuladığı bir durumdur. Terfi kavramı ile ifade edilen bu talep uygun kişilere sağlandığında beklenti içindeki bireyler tatmin olur. Ancak terfiinin bir başkasının hakkı olmasına rağmen hak etmeyen bir kişiye verilmesi örgütlü yapılarda huzursuzluk oluşturur (Özkalp ve Kırel, 2013: 116). İnsanların doğasında, sahip oldukları işi kavrayıp tecrübe edindikten sonra onu yetersiz bulma dürtüsü vardır. Bu sebeple kişi yükselme ihtiyacı duyar. Yükselme imkânı verilmeyen bazı kurum ve kuruluşlarda çalışanların gayret ve şevkleri kırılabilir; buda yükselme isteği dürtüsünün kurumlarda bir teşvik işlemi olarak görülmesini engellemektedir (Eren, 2012; 519). Günümüzde yükselme imkânı olmayan birçok kurum ve kuruluş çalışanın fırsatlar dâhilinde yükselme fırsatı yakalayabileceği başka bir kuruma geçiş yapma isteği bu durumun görünen önemli örneklerindedir.

Kararlara Katılma:

Personeli ilgilendiren kararların alınmasında yöneticiler, personelin fikir ve isteklerini dikkate alarak bu fikirlerden faydalanmak için yollar aramalıdır. Bu davranış birey için işyerine birlikte çalışma havası katmaktadır. Birlikte alınan ortak fikirlerin uygulanması daha basit olduğu gibi ortaya çıkan 'biz' fikri önemli bir özendirme ve motivasyon unsurudur. Ayrıca biz düşüncesinden yola çıkarak yönetime dâhil olma sosyal anlamda daha dostane ilişkilerin yaşanmasını sağlayacaktır (Eren, 2012: 524; Ergül, 2005: 76). Akınoğlu' nun insan faktörünün yönetim başarısındaki etkilerini incelediği bir çalışmada, yöneten ve yönetilenlerin arasındaki sorunların iletişimsizlikten kaynaklandığı alanları ortaya

koymak amacıyla mini bir anket uygulamıştır. Personelin de yönetimdeki kararlara katılması noktasında çeşitli kütüphanelerde çalışan yönetici, bölüm sorumlusu ve yönetilenlere uygulanan anketin sonuçlarına bakıldığında hepsinin de bir takım çekincelerinin olmasına karşın büyük bir çoğunluk durumu olumlu karşılamaktadır. Personelin de kararlara katılmasında genel anlamda üzerinde durulan yararlar, personelin düşüncelerinin önemsendiği için kendini değerli hissedeceği böylece iş verimi, başarısı ve motivasyonunun artacağı yönündedir (Akınoğlu, 1996: 77). Yapılan çalışmada da bahsedildiği gibi personelin çalıştığı kurumda kararlara katılmasının birden çok yararı vardır. Yararlarının yanı sıra örgüt içerisinde çalışanların da kararlara katılması çok başlılık gibi bir sorunu ortaya çıkarması, yönetimin etkinliğinin azalması ve bilgi sahibi olan olmayan herkesin söz sahibi olmak istemesi gibi bazı sakıncaları da yanında getirebilmektedir.

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme:

İş zenginleştirme, çalışanların kendi görevlerini yerine getirirken sahip oldukları özerkliği ve bu sayede daha fazla yetki ve sorumluluk almalarını belirtmektedir. İş zenginleştirmesini uygulayan şirket veya kuruluşlar; azalan ciro, artan motivasyon ve verimlilik gibi olumlu sonuçlar alabilirler. Bu durumun belli başlı nedenleri, gereksiz görevleri ortadan kaldırması, kendi alanında yetki ve sorumluluğu olan çalışanların daha verimli olabilmesi, kısa yolları kullanması gösterilebilir (Njambi, 2014: 10). “İş genişletme ise aşırı işbölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir iş göreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmek olup” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 128) birbirlerinden farklı, bireye işiyle ilgili yetki ve sorumlulukların verilmesidir. Bu sayede birey yaptığı iş ile ilgili planlama, düzenleme, denetleme gibi yetkiler elde etmiş olacaktır. Bu düzenleme, çalışanın performansını arttıracak gibi işten ayrılma ve işe gelmeme gibi olumsuz durumların oluşmasını büyük oranda engelleyecektir (Bilgin, 2004: 79).

Rotasyon:

Rotasyon, örgüt içerisinde yer alan bir çalışanı bir görevden başka bir göreve geçirmek, iş değişikliği yapmaktır (Barutçugil, 2004: 382). Böyle bir değişiklik genellikle çok uzun süre aynı yerde, aynı işi yapan çalışanlar için uygulanmaktadır. Çünkü uzun bir süre aynı işi yapan çalışanların yaptığı iş tekdüze kalmakta ve yaptığı

işteki çalışma arzusunun yanında performansında da düşme olmaktadır. Rotasyonun asıl amacı ise öngörülen bu değişiklikler ile bu çalışanların motivasyonunu artırmaktır (Koyuncuoğlu, 2016: 33). Rotasyon konusunda dikkat edilmesi gereken nokta ise eski işine uzun yıllar bağlı olan kişiye bu durumun büyük bir olumsuzluk gibi lanse edilmemesidir. Bu yüzden rotasyona uğrayacak iş alanı personeline değişiklik önceden anlatılmalı ve iş gücü kaybına uğranılmamalıdır.

Fiziksel Şartların Değiştirilmesi:

Fiziksel çalışma şartları; personelin çalıştığı fiziki ortam ile temasta bulunabileceği bireylerin tamamını kapsamaktadır. Çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratabilmek için fiziksel çalışma ortamlarının; sağlık ve temizlik kurallarını barındıran, ergonomik yapıda ve ayrıca estetik bir görünüme sahip olması önem taşımaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 60). Çalışma ortamının fiziksel durumu tüm gününü o ortamda geçiren çalışan için çok önemlidir. Örneğin işyerinde kullanılan masa-sandalyenin konforundan, ortamın sıcaklığı ve ışıklandırmasına kadar birçok faktör çalışanın o ortamda kendini daha iyi hissedip motive olmasını sağlayacaktır. Çalışma şartlarına uygun olmayan fiziksel koşulların iyileştirilmesi iş görenin motivasyon ve dolayısıyla işteki veriminin artmasında etkilidir.

4.3. Halk Kütüphanelerinde Motivasyonu Bozan Etkenler

Motivasyon; olumlu hisleri daha baskın kılabacak şekilde, olumsuz hisleri ortaya çıkaran faktörleri en aza indiren, olumluları ortaya çıkaran faktörleri ise en üst seviyeye çıkaran bir denge kurma işidir (Forsyth, 2006: 18). Çağan' ın Atauzem'den aktardığı gibi motivasyon bozucu etkenler şu şekilde ele alınabilir:

Çalışmada isteksizlik: İş yapmada isteksiz olan birey dolayısıyla iş ile ilgili herhangi bir işlevi yerine getirmek istemez. Plansız çalışır, konuyu kavrayamaz, çalışmayı sürekli erteler vb. gibidir.

Endişelenmek: Planlı çalışmak bu durumu engelleyebilir.

Kendine güvensizlik: Bireyin kendini tam anlamıyla tanıyamaması ve başarabileceğine olan inancının zayıflığından kaynaklanmaktadır.

Başaramama Korkusu: Birey başarabileceğine inanmıyorsa başarabilmesi zordur. Kişi kendine inanmıyorsa en büyük engeli kendisi olur.

Umutsuzluk: umutsuzluğa kapılma motivasyonun önündeki bir başka engeldir. Umutsuzluk o güne kadar verilen bütün emekleri boşa çıkarabilir.

Çevre (Aile, Arkadaş): Bireyin çevresindeki insanlar zaman zaman motivasyonlarını olumsuz etkileyecek davranışlar gösterebilmektedirler (Çağan, 2012: 91).



5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde tamamı halk kütüphaneleri personelinden oluşan kamu çalışanlarının yanıtladığı anket çalışmasının bulguları bulunmaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, görev/unvan, eğitim düzeyi, mezun olunan bölüm, iş deneyimi, çalışmakta olduğu kütüphanede hizmet süresi, mesai saatleri, ailenin aylık geliri, ailedeki birey sayısı, aile yapısı ve konut mülkiyeti durumu) belirlemeye yönelik 13 soru yöneltilmiştir. Anketin ikinci bölümünde 35 sorudan oluşan “Motivasyon Ölçeği” bulunmaktadır (Bingöl, 2014; Karaboğa, 2007; İnce, 2003). Ölçek 5’li Likert ölçeğe göre hazırlanmıştır. Cevap seçenekleri “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Kısmen Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Kısmen Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” olarak verilmiştir. Ayrıca anketin sonunda katılımcıların eklemek istedikleri görüş ve önerilerine yönelik açık uçlu bir soru bulunmaktadır. Anket çalışmasından elde edilen veriler ile katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, görev/unvan, eğitim düzeyi, iş deneyimi, mesai saatleri, aylık gelir düzeyi, aile yapısı ve ailedeki birey sayısı ile konut mülkiyet durumları gibi sosyo-demografik özellikler dikkate alınarak iş hayatlarındaki motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlenmiştir.

Ankara’daki halk kütüphanelerinde çalışan 265 kişiden 163’ü araştırmaya katılımcı olarak katkıda bulunmuşlardır. Anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 18.00 bilgisayar yazılımından faydalanılarak analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonuçları ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibi tablolar ile özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

5.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamına giren katılımcıların kişisel özellikleri, eğitimleri, çalışma yaşamlarına ilişkin dağılımı ve aile durumuna ilişkin özelliklerinin dağılımı aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.1. Personelin kişisel özellikleri ve eğitimlerine göre dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	88	54,0
	Erkek	75	46,0
	Toplam	163	100,0
Yaş	18-28	20	12,3
	29-39	53	32,5
	40-50	59	36,2
	51+	31	19,0
	Toplam	163	100,0
Medeni Durum	Bekâr	38	23,3
	Evli	125	76,7
	Toplam	163	100,0
Görev/Unvan	Memur	59	36,2
	Hizmetli/işçi	56	34,4
	Kütüphaneci	31	19,0
	Şef/Müdür Yrd.	17	10,4
	Toplam	163	100,0
Eğitim	İlkokul	6	3,7
	Ortaokul	8	4,9
	Lise	51	31,3
	Önlisans	22	13,5
	Lisans	69	42,3
	Lisansüstü	7	4,3
	Toplam	163	100,0
Bölüm	BBY	29	17,8
	Kütüphanecilik	11	6,7
	Diğer	41	25,2
	6,00	1	,6
	Toplam	82	50,3
	Boş	81	49,7
Toplam	163	100,0	

Halk kütüphanesi personeli cinsiyet değişkenine göre 88'i (%54,0) kadın, 75'i (%46,0) erkek olarak dağılmaktadır. Personelin kadın erkek cinsiyeti dağılımının genel anlamda birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Halk kütüphanesi personeli yaş değişkenine göre 20'si (%20,3) 18-28, 53'ü (%32,5) 29-39, 59'u (%36,2) 40-50, 31'i (%19,0) 51 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

Halk kütüphanesi personeli medeni durum değişkenine göre 38'i (%23,3) bekâr, 125'i (%76,7) ise evli olarak dağılmaktadır. Bu durumda personelin büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Halk kütüphanesi personeli görev/unvan değişkenine göre 59'u (%36,2) memur, 56'sı (%34,4) hizmetli/işçi, 31'i (%19,0) kütüphaneci, 17'si (%10,4) ise şef/müdür yardımcısı olarak dağılmaktadır. Açık uçlu olarak sorulan görev/unvan sorusu dağılımı daha kolay yapılabilmesi bakımından kategorize edilmiştir. Memur kategorisi içerisinde bilgisayar işletmeni, VHKİ (veri hazırlama kontrol işletmeni) ve memur; hizmetli/işçi kategorisinde şoför, güvenlikçi, temizlik işçisi; şef kadrosundakiler ile müdür yardımcıları da ayrı bir kategoride ele alınmıştır. Ayrıca kütüphane müdürlerine anket uygulanmamıştır.

Halk kütüphanesi personeli eğitim düzeyi değişkenine göre 6'sı (%3,7) ilkokul, 8'i (%4,9) ortaokul, 51'i (%31,3) lise, 22'si (%13,5) önlisans, 69'u (%42,3) lisans ve 7'si (%4,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır. Çalışanların hemen hemen yarısı lisans ve çok az bir kısmı lisansüstü iken, çok az bir kısmı ilkokul ve ortaokul, önemli bir bölümünün de lise mezunu olduğu görülmektedir.

Halk kütüphanesi personelinin lisans ve lisansüstü eğitim görenlerin dağılımı ise 29'u (%17,8) Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü (BBY), 11'i (%6,7) Kütüphanecilik ve 41'i (%25,2) diğer bölümler şeklinde dağılmaktadır. Diğer bölümler kısmında farklı farklı birçok bölüm yazıldığı görüldüğü için tek tek değerlendirilmemiştir.

Tablo 5.2. Personelin çalışma yaşamlarına ilişkin dağılım

Tablolar	Gruplar	Frekans	Yüzde
Deneyim	0-5	43	26,4
	6-10	26	16,0
	11-15	18	11,0
	16-20	24	14,7
	21-25	20	12,3
	26+	32	19,6
	Toplam	163	100,0
	Kütüphanedeki Hizmet Süresi	0-5	95
6-10		30	18,4
11-15		24	14,7
16-20		4	2,5
21-25		4	2,5
26+		6	3,7
Toplam		163	100,0
Mesai		Gündüz	141
	Dönüşümlü	21	12,9
	Toplam	162	99,4
	Boş	1	,6
	Toplam	163	100,0

Halk kütüphanesi personeli iş deneyimi değişkenine göre 43'ü (%26,4) 0-5, 26'sı (%16,0) 6-10, 18'i (%11,0) 11-15, 24'ü (%14,7) 16-20, 20'si (%12,3) 21-25 ve 32'si (%19,6) 26 yıl ve üstü şeklinde dağılmaktadır. Personelin iş deneyimi yıllarına göre dağılımlarının genel anlamda birbirlerine yakın olduğu görülmektedir.

Halk kütüphanesi personelinin çalışmakta olduğu kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre 95'i (%58,3) 0-5, 30'u (%18,4) 6-10, 24'ü (%14,7) 11-15, 4'ü (%2,5) 16-20, 4'ü (%2,5) 21-25 ve 6'sı (%3,7) 26 yıl ve üstü şeklinde dağılmaktadır. Çalışanların yarısından fazlasının buldukları kütüphanedeki hizmet sürelerinin 0-5 yıl arasında olduğu yani o kütüphanede yeni oldukları dikkat çekmektedir.

Halk kütüphanesi personeli mesai saatleri değişkenine göre 141'i (%86,5) yalnız gündüz mesaisi, 21'i (%12,9) dönüşümlü mesai şeklinde çalışmaktadır. Yalnız gece

mesaisinde çalışan herhangi bir kütüphane personelinin olmadığı görülürken 1 (%0,6) kişi de bu soruyu yanıtlamamıştır. Personelin çok büyük bir kısmı yalnız gündüz mesaisinde çalışırken, 21 kişi gibi çok az bir kısmının da dönüşümlü mesai (bazen gece bazen gündüz) şeklinde çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 5.3. Personelin aile durumuna ilişkin özelliklerinin dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans	Yüzde
Gelir Düzeyi	0-2000	12	7,4
	2001-3000	19	11,7
	3001-4000	42	25,8
	4001-5000	30	18,4
	5001+	60	36,8
	Toplam	163	100,0
Ailedeki Birey Sayısı	1	11	6,7
	2	29	17,8
	3+	122	74,8
	Toplam	162	99,4
	Boş	1	,6
	Toplam	163	100,0
Aile Yapısı	Geniş	23	14,1
	Çekirdek	130	79,8
	Diğer	9	5,5
	Toplam	162	99,4
	Boş	1	,6
	Toplam	163	100,0
Konut Mülkiyet Durumu	Ev sahibi	96	58,9
	Kiracı	62	38,0
	Diğer	5	3,1
	Toplam	163	100,0

Halk kütüphanesi personeli gelir düzeyi değişkenine göre 12'si (%17,4) 0-2000, 19'u (%11,7) 2001-3000, 42'si (%25,8) 3001-4000, 30'u (%18,4) 4001-5000 ve 60'ı (%36,8) 5000 TL ve üstü şeklinde dağılmaktadır.

Halk kütüphanesi personeli ailedeki birey sayısı değişkenine göre 11'i (%6,7) 1, 29'u (%17,8) 2 ve 122'si (%74,8) 3 ve üstü şeklinde dağılmaktadır. Personelin çok az bir kısmı tek başına yaşarken, büyük çoğunluğunun ailedeki birey sayısı 3 ve 3'ten fazladır.

Halk kütüphanesi personeli aile yapısı değişkenine göre 23'ü (%14,1) geniş aile, 130'u (%79,8) çekirdek aile ve 9'u (%5,5) ise diğer şeklinde dağılmaktadır. Açık uçlu olarak sorulan diğer seçeneği ayrı, dağınık aile ve tek yaşadıklarını belirtecek şekilde cevaplanmıştır.

Halk kütüphanesi personelinin konut mülkiyeti durumu değişkenine göre 96'sı (%58,9) ev sahibi, 62'si (%38,0) kiracı ve 5'i (%3,1) diğer şeklinde dağılmaktadır. Diğer seçeneğini seçenlerin kredi ödemediğini veya ailelerine ait olup ücretsiz olarak oturduklarını belirttikleri görülmüştür. Ayrıca ev sahibi seçeneğini seçen 3 personel de seçeneğin yanına kredi ödüyorum şeklinde not düşmüştür.

5.2. Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyi ile İlgili Bulgular

Bu bölümde, anketteki "Motivasyon Ölçeği" ne (Bingöl, 2014; Karaboğa, 2007; İnce, 2003) verilen cevaplar analiz edilmiştir. Analizler araştırma problemleri göz önünde bulundurularak sırasıyla raporlaştırılmıştır.

Tablo 5.4.Halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin aritmetik ortalamaları

Ölçek Maddeleri	N	X
M1- Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.	163	3,5767
M2- Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.	163	4,2638
M3- Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.	163	4,1914
M4- Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.	163	3,1902
M5- Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.	163	3,7134
M6- Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.	163	3,1840
M7- İşimi severek yapıyorum.	163	4,6481
M8- Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.	163	4,0497

Tablo 5.4. (devam)

M9- Bu kurumda başarı ödüllendirilir.	163	2,8210
M10- İş yerimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.	163	3,5031
M11- Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.	163	3,9387
M12- Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.	163	3,0732
M13- Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.	163	4,6810
M14- Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.	163	2,5399
M15- Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.	163	3,4540
M16- Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.	163	4,1963
M17- Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.	163	4,3006
M18- Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.	163	3,0552
M19- Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.	163	2,9141
M20- Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.	163	3,3025
M21- Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.	163	2,3049
M22- İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.	163	2,9375
M23- Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.	163	3,4908
M24- Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.	163	4,4049
M25- Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.	163	4,0491
M26- İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.	163	3,5000
M27- Bu kurumda ilerleme imkânım olduğunu düşünmüyorum.	163	2,3988
M28- İş arkadaşlarımla birlikte olmak, yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.	163	4,2147
M29- Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.	163	2,4724
M30- Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.	163	2,9141
M31- Her an işime son verileceği endişesi taşıyorum.	163	4,2133
M32- Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.	163	3,8210
M33- Kurumum bana kendimi geliştirme imkânı sunar.	163	3,3436
M34- İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum	163	4,4908
M35- Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.	163	3,9693

Halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına ilişkin aritmetik ortalamalarına göre katılımın yüksek olduğu maddeler/olumlu olarak görülen maddeler (M2, M3, M7, M8, M13, M16, M17, M24, M25, M28, M31, M34) 12 maddeden oluşurken, katılımın düşük olduğu/olumsuz olarak görülen maddeler ise (M9, M14, M19, M21,

M22, M27, M29, M30) 8 maddeden oluştuğu görülmektedir. 15 madde (M1, M4, M5, M6, M10, M11, M12, M15, M18, M20, M23, M26, M32, M33, M35) ise genel anlamda kararsızlık çerçevesindedir.

Ortaya çıkan aritmetik ortalamalara göre:

- Çalışanların çoğu buldukları kurumdan memnun olup işini severek yaptığını, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler içinde olduğunu belirtirken, yönetici noktasında yapılan işin kabul görmediğini yüksek oranda ifade etmektedir.
- Çalışanların çoğu aldıkları ücretin yetersiz olduğunu belirtirken başarılarının ödüllendirilmediğini, yükselme imkânlarının olmadığını ve kurumların çalışanları daha iyi pozisyonlar için hazırlamadığını ifade etmişlerdir. Meslekte ilerleme imkânına yönelik düşünceleri de dikkat çekecek şekilde farklılık göstermektedir.

5.3. Cinsiyet Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonunun *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için Bağımsız t Testi yapılmıştır. Test sonucu Tablo 5.5'te yer almaktadır.

Tablo 5.5. Cinsiyet değişkenine göre bağımsız t Testi

Faktörler	Gruplar	N	X	SS	SD	t	p
İş doyumu	Erkek	88	4,138	0,637	161	1,461	0,14
	Kadın	75	3,977	0,763	161		
Maddi doyum	Erkek	88	3,112	0,736	161	-0,386	0,70
	Kadın	75	3,159	0,836	161		
Ast-üst ilişkisi	Erkek	88	3,358	0,495	161	1,713	0,89
	Kadın	75	3,226	0,481	161		
Genel	Erkek	88	3,615	0,508	161	1,025	0,30
	Kadın	75	3,527	0,582	161		

Tablo 5.5. incelendiğinde *cinsiyet* değişkeni ile halk kütüphanelerinde çalışanların motivasyonları arasında [“iş doyumunu” ($t_{161}= 1,461$), “maddi doyum” ($t_{161}= -,386$), “ast-üst ilişkisi” ($t_{161}= 1,713$) ve “toplam” ($t_{161}= 1,025$)] $p < 0.05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, erkek ve kadın kütüphane çalışanlarının motivasyon düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

5.4. Yaş Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonunun yaş değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.6’da yer almaktadır.

Tablo 5.6. Yaş değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Yaş	N	X	SS
İş Doyumu	18-28	20	4,046	,577
	29-39	53	4,174	,687
	40-50	59	4,087	,737
	51+	31	3,843	,703
	Toplam	163	4,064	,700
Maddi Doyum	18-28	20	3,114	,707
	29-39	53	3,066	,786
	40-50	59	3,303	,844
	51+	31	2,941	,658
	Toplam	163	3,134	,782
Ast-Üst İlişkisi	18-28	20	3,416	,498
	29-39	53	3,335	,485
	40-50	59	3,363	,445
	51+	31	3,032	,514
	Toplam	163	3,297	,491
Genel	18-28	20	3,591	,438
	29-39	53	3,610	,532
	40-50	59	3,654	,593
	51+	31	3,351	,487
	Toplam	163	3,574	,543

Tablo 5.6. incelendiğinde üç faktörde ve ölçeğin genelinde 51 yaş ve üzeri kütüphane çalışanlarının diğer yaş gruplarına göre motivasyonlarının düşük olduğu görülmektedir. Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.7. Yaş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P	Fark
İş Doyumu	Gruplar Arası	2,204	3	,735	1,511	,214	
	Gruplar İçi	77,319	159	,486			
	Toplam	79,522	162				
Maddi Doyum	Gruplar Arası	3,091	3	1,030	1,706	,168	
	Gruplar İçi	96,064	159	,604			
	Toplam	99,156	162				
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	2,795	3	,932	4,069	,008	18-28, 51+ 29-39, 51+ 40-50, 51+
	Gruplar İçi	36,407	159	,229			
	Toplam	39,203	162				
Genel	Gruplar Arası	2,001	3	,667	2,309	,078	
	Gruplar İçi	45,927	159	,289			
	Toplam	47,928	162				

Motivasyon ölçeğinin yalnızca ast-üst yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucu $F(3, 159) = 4,069$ olup $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için LSD testi yapılmıştır. Test sonucunda ast-üst ilişkisinde 51 yaş ve üzeri grupla diğer gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. 51 yaş ve üzeri çalışanların uzun yıllar çalışmış olmaları nedeniyle motivasyonlarının düştüğü düşünülmektedir.

5.5. Medeni Durum Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının *medeni durum* değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirleyebilmek için *Bağımsız t Testi* yapılmıştır. Test sonucu Tablo 5.8’ de yer almaktadır.

Tablo 5.8. Medeni durum değişkenine ait bağımsız t testi

	Gruplar	N	X	SS	SD	t	p
İş Doyumu	Bekâr	38	4,1579	,77660	161	,939	,349
	Evli	125	4,0360	,67665	161		
Maddi Doyum	Bekâr	38	3,0821	,82065	161	-,468	,640
	Evli	125	3,1501	,77305	161		
Ast-Üst İlişkisi	Bekâr	38	3,4072	,51903	161	1,574	,117
	Evli	125	3,2645	,48060	161		
Genel	Bekâr	38	3,6268	,59060	161	,670	,504
	Evli	125	3,5592	,53044	161		

Tablo 5.8. incelendiğinde *medeni durum* değişkeni ile halk kütüphanelerinde çalışanların motivasyonları arasında [“iş doyumu” ($t_{161} = ,939$), “maddi doyum” ($t_{161} = -,468$), “ast-üst ilişkisi” ($t_{161} = 1,574$) ve “genel” ($t_{161} = ,670$)] $p < 0.05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, bekâr ile evli kütüphane çalışanlarının motivasyon düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

5.6. Görev Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyinin *görev* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.9’ da yer almaktadır.

Tablo 5.9. Görev değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Görev	N	X	SS
İş Doymu	Memur	59	4,0858	,707
	Hizmetli/işçi	56	4,1268	,727
	Kütüphaneci	31	3,9570	,651
	Şef/Müdür Yardımcısı	17	3,9804	,702
	Toplam	163	4,0644	,700
Maddi Doym	Memur	59	3,2588	,783
	Hizmetli/işçi	56	2,8666	,759
	Kütüphaneci	31	3,2725	,696
	Şef/Müdür Yardımcısı	17	3,3312	,834
	Toplam	163	3,1342	,782
Ast-Üst İlişkisi	Memur	59	3,1898	,521
	Hizmetli/işçi	56	3,4246	,473
	Kütüphaneci	31	3,3656	,418
	Şef/Müdür Yardımcısı	17	3,1307	,475
	Toplam	163	3,2978	,491
Genel	Memur	59	3,5955	,563
	Hizmetli/işçi	56	3,5502	,531
	Kütüphaneci	31	3,5898	,515
	Şef/Müdür Yardımcısı	17	3,5579	,607
	Toplam	163	3,5749	,543

Tablo 5.9. incelendiğinde iş doymu faktöründe kütüphanecilerin ve şef/müdür yardımcılarının ortalamalarının düşük olduğu, gelirlerinin düşük olması nedeniyle işçi statüsünde çalışanların maddi doyumlarının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Halk kütüphanesi çalışanlarının görevleri açısından istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.10. Görev değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler		Kareler		Fark	
		toplamı	SD	ortalaması	F	P	
İş doyumu	Gruplar Arası	,723	3	,241	,486	,692	
	Gruplar İçi	78,799	159	,496			
	Toplam	79,522	162				
Maddi doyum	Gruplar Arası	6,179	3	2,060	3,522	,016	İşçi-memur İşçi-yönetici
	Gruplar İçi	92,977	159	,585			
	Toplam	99,156	162				
Ast-üst ilişkisi	Gruplar Arası	2,205	3	,735	3,159	,026	İşçi-memur İşçi-yönetici
	Gruplar İçi	36,997	159	,233			
	Toplam	39,203	162				
Genel	Gruplar Arası	,071	3	,024	,079	,972	
	Gruplar İçi	47,858	159	,301			
	Toplam	47,928	162				

Motivasyon ölçeğinde *görev* değişkenine göre maddi doyum boyutunda $F(3, 159)=3,522$ ve ast-üst ilişkisi boyutunda $F(3, 159)=3,159$ olup $p < 0,05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için LSD testi yapılmıştır. Test sonucunda hizmetli/işçi statüsünde görev yapan çalışanların memur, şef/müdür yardımcısı ve kütüphaneci statüsünde çalışanlara göre maddi doyumlarının düşük olduğu anlaşılmaktadır. Maddi konulardaki yetersizlik duygusuna karşın hizmetli/işçi statüsündeki çalışanların ast-üst ilişkilerinde memur ve şef/müdür yardımcısı statüsünde çalışanlara göre daha memnun oldukları belirlenmiştir. Ast-üst ilişkilerinde üst konumundaki şef/müdür yardımcılarının hizmetli/işçi statüsünde çalışanlardan daha az memnun olmaları ilginç bir durum oluşturmaktadır. Şef/müdür yardımcısı konumundaki çalışanların konumlarından memnun olmadıkları, başka görevlere talip oldukları söylenebilir.

5.7. Eğitim Durumu Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonunun *eğitim* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.11’de yer almaktadır.

Tablo 5.11. Eğitim durumu değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Eğitim durumu	N	X	SS
İş doyumu	İlkokul	6	4,4944	,284
	Ortaokul	8	4,3667	,464
	Lise	51	4,0710	,740
	Önlisans	22	4,1273	,713
	Lisans	69	3,9311	,719
	Lisansüstü	7	4,4190	,226
	Toplam	163	4,0644	,700
Maddi doyum	İlkokul	6	3,3333	,708
	Ortaokul	8	2,9659	,525
	Lise	51	3,0207	,779
	Önlisans	22	3,0702	,855
	Lisans	69	3,1937	,799
	Lisansüstü	7	3,5974	,640
	Toplam	163	3,1342	,782
Ast-Üst ilişkisi	İlkokul	6	3,2593	,474
	Ortaokul	8	3,0833	,447
	Lise	51	3,3454	,512
	Önlisans	22	3,2741	,611
	Lisans	69	3,2770	,454
	Lisansüstü	7	3,5079	,356
	Toplam	163	3,2978	,491
Genel	İlkokul	6	3,8119	,275
	Ortaokul	8	3,5964	,338
	Lise	51	3,5543	,521
	Önlisans	22	3,5757	,643
	Lisans	69	3,5311	,574
	Lisansüstü	7	3,9265	,335
	Toplam	163	3,5749	,543

Tablo 5.11. incelendiğinde üç faktörde ve ölçeğin genelinde lisansüstü kütüphane çalışanlarının diğer eğitim gruplarına göre motivasyonlarının çoğunlukla yüksek olduğu görülmektedir. Halk kütüphanesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.12. Eğitim durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler		Kareler		
		toplamı	SD	ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	4,037	5	,807	1,679	,143
	Gruplar İçi	75,485	157	,481		
	Toplam	79,522	162			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	2,957	5	,591	,965	,441
	Gruplar İçi	96,199	157	,613		
	Toplam	99,156	162			
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	,844	5	,169	,691	,631
	Gruplar İçi	38,359	157	,244		
	Toplam	39,203	162			
Genel	Gruplar Arası	1,360	5	,272	,917	,472
	Gruplar İçi	46,568	157	,297		
	Toplam	47,928	162			

Motivasyon ölçeğinin *eğitim* değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Eğitim değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi olmadığı söylenebilir.

5.8. Üniversiteden Mezun Olunan Bölüm (En Az Lisans Düzeyinde Eğitim Alanlar İçin) Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonunun *üniversitede eğitim aldıkları bölüm* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.13'te yer almaktadır.

Tablo 5.13. Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Bölüm	N	X	SS
İş Doyumu	BBY	29	3,9287	,632
	Kütüphanecilik	11	4,3394	,485
	Diğer	42	4,0026	,745
	Toplam	82	4,0217	,682
Maddi Doyum	BBY	29	3,2880	,547
	Kütüphanecilik	11	3,4959	,976
	Diğer	42	3,1150	,867
	Toplam	82	3,2273	,787
Ast-Üst İlişkisi	BBY	29	3,3678	,437
	Kütüphanecilik	11	3,3636	,381
	Diğer	42	3,2407	,488
	Toplam	82	3,3022	,457
Genel	BBY	29	3,5831	,470
	Kütüphanecilik	11	3,8234	,536
	Diğer	42	3,5277	,612
	Toplam	82	3,5870	,557

Tablo 5.13. incelendiğinde üç faktörde ve ölçeğin genelinde lisansüstü kütüphane çalışanlarının diğer eğitim gruplarına göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.14. Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler		Kareler		
		toplamı	SD	ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	1,376	2	,688	1,496	,230
	Gruplar İçi	36,329	79	,460		
	Toplam	37,705	81			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	1,430	2	,715	1,158	,319
	Gruplar İçi	48,781	79	,617		
	Toplam	50,211	81			

Tablo 5.14. (devam)

Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	,325	2	,163	,772	,465
	Gruplar İçi	16,620	79	,210		
	Toplam	16,945	81			
Genel	Gruplar Arası	,763	2	,381	1,233	,297
	Gruplar İçi	24,438	79	,309		
	Toplam	25,201	81			

Motivasyon ölçeğinin lisans seviyesindeki üniversiteden mezun olunan bölüm değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Lisans seviyesindeki üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına etkisi olmadığı görülmektedir.

5.9. İş Deneyimi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonunun *iş deneyimi* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.15'te yer almaktadır.

Tablo 5.15. İş deneyimi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Deneyim	N	X	SS
İş Doyumu	0-5	43	4,2388	,587
	6-10	26	3,9936	,885
	11-15	18	4,0481	,829
	16-20	24	3,9612	,668
	21-25	20	4,0063	,715
	25+	32	4,0104	,617
	Toplam	163	4,0644	,700
	Maddi Doyum	0-5	43	3,0870
6-10		26	3,3665	,783
11-15		18	3,1302	,981
16-20		24	2,9356	,682
21-25		20	3,0813	,682
25+		32	3,1932	,729
Toplam		163	3,1342	,782

Tablo 5.15. (devam)

Ast-Üst İlişkisi	0-5	43	3,4359	,478
	6-10	26	3,1538	,499
	11-15	18	3,4506	,475
	16-20	24	3,2513	,544
	21-25	20	3,2990	,431
	25+	32	3,1771	,469
	Toplam	163	3,2978	,491
	Genel	0-5	43	3,6703
6-10		26	3,5806	,668
11-15		18	3,6060	,677
16-20		24	3,4563	,508
21-25		20	3,5337	,493
25+		32	3,5393	,511
Toplam		163	3,5749	,543

Tablo 5.15. incelendiğinde mesleğe yeni başlayan “0-5” yıl arasında çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum da yeni mezunların doğal olarak idealist bir tavra sahip olmalarına örnek olarak gösterilebilir. Halk kütüphanesi çalışanlarının iş deneyimleri değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.16. İş deneyimi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler		F	P
		toplamı	SD		
İş Doyumu	Gruplar Arası	1,859	5	,372	,751
	Gruplar İçi	77,664	157	,495	
	Toplam	79,522	162		
Maddi Doyum	Gruplar Arası	2,613	5	,523	,850
	Gruplar İçi	96,543	157	,615	
	Toplam	99,156	162		
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	2,298	5	,460	1,955
	Gruplar İçi	36,905	157	,235	
	Toplam	39,203	162		
Genel	Gruplar Arası	,822	5	,164	,548
	Gruplar İçi	47,107	157	,300	
	Toplam	47,928	162		

Motivasyon ölçeğinin *iş deneyimi* değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş deneyimi değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına etkisi olmadığı görülmektedir.

5.10. Çalıştığı Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyinin *çalıştığı kurumdaki hizmet süresi* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.17'de yer almaktadır.

Tablo 5.17. Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Hizmet süresi	N	X	SS
İş Doyumu	0-5	95	4,1579	,653
	6-10	30	3,7804	,830
	11-15	24	4,0778	,564
	16-20	4	3,7167	,718
	21-25	4	3,9040	,915
	26+	6	4,2889	,880
	Toplam	163	4,0644	,700
	Maddi Doyum	0-5	95	3,2074
6-10		30	3,0453	,721
11-15		24	2,8598	,654
16-20		4	2,9773	,465
21-25		4	3,1122	,868
26+		6	3,6364	,751
Toplam		163	3,1342	,782
Ast-Üst İlişkisi		0-5	95	3,3844
	6-10	30	3,0704	,505
	11-15	24	3,3426	,473
	16-20	4	3,0910	,676
	21-25	4	2,7728	,560
	26+	6	3,3704	,356
	Toplam	163	3,2978	,491

Tablo 5.17. (devam)

	0-5	95	3,6603	,535
	6-10	30	3,3668	,572
	11-15	24	3,5060	,436
Genel	16-20	4	3,3234	,528
	21-25	4	3,3643	,717
	26+	6	3,8476	,591
	Toplam	163	3,5749	,543

Tablo 5.17. incelendiğinde *çalıştığı kurumdaki hizmet süresinin* 6-10 yıl olanların ast-üst ilişkisinde bir değişim olduğu anlaşılmıştır. Halk kütüphanesi çalışanlarının çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.18. Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	4,143	5	,829	1,726	,132
	Gruplar İçi	75,380	157	,480		
	Toplam	79,522	162			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	4,167	5	,833	1,377	,236
	Gruplar İçi	94,989	157	,605		
	Toplam	99,156	162			
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	3,618	5	,724	3,193	,009
	Gruplar İçi	35,584	157	,227		
	Toplam	39,203	162			
Genel	Gruplar Arası	2,983	5	,597	2,084	,070
	Gruplar İçi	44,946	157	,286		
	Toplam	47,928	162			

Motivasyon ölçeğinin yalnızca ast-üst ilişkisine göre kütüphane kurumu dâhilinde 6-10 yıl çalışanlara ilişkin ANOVA testi sonucu $F(3, 193) = ,009$ olup $p < 0,05$ önem

düzeyinde anlamlı bulunmuştur. 30 katılımcının daha önce çalıştığı işlerdeki deneyim sürelerinin incelenmesiyle çoğu katılımcının 16- 25 yıl arası çalışan olduğu tespit edilmiş ve deneyim süresi yükseldikçe ast-üst ilişkisinin düştüğü anlaşılmıştır. 21-25 yıl arası çalışanlarda ast-üst ilişki değerinin 2,7728 gibi toplam sonuca göre düşük bir orana sahip olması da ileri sürülen bu kanıyı desteklemektedir.

5.11. Mesai Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin *mesai* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.19’da yer almaktadır.

Tablo 5.19. Mesai değişkeninin bağımsız t testi

Faktörler	Gruplar	N	X	SS	t	p
İş Doyumu	Gündüz	141	4,0494	,71919	-,608	,544
	Dönüşümlü	21	4,1494	,58368		
Maddi Doyum	Gündüz	141	3,1061	,79590	-1,192	,235
	Dönüşümlü	21	3,3247	,69268		
Ast-Üst İlişkisi	Gündüz	141	3,2888	,50135	-,813	,418
	Dönüşümlü	21	3,3824	,42316		
Genel	Gündüz	141	3,5574	,55446	-1,063	,289
	Dönüşümlü	21	3,6930	,47708		

Tablo 5.19. incelendiğinde *mesai* değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonları arasında [“iş doyumu” ($t_{-608} = ,544$), “maddi doyum” ($t_{-1,192} = -,235$), “ast-üst ilişkisi” ($t_{-813} = ,418$) ve “toplam” ($t_{-1,063} = ,289$)] $p < 0.05$ anlam düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, mesai değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeylerinin farklılığının olmadığını, birbirine benzerlik gösterdiğini ifade etmektedir.

5.12. Gelir Düzeyi Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin *gelir düzeyi* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.20’de yer almaktadır.

Tablo 5.20. Gelir düzeyi değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Gelir	N	X	SS
İş Doyumu	0-2000	12	4,6889	,306
	2001-3000	19	3,8754	,804
	3001-4000	42	4,1576	,725
	4001-5000	30	3,9600	,765
	5001+	60	3,9863	,608
	Toplam	163	4,0644	,700
Maddi Doyum	0-2000	12	3,3356	,860
	2001-3000	19	2,7168	,862
	3001-4000	42	3,2118	,732
	4001-5000	30	3,1182	,883
	5001+	60	3,1798	,698
	Toplam	163	3,1342	,782
Ast-Üst İlişkisi	0-2000	12	3,7593	,417
	2001-3000	19	3,2515	,527
	3001-4000	42	3,2701	,435
	4001-5000	30	3,2841	,567
	5001+	60	3,2463	,457
	Toplam	163	3,2978	,491
Genel	0-2000	12	4,0245	,372
	2001-3000	19	3,3509	,611
	3001-4000	42	3,6321	,504
	4001-5000	30	3,5216	,636
	5001+	60	3,5425	,483
	Toplam	163	3,5749	,543

Tablo 5.20. incelendiğinde 0-2000 Türk Lirası ücret alanların iş doyumu, maddi doyum, ast-üst ilişkisi ve ölçek genelinde sonuçlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Halk kütüphanesi çalışanlarının gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı

farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ANOVA yapılmıştır. Test sonucu aşağıdaki Tablo 5.21’de yer almaktadır.

Tablo 5.21. Gelir düzeyi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler		Kareler		P	Fark
		toplamı	SD	ortalaması	F		
İş Doyum	Gruplar Arası	6,416	4	1,604	3,467	,010	İşçi-Memur
	Gruplar İçi	73,106	158	,463			İşçi-
	Toplam	79,522	162				Şef/Müdür Yardımcısı
Maddi Doyum	Gruplar Arası	4,182	4	1,045	1,739	,144	
	Gruplar İçi	94,974	158	,601			
	Toplam	99,156	162				
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	2,793	4	,698	3,030	,019	İşçi-Memur
	Gruplar İçi	36,409	158	,230			İşçi-
	Toplam	39,203	162				Şef/Müdür Yardımcısı
Genel	Gruplar Arası	3,665	4	,916	3,271	,013	İşçi-Memur
	Gruplar İçi	44,263	158	,280			İşçi-
	Toplam	47,928	162				Şef/Müdür Yardımcısı

Motivasyon ölçeğinin iş doyumuna ilişkin ANOVA testi sonucu $F(3,467)=,010$; ast-üst faktörüne ilişkin ANOVA testi sonucu $F(3, 030)=,019$; ölçek geneli ilişkin ANOVA testi sonucu $F(3, 271)=,013$ olup iki faktör ve ölçeğin genelinde $p<0,05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Maddi doyum faktöründe ise anlamlı bir fark çıkmamıştır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için LSD Testi yapılmıştır. LSD Testi sonucunda ise maaşı 0-2000 Türk Lirası arasında olan katılımcıların motivasyonu iş doyumuna, ast-üst ilişkisi ve ölçek geneline göre diğer ücret gruplarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

5.13. Ailedeki Birey Sayısı Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin *ailedeki birey sayısı* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.22’te yer almaktadır.

Tablo 5.22. Ailedeki birey sayısı değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Birey	N	X	SS
İş Doyumu	1	11	3,8424	1,071
	2	29	3,8705	,558
	3+	122	4,1280	,686
	Toplam	162	4,0625	,702
Maddi Doyum	1	11	2,6802	,653
	2	29	3,2405	,668
	3+	122	3,1391	,803
	Toplam	162	3,1261	,777
Ast-Üst İlişkisi	1	11	3,4040	,517
	2	29	3,3295	,445
	3+	122	3,2840	,503
	Toplam	162	3,3003	,492
Genel	1	11	3,3644	,694
	2	29	3,5334	,443
	3+	122	3,6002	,551
	Toplam	162	3,5722	,544

Tablo 5.22. incelendiğinde *ailedeki birey sayısı* değişkeninde “3+” öncülünde iş doyumu faktörünün yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca yalnız yaşayanların maddi doyumu diğerlerine göre daha düşük, 2 ve üstü yaşayanların maddi doyumları daha yüksektir. Yalnız yaşayanların aile hayatı noktasında eksikliği ve sosyal çevresinin daha çok dış dünyaya ait olması da maddi doyumların düşüklüğüne sebep olarak ifade edilebilir. Yalnız yaşayanların göreve yeni başlamış olduğu düşünülürse ast-üst ilişkisinde sorun yaşamamaları da bu nedene bağlanabilir.

Birey sayısı değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi üzerine bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.23. Ailedeki birey sayısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	P
İş Doyumu	Gruplar Arası	2,126	2	1,063	2,187	,116
	Gruplar İçi	77,304	159	,486		
	Toplam	79,430	161			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	2,587	2	1,294	2,169	,118
	Gruplar İçi	94,815	159	,596		
	Toplam	97,402	161			
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	,176	2	,088	,359	,699
	Gruplar İçi	38,859	159	,244		
	Toplam	39,034	161			
Genel	Gruplar Arası	,614	2	,307	1,036	,357
	Gruplar İçi	47,120	159	,296		
	Toplam	47,734	161			

Motivasyon ölçeğinin *ailedeki birey sayısı* değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ailedeki birey sayısı değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine istatistiksel açıdan etkisi olmadığı görülmektedir.

5.14. Aile Yapısı Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeylerinin *aile yapısı* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.24'te yer almaktadır.

Tablo 5.24. Aile yapısı değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Aile	N	X	SS
İş Doyumu	Geniş	23	3,907	,782
	Çekirdek	130	4,118	,646
	Diğer	9	3,748	1,116
	Toplam	162	4,067	,701
Maddi Doyum	Geniş	23	3,046	,798
	Çekirdek	130	3,177	,778
	Diğer	9	2,737	,799
	Toplam	162	3,134	,784
Ast-Üst İlişkisi	Geniş	23	3,144	,398
	Çekirdek	130	3,315	,502
	Diğer	9	3,469	,520
	Toplam	162	3,299	,492
Genel	Geniş	23	3,440	,534
	Çekirdek	130	3,616	,526
	Diğer	9	3,358	,769
	Toplam	162	3,576	,545

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyinin *aile yapısı* değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirleyebilmek için ANOVA testi yapılmıştır. Test sonucu Tablo 5.25'te yer almaktadır.

Tablo 5.25. Aile yapısı değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Faktör		Kareler toplamı	SD	Kareler ortalaması	F	p
İş Doyumu	Gruplar Arası	1,836	2	,918	1,885	,155
	Gruplar İçi	77,403	159	,487		
	Toplam	79,238	161			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	1,839	2	,919	1,502	,226
	Gruplar İçi	97,314	159	,612		
	Toplam	99,153	161			
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	,847	2	,424	1,761	,175
	Gruplar İçi	38,266	159	,241		
	Toplam	39,113	161			
Genel	Gruplar Arası	1,054	2	,527	1,792	,170
	Gruplar İçi	46,771	159	,294		
	Toplam	47,826	161			

Motivasyon ölçeğinin *aile yapısı* değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ailedeki birey sayısı değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine istatistiksel açıdan etkisi olmadığı görülmektedir.

5.15. Konut Mülkiyeti Durumu Değişkeninin Halk Kütüphaneleri Çalışanlarının Motivasyon Düzeyine Etkisi ile İlgili Bulgular

Halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyon düzeyinin *konut mülkiyeti* değişkenine göre aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 5.26'da yer almaktadır.

Tablo 5.26. Konut mülkiyeti durumu değişkeninin aritmetik ortalama ve standart sapmaları

Faktör	Konut	N	X	SS
İş Doyumu	Ev sahibi	96	4,038	,746
	Kiracı	62	4,059	,638
	Diğer	5	4,613	,202
	Toplam	163	4,064	,700
Maddi Doyum	Ev sahibi	96	3,134	,825
	Kiracı	62	3,123	,729
	Diğer	5	3,272	,671
	Toplam	163	3,134	,782
Ast-Üst İlişkisi	Ev sahibi	96	3,252	,486
	Kiracı	62	3,366	,498
	Diğer	5	3,311	,517
	Toplam	163	3,297	,491
Genel	Ev sahibi	96	3,552	,580
	Kiracı	62	3,587	,495
	Diğer	5	3,857	,336
	Toplam	163	3,574	,543

Tablo 5.26. incelendiğinde *konut mülkiyeti durumunda* yer alan “diğer” seçeneğinin iş doyumu, maddi doyum ve ölçek genelinde yüksek puanlamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Konut mülkiyeti değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi arasındaki bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 5.27. Konut mülkiyeti durumu değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

Faktörler		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	F	p
İş Doyumu	Gruplar Arası	1,571	2	,785	1,612	,203
	Gruplar İçi	77,952	160	,487		
	Toplam	79,522	162			
Maddi Doyum	Gruplar Arası	,104	2	,052	,084	,920
	Gruplar İçi	99,052	160	,619		
	Toplam	99,156	162			
Ast-Üst İlişkisi	Gruplar Arası	,494	2	,247	1,021	,362
	Gruplar İçi	38,708	160	,242		
	Toplam	39,203	162			
Genel	Gruplar Arası	,457	2	,228	,770	,465
	Gruplar İçi	47,472	160	,297		
	Toplam	47,928	162			

Motivasyon ölçeğinin *konut mülkiyeti* değişkenine ilişkin ANOVA testi sonucunda üç faktör ve genel sonuçlarda $p < 0,05$ 'den büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Konut mülkiyeti değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi olmadığı görülmektedir.

5.16. Açık Uçlu Soru ile Ulaşılan Bulgular

Katılımcılara anket sonunda eklemek istedikleri görüş ve önerileri sorulmuş ve 163 katılımcıdan 20'sinin yazdığı görüş ve öneriler aşağıdaki gibi birebir yazılmıştır.

Tablo 5.28. Açık uçlu soru ile ulaşılan bulgular

Katılımcı	Görüş ve Öneriler
3	“Hoşlanmadığımız kimselerle hayat boyu karşılaşmak durumundayız ama zorlukları aşmaya çalışmak, kaçmaktan her zaman daha iyidir. Yönetici ile ilgili sorduğunuz sorulara ortak bir cevap vereyim, yanlış anlamak isteyene doğruyu anlatmak mümkün değildir.”
5	“Kütüphanelerde idareciler (yöneticiler) kütüphaneci olmalı ve işini severek yapanlardan seçilmelidir. Hak etmedikleri masaları işgal etmemelidirler.”
9	“Asansör, bina eski imkânlar kısıtlı.”
13	“Kütüphane binaları içler acısı, nasıl memnun olunur.”
14	“Kamudaki maaş adaletsizliği.”
25	“Mesleki anlamda yükselmek için çeşitli şartlar sunuluyor. Mülakat ile eleme yapılıyor. Liyakat konusu yeniden ele alınmalı. Eşit iş, eşit ücret politikası zayıf.”
54	“Çalıştığım kütüphanenin yenilenmesi ya da daha güzel-temiz bir ortamda çalışmak.”
58	“İşimden ve idarecimden memnunum.”
74	“29. Soruya kurum içi arkadaşları baz alarak cevap veriyorum.”
82	“Halk Kütüphanelerinde daha fazla sayıda uzman personel olmalıdır.”
83	“Böyle çalışmalarınız için teşekkür ederim. Hayata geçecek çalışmalarınız olur inşallah.”
88	“Kamu kurumu olduğu için yalnızca bir üst yöneticinin yeterli ve iyi olması maalesef yetmiyor. Anketteki soruların birçoğu genel olarak daha üst makamlardaki görevde bulunanlar için cevaplanmıştır. Birim yöneticisinin yapabileceği işler bellidir.”
95	“Teşekkür eder iyi çalışmalar dilerim.”
118	“İş yerinde performansa yönelik ücretlendirme yapılmalı ve işçilere de yükselme şansı verilmeli.”
120	“9. maddedeki başarının ödüllendirilmesi kurum içerisinde takdir edilmeden öteye geçememektedir. Daha somut ödüllendirme yapılabilir. Halk küt.’lerinin fiziki koşulları içler acısı çocuklara ve gençlere daha güzel ortam sunulmalı. 30. soruda; kurum, çalışanları daha ileri pozisyon için hazırlamaz ancak bireyin çabası olursa bir şeyler olabiliyor. Kurum teşvik edici şeyler yapabilir. İyi çalışmalar.”
121	“Beni fazlasıyla memnun eden, saygın bir meslek: Kütüphanecilik.”
135	“İş güvencesi ve eşit işe eşit ücret, özverili çalışmanın takdir edilmesi.”
146	“Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması ve mesleki gelişimleri için eğitim ve seminerlere gönderilmeli. Toplantıların daha sık yapılarak personelin durumu değerlendirilmeli.”
155	“Bir halk kütüphanesi 24 saat açık olmamalı.”
158	“Halk Kütüphaneleri 7/24 açık olmamalı.”

6. TARTIŞMA

Çalışmanın bu kısmında, araştırma sonucunda elde edilen bulgular daha önce yapılmış çalışmalar ile karşılaştırılarak tartışılacaktır.

Çalışma kapsamındaki halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyleri üzerinde cinsiyet unsurunun etkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Yılmaz (2004: 289)'ın üniversite kütüphanelerinde çalışan personele yönelik uyguladığı ankette, cinsiyet unsurunun personelin motivasyon ve memnuniyetini etkileyen bir unsur olmadığını belirtmesi de araştırmada ulaşılan kanıyı desteklemektedir. Bu sonuçlara karşın Balcı (2006: 99)'nın üniversite, okul, halk kütüphanesi, özel kütüphane ve millî kütüphane personelinin motivasyon kaynaklarını belirlemek için yaptığı çalışmada ise kadın kütüphaneciler açısından takdir edilme, saygınlık ve fikirlerine değer verilmesi erkeklere göre daha önemli bulunmuştur.

51 yaş ve üzeri çalışanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı fark bulunmuş ve uzun yıllar çalışanların zaman içerisinde motivasyonlarının düştüğü sonucuna varılmıştır. Balcı (2006: 100)'nın benzer bir çalışmasında ise yaşa ilişkin bulunan sonuçlara göre çalışanların yaşının ilerledikçe iş yerlerinden daha çok tatmin oldukları ifade edilmektedir. Bu farkın Balcı'nın uygulamayı halk kütüphaneleri dışında üniversite, okul kütüphanesi, özel kütüphane ve millî kütüphane personeli üzerinde de yapmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bamgbose ve Ladipo (2017: 45)'nin Nijerya'daki Lagos eyaletinde yer alan bazı üniversite kütüphanelerindeki çalışanların motivasyonunun üretkenlik ve performansları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yaptıkları çalışmada, genç personelin yaşının maddi doyum konusunda motive edici bir faktör olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Hizmetli olarak görev yapan çalışanların maddi doyumlarının diğer görevlerde çalışanlara göre düşük olduğu görülürken, ast-üst ilişkisinde ise daha memnun oldukları belirlenmiştir. Balcı (2006: 101)'nin yaptığı çalışmaya göre, çalışanlar uzmanlaştıkça/yükseldikçe ast-üst faktörünün karar alma aşamasında görüş alma isteği düşüş göstermektedir. Bu da ortaya konulan kanıyı güçlendirmekte, astların üst yöneticilere göre ast-üst dengesinden daha çok memnun olduklarını

desteklemektedir. Bu konuda Mistry (2000: 289)'nin görüşlerinin de önem kazandığı vurgulanabilir. Yöneticiler, fikir alma ve karar verme sürecinde alt düzeyde çalışanların da görüşlerini almalı; bu atmosfere onları da dâhil etmelidir. Yılmaz (2000: 341)'ın halk kütüphanesi sorunlarına yöneticilerin yaklaşımını Ankara örneği üzerinden yürüttüğü çalışmasında, hem yönetici hem de personel bazında motivasyon ve memnuniyetlerin maaş ile doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Tella vd. (2007: 12)'nin araştırmasına göre de profesyonelliğin ön planda olduğu kütüphanecilik mesleğinin yanında diğer bölüm çalışanlarının da bağlılığı gayet önemlidir. Ölçekte ortaya çıkan kanının da Tella vd.'nin görüşünü desteklediği anlaşılmaktadır.

Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkenine ait veriler incelendiğinde lisansüstü eğitimi almış personelin motivasyon ortalamalarının yüksek olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı sonuç bulunamamış, lisans seviyesindeki üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Yılmaz (2004: 286)'ın üniversite kütüphanelerinde çalışan personele yönelik uyguladığı anket sonuçlarında ise kütüphanecilik eğitimi almış uzman personelin diğer personele oranla motivasyonunun yüksek olduğu, eğitim düzeyinin personel motivasyonu üzerinde etkin olduğunu belirtmiştir.

İş deneyimi değişkeninde mesleğe yeni başlayan 0-5 yıl arasında çalışanların iş doyumlarının diğer iş deneyimi gruplarından daha yüksek olduğu görülmesine karşın istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamış, iş deneyimi değişkeninin çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz (2004: 287)'in üniversite kütüphanelerinde çalışan personele yönelik uyguladığı anket sonuçlarında ise 11-15 ve 21-25 yıl gruplarıyla, 26 yıl üstü çalışma süresine sahip personel arasında fark olduğu; 26 ve üzeri toplam çalışmaya sahip çalışanların yüksek seviyede memnuniyetsizlik yaşadığına dikkat çekmiştir. Bu sonuç, araştırmada yer alan iş deneyimi değişkenine ilişkin aritmetik ortalamaları "0-5" yıl arasındaki çalışanların iş doyumlarının diğer iş deneyim grupların motivasyon düzeyinden daha yüksek olduğuna yönelik kanıyı destekler niteliktedir. Sağlam'ın (2017: 24) aktardığına göre Dorsan, hizmet süresinin iş tatminiyle doğrudan ilişkili

olduğunu ortaya koymuş, işe yeni başlayan personelin başlangıçta iş tatmininin yüksek olduğunu daha sonraları ise azaldığını ifade etmiştir.

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin veriler incelendiğinde, ast-üst ilişkisi faktöründe istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş, deneyim süreci yükseldikçe ast-üst ilişkisinin düştüğü anlaşılmıştır. 21-25 yıl arası çalışanlarda ast-üst ilişki değerinin 2,7728 gibi toplam sonuca göre düşük bir orana sahip olması da ileri sürülen bu kanıyı desteklediği düşünülmüştür. Yılmaz (2004: 287)'ın üniversite kütüphanelerinde çalışan personele yönelik uyguladığı anket sonuçlarında ise 26 yıl ve üzeri aynı kütüphanede çalışan personelin hemen hemen tüm maddelerde diğer hizmet süresi gruplarından daha yüksek oranda motivasyon eksikliğinin olduğunu tespit etmiştir. Balcı (2006: 100)'nın yaptığı çalışmaya göre de 6-10 yıl arası çalışanlar 16 yıl ve üzeri çalışanlara göre ast-üst ilişkisinde kendi görüşlerinin daha az önemsendiğini düşünmekte olduğu anlaşılmış, bu durumun araştırmada ortaya konulan kanı ile ters orantılı olduğu görülmüştür.

Maaşı 0-2000 Türk Lirası arasında olan katılımcıların maddi doyum hariç; iş doyumunu, ast-üst ilişkisi ve ölçek geneline göre motivasyon düzeylerinin diğer ücret gruplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. İş doyumunu, ast-üst ilişkisi ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın olması; düşük ücret alan çalışanların eğitim seviyelerine kıyasla yaptıkları işten memnun oldukları ve ast-üst ilişkisi noktasında da herhangi bir sorunla karşılaşmadıkları şeklinde ifade edilebilir. Ayrıca düşük ücret alan çalışanların, ast-üst ilişkisi faktöründe yöneticilerden çekinmesi sebebiyle ankete daha çok olumlu işaretlemeler yaptığı düşünülebilir. Ölçekte yer alan gelir düzeyi değişkeninde tüm katılımcıların maddi doyum faktörü konusunda gelirlerin yetersiz oluşuna dair benzer düşünceye sahip olması Yılmaz (2006: 75)'ın "*Avrupa Birliği Sürecinde Türk Halk Kütüphaneleri*" adlı araştırmasındaki verilerle de benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Yılmaz, kütüphane çalışanlarının aldığı ücret ile motivasyonunun doğrudan ilişkili olduğunu ifade ederken Türkiye'deki çalışanların aldıkları ücretin, Avrupa Birliği üye ülkelerinin ortalamasının altında olduğunu belirtmiştir. Yılmaz, bu durumun ülkenin genel ücret politikasına göre değerlendirildiğini bildirmiş olsa da çalışanların,

çoğunluğu gelişmiş ülkelerden oluşan ülkeler birliği çalışanları ile aynı koşullara sahip olmadıklarını belirtmektedir.

İşyerinin fiziki çalışma koşullarından memnuniyet düzeyinin orta düzeyde olduğu *Tablo 5.5. M10 (3,5031)*'da görülmüştür. Bülent Yılmaz'ın "*Halk Kütüphanesi Sorunlarına Yöneticilerin Yaklaşımı: Ankara Örneği*" adlı araştırmasında yöneticilerin %66,7 gibi büyük bir çoğunluğunun kütüphane binalarının hizmete uygun olmadığını belirttikleri sonucuna varmıştır. Binaların kütüphane binası amacıyla inşa edilmediğine dikkat çeken Yılmaz, kütüphane binalarının yetersiz olduğu noktaları şu şekilde ifade etmiştir: "*Küçük; eski; soğuk; başka bir kurumun içinde yer alıyor; güneş almıyor; yerleşim yerinin merkezinde değil; salon yok; depolar yetersiz; tek oda-salondan oluşuyor.*" (Yılmaz, 2000: 336). Yılmaz'ın yaptığı bir başka çalışmada da Ankara' da 26 halk kütüphanesi binasından yalnızca 3 tanesinin kütüphane binası amacıyla yapıldığı sonucunu elde ederek, binaların kütüphane binası amacıyla yapılmamalarının iç/dış mekânsal sorunlara sebep olduğunu belirtmiştir (Yılmaz, 2011: 52). Yılmaz'ın çalışmayı yaptığı yıl dikkate alındığında günümüzdeki halk kütüphanelerinin daha iyi seviyelerde olabileceği söylenebilir. Ancak katılımcı yorumları ve halen orta seviyelerde olan memnuniyet düzeyi durumun ciddiyetini koruduğunu göstermektedir. Halk kütüphanesi donanımlarına yönelik Erol Yılmaz (2004: 289) da çalışmasında; personelin kullandığı masa, sandalye gibi malzemelerin ergonomik olması gerektiğini vurgulamıştır. Uygulanan anket çalışmasında katılımcılara sorulan eklemek istedikleri görüş ve önerilerine yönelik açık uçlu soruya *Katılımcı 9, Katılımcı 13, Katılımcı 54 ve Katılımcı 120'* nin belirttiği görüşler yukarıda ifade edilen bu durumu destekler niteliktedir. Katılımcılar halk kütüphanelerinin fiziki koşullarının içler acısı, kısıtlı imkânlar dâhilinde olduğunu ve daha güzel ortamlarda çalışmak istediklerini belirtmişlerdir.

Elde edilen bulgular sonucunda M2 (4,2638), M13 (4,6810), M28 (4,2147), M34 (4,4908)' te de görüldüğü gibi halk kütüphaneleri çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde oldukları ve birlikte çalışmaktan keyif duydukları belirlenmiştir. Ayrıca hoşlanmadıkları kişilerle çalışmak zorunda kaldıklarına dair sorulan M19'un düşük seviyelerde çıkması verilen cevapların

anamlı ve dođru bir Őekilde olduđu konusunda gűven vermektedir. Bamgbose ve Ladipo (2017: 44) da yaptıkları araŐtırmada çalıŐanlar için bűyűk bir motivasyon biçimi olan iŐyerindeki arkadaŐlarla iliŐkilerin beklentinin űzerinde bir yűkseklikte olduđunu belirtmiŐtir. Motivasyon, alıŐanlara iŐi kolay ve ilginç hale getirmek için herhangi bir Őekilde yapılabilir. Bu, hiç kuŐkusuz, çalıŐanları iŐte ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teŐvik edecek ve bűyűce personelin etkinliđini ve verilen hizmetlerin verimliliđini artıracaktır. Gűnűn bűyűk bir bűlűműnűn birlikte geçirildiđi iŐ arkadaŐları ile olan iliŐkilerin iyi ve uyum içerisinde olması da gerek takım gerekse bireysel olarak yapılan iŐlerin kolay ve uyumlu bir biçimde yapılmasını sađlayacaktır. Nitekim Yılmaz (2004:289)'ın çalıŐmasında bahsettiđi gibi dikey ve yatay iletiŐim kanallarındaki engellerin temizlenmesi bireyler arasında sađlıklı bir iletiŐimi sađlayacaktır.

Tablo 5.5. M31' de "Her an iŐime son verileceđi endiŐesi taŐıyorum" maddesine katılımın 4,2133 gibi yűksek bir oran çıkmıŐtır. Sađlam'ın çalıŐanlardaki iŐ korkusuna yűnelik araŐtırmasındaki ifadeler dikkat çekicidir: ÇalıŐanlar gűven içerisinde çalıŐmak, kendilerini iŐ konusunda rahat hissetmek isterler. Gűnűműz toplumlarında iŐsizliđin bűyűk bir problem olarak algılanması, çalıŐanların endiŐelerinin ne kadar tutarlı olduđunu gűstermesi bakımından önemlidir (Sađlam, 2017: 27). ÇalıŐanların iŐ gűvencesinin olmaması, iŐ yerine aidiyet hissi oluŐmamasına ve kurumsal motivasyonun eksikliđine sebep olabilmektedir.

Motivasyon Őleđi'nde mesleki kariyer ve yűkselme ile ilgili olan M6 (3,1840), M15 (3,4540), M22 (2,9375) ve M30 (2,9141) maddelere katılımın genel anlamda dűŐűk olduđu grűlmektedir. Bu durum halk kűtűphanesi personeline kariyer ve mesleki anlamda yűkselme noktasında fırsat sunulmadıđı grűŐűnű ortaya çıkarmaktadır. Bamgbose ve Ladipo (2017: 45)' nun akademik kűtűphanelerde yaptıđı çalıŐmada da benzer bir motivasyon sorunu olduđu sonucuna ulaŐılmıŐtır. Ayrıca birçok personelin kariyer geleceđinde belirsizlikler olduđu, űst yönetimin kendilerine yűnelik destek ve gűvencesinin eksik veya yetersiz olduđu tezine ulaŐtıkları anlaŐılmıŐtır. Meseleyi baŐka bir açıdan deđerlendiren elik (1999:258) terfi konusunda nesnel Őlűtlerin kullanılmasını önermektedir. Obajemu vd. (2012) terfi konusunda uygun zamanların olmasının sadece kiŐinin motivasyonunu deđer aynı zamanda yűksek iŐ gűcű

verimliliği sağlanacağı ve devamsızlığın önleneceği, ayrıca yeterli hizmetçi eğitimin motivasyonu arttıracacağı düşüncesindedir. Lamptey vd. (2013: 24), Gana'daki kamu üniversitelerindeki kariyer gelişim, eğitim fırsatları ve ücretlendirme koşullarının yetersizliğinden bahsederken ayrımcılık, haksız terfi sistemi, kötü çalışma ortamı ve şeffaflığın olmamasından söz etmektedir.

Tablo 5.5'e bakıldığında M3 (4,1914), M8 (4,0497), M17 (4,3006) ve M24 (4,4049)'te görüldüğü gibi halk kütüphaneleri personeli, çalıştıkları kurumun toplumda saygınlığı olan, başkalarının çalışmak isteyeceği ve çalışmaktan gurur duydukları bir kurum olduğunu, ayrıca yaptıkları işi saygıdeğer bir iş olarak gördüklerini belirtecek şekilde cevap vermişlerdir. Bütün sonuçların yüksek çıkması personelin büyük bir kısmının çalıştıkları kurumu sevdiği ve saygın bir kurum olarak gördüklerini ortaya çıkarmaktadır. Aynı şekilde *Katılımcı 121*'in "*Beni fazlasıyla memnun eden, saygın bir meslek: Kütüphanecilik.*" şeklinde görüş bildirmesi bu sonucu desteklemektedir.

Başarının ödüllendirilmesi ile ilgili olan maddelerden M1 (3,5767), M9 (2,8210) ve M18 (3,0552) şeklinde sonuçlar elde edilmiştir. Ölçekte halk kütüphaneleri personelinin ödüllendirilme oranının çok düşük olduğu görülmektedir. Görüş ve önerileri sorulan katılımcılardan, *Katılımcı 120*'nin "...başarının ödüllendirilmesi kurum içerisinde takdir edilmeden öteye geçememektedir. Daha somut ödüllendirme yapılabilir." ve *Katılımcı 135*'in "...özverili çalışmanın takdir edilmesi." şeklindeki görüş ve önerileri bu durumu destekler niteliktedir. Dina ve Olowosoke (2018) çalışan kütüphane personel uygun şekilde ödüllendirilmesini, Hosoi (2005: 48) etkili bir motivasyon için üst düzey çalışmaların ödüllendirilmesini, Çelik (1999: 258) iş yapan ile engel çıkarmanın bir olmaması gerekliliğini, Khan ve Ahmed (2013: 9) de yetkili kişilerin profesyonel çalışmayı görev edinmiş personelin ödüllendirilmesi gerekliliğini belirtmiştir.

Katılımcı 25 ve *Katılımcı 135* eşit işe eşit ücret politikasının zayıf olduğunu, *Katılımcı 14* kamudaki maaş adaletsizliğini ve *Katılımcı 118*'de performansa göre ücret verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çelik (1999: 258)'in mevcut maaş sistemi yerine "eşit işe eşit ücret" verilmesi talebi ve aynı işi yapanların farklı ücreti alması

katılımcıların görüşleri ile uyuştugu anlaşılmaktadır. Ayrıca ölçek sorularından *Tablo 5.5*. M20'de "Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum." maddesine 3,3025 gibi düşük sayılabilecek bir katılım oranı bu durumu desteklemektedir. Robins'ten aktarılan, personelin çalıştığı örgütün ücret ve terfi politikalarının adaletli, belirsiz olmayan ve beklentileri doğrultusunda olmasını istemekte olduklarını ve bununla birlikte önemli olanın alınan ücretin miktarının yüksekliği değil, bu miktarın bireyin hak ettiğine inandığı oranda olması ve beklentisini karşılaması (Sağlam, 2017: 28) görüşü bu durumu daha açıklayıcı kılmaktadır.

Katılımcıların görüş ve önerilerini almak için onlara açık uçlu olarak sorulan soruya; *Katılımcı 118*, *Katılımcı 121* ve *Katılımcı 146*'nın verdiği cevaplar örgütteki hizmet içi eğitim, zaman içerisindeki terfi pozisyonları için kişinin kendisini geliştirmek istemesinin çalışanlar tarafından talep edilen olgular arasında olduğu görülmektedir. Bir çok araştırmacının kütüphane personelinin motivasyonları ile ilgili yaptıkları çalışmalarda; kütüphane personelinin mesleki niteliklerini geliştirmesi ve iş sürecinde motive olmalarına katkı sağlayacağı düşünülen kurslar, mesleki eğitimler, konferanslar, seminerler ve toplantılara katılmaları noktasında fırsatlar sunulmasının gerekliliğini vurgularken maddi doyumun düşük olduğu ülkemizde birçok şartın düzeltilme ihtiyacını belirtmiştir (Inyang vd., 2014: 64; Khan ve Ahmed, 2013: 9; Üstün, 2009: 608; Yılmaz, 2000: 340; Yılmaz, 2004: 289).

Katılımcı 3'ün eklediği görüş ele alındığında bazı olumsuz durumlara rağmen kendi kendini motive ederek bu olumsuzluğu gidermeye çalıştığını ve yöneticisinin kendisini anlamadığını belirtmektedir. Yine yöneticinin eleştirildiği bir diğer görüş de *Katılımcı 5* tarafından yapılmıştır. Yöneticisinin meslekten olmadığı ve işini sevmeden yaptığı anlaşılan bu durum personel açısından motivasyon ve dolayısıyla performans düşüklüğü sebebi olabilmektedir. Aksi bir görüş olarak da *Katılımcı 58*'in işi ve idarecisinden memnun olduğunu belirtmesi bu durumun genele yayılmadığını göstermektedir. Halk kütüphanelerinde özellikle yöneticilerin meslekten olması, işini sevmesi ve benimsemesi, yapılan işi önemseyerek personeli motive etmesi son derece önemli olduğu talep edilen bir durumdur. Bu konuda Yılmaz (2004: 289)'ın yaptığı çalışmadaki görüşleri de önemlidir; iletişim kurma

konusunda yöneticiler, ayırım yapmadan bütün çalışanları bir görmeli, sadece alan uzmanı kütüphaneciler değil işçisinden memuruna kadar iletişim kanallarını açık tutmalıdır.

Katılımcı 155 ve *Katılımcı 158* halk kütüphanelerinin 24 saat açık olmaması gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcılardan 21 kişi dönüşümlü mesai şeklinde çalıştığını belirtmiştir. İstatistiksel açıdan mesai değişkeninin halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonları ile aralarında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen dönüşümlü çalışmanın personel üzerinde olumsuz bir etki bıraktığı görülmektedir.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Bu bölümde halk kütüphanesi personelinin motivasyon düzeylerini sosyo-demografik özellikleri bakımından ölçmek amacıyla yapılan çalışmanın sonuçları araştırma soruları çerçevesinde aşağıda yer almaktadır.

Cinsiyet değişkeni ile halk kütüphanelerinde çalışanların motivasyon düzeyleri arasında; iş doyumunu, maddi doyum ve ast-üst ilişkisi ve ölçeğin genelinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, cinsiyet değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Böylelikle cinsiyet değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Yaş değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, yalnızca 51 yaş ve üzeri çalışanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuş, bu farkın çıkmasına sebep olarak da bu yaş çalışanlarının uzun yıllar boyunca aynı şekilde çalışıyor olmaları nedeniyle motivasyonlarının düştüğü öngörülmüştür. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, yaş değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyleri yaş değişkeni bakımından farklılık göstermekte ve araştırmanın hipotezi doğrulanmaktadır.

Medeni durum değişkeni ile halk kütüphanelerinde çalışanların motivasyon düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, medeni durum değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı, bekar ile evli kütüphane çalışanlarının motivasyon düzeylerinin benzer olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle medeni durum değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Görev değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, hizmetli/işçi statüsünde görev yapan çalışanların; memur, şef/müdür yardımcısı ve kütüphaneci statüsünde çalışanlara göre maddi doyumlarının düşük olduğu görülmüştür. Buna karşın hizmetli/işçi statüsünde görev yapan çalışanların üstte adı anılan görev gruplarına göre ast-üst ilişkilerinde daha çok memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum, şef/müdür yardımcılarının konumlarından memnun olmadıkları şeklinde ifade edilebilir. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, görev değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyleri *görev* değişkeni bakımından farklılık göstermekte ve araştırmanın hipotezi doğrulanmaktadır.

Eğitim değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, lisansüstü eğitimini tamamlamış personelin motivasyon ortalamalarının yüksek olmasına rağmen test sonuçlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, eğitim değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Böylelikle eğitim değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Üniversiteden mezun olunan bölüm değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, lisans seviyesindeki eğitim değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalara göre lisansüstü kütüphane çalışanlarının elde edilen üç faktör ve ölçeğin genelinde, diğer eğitim gruplarına göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, lisans seviyesindeki üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeyine etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle üniversiteden mezun olunan bölüm değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

İş deneyimi değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, mesleğe yeni başlayan “0-5” yıl arasında çalışanların iş doyumlarının diğer iş deneyim gruplarından daha yüksek olduğu görülse de istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında iş deneyimi değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle iş deneyimi değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, ast-üst ilişkisinde istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş, 30 katılımcının iş deneyimlerinin çoğunlukla 16-25 yıl arası olduğu tespit edilerek deneyim süreci yükseldikçe ast-üst ilişkisinin düştüğü anlaşılmıştır. 21-25 yıl arası çalışanlarda ast-üst ilişki değerinin 2,7728 gibi toplam sonuca göre düşük bir orana sahip olması da ileri sürülen bu kanıyı desteklediği düşünülmüştür. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Böylelikle halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyleri çalıştığı kurumdaki hizmet süresi değişkeni bakımından farklılık göstermekte ve araştırmanın hipotezini doğrulamaktadır.

Mesai değişkeni ile halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında mesai değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyonlarına etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Böylelikle mesai değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Gelir düzeyi değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, maaşı 0-2000 Türk Lirası arasında olan katılımcıların maddi doyum hariç; iş doyumunu, ast-üst ilişkisi ve ölçek geneline göre motivasyonlarının diğer ücret gruplarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, gelir düzeyi değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde

etkili olduğu gör÷lmektedir. Böylelikle halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyleri gelir düzeyi değişkeni bakımında farklılık göstermekte ve araştırmanın hipotezi doğrulanmaktadır.

Ailedeki birey sayısı değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, “3+” öncülünde iş doyumunu faktörü yüksekken, yalnız yaşayanların maddi doyumunun diğerlerine göre daha düşük olduğu görülse de ailedeki birey sayısı değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeylerine istatistiksel açıdan etkisi olmadığı anlaşılmıştır. Motivasyon Ölçeği’nin *aile yapısı* değişkenine ilişkin test sonuçlarında da ailedeki birey sayısı değişkenine benzer sonuçlar elde edilmiş, istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, ailedeki birey sayısı ve aile yapısı değişkenlerinin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı gör÷lmektedir. Böylelikle ailedeki birey sayısı ve aile yapısı değişkenleri bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Konut mülkiyeti değişkenine ilişkin veriler ile “Motivasyon Ölçeği”nden elde edilen verilerin karşılaştırılması sonucunda, konut mülkiyeti durumunda yer alan “diğer” öncülünün iş doyumunu, maddi doyum ve ölçek genelinde yüksek puanlamaya sahip olduğu görülse de konut mülkiyeti değişkeninin halk kütüphaneleri çalışanlarının motivasyon düzeylerine etkisi olmadığı gör÷lmektedir. Sosyo-demografik özellikler bağlamında bakıldığında, konut mülkiyeti değişkeninin araştırma kapsamında bulunan halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı gör÷lmektedir. Böylelikle konut mülkiyeti değişkeni bakımından araştırmanın hipotezi doğrulanmamıştır.

Çalışma, araştırma soruları ve çalışmanın hipotezi çerçevesinde sosyo-demografik özellikler bağlamında genel anlamda değerlendirildiğinde, araştırma kapsamındaki halk kütüphaneleri personelinin motivasyon düzeyleri ile yaş, görev, çalıştığı kurumdaki hizmet süresi ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılık bulunurken; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, üniversiteden mezun olunan

bölüm, iş deneyimi, mesai saatleri, ailedeki birey sayısı, aile yapısı ve konut mülkiyeti değişkenleri ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

7.2. Öneriler

Yönetenler bakımından kütüphane personeline karşı adaletli olunmasının yanında, nitelikli ve özverili çalışan personelin çalışmayandan ayrılacağı ve yaptığı işin değer gördüğünü bilerek karşılığını alacağı, etkin bir performans değerlendirme sistemi getirilmelidir.

Personel ödüllendirme; takdir ve teşekkür etmenin ötesinde, daha gerçekçi bir bakış açısıyla oluşturulmalı, personele daha somut kazanç sağlamalıdır. Bu kazanç, bakanlık tarafından kütüphanelere oluşturulacak bir ödenekle; “nitelikli çalışan personele çalıştığı oranda paylaşılması” şeklinde sağlanabilir. Verilen ödenek yöneticilerin üç aylık süre içerisinde aldığı notlar ve izlenimleri doğrultusunda çekişmeye sebebiyet vermemek için gizli bir şekilde personele pay edilebilir. Bunun sonucunda en yüksek payı almak isteyen personel daha yüksek motivasyonla çalışacaktır.

Halk kütüphanelerinin, kullanıcıların yararlanması bakımından 24 saat açık olmasının önemli bir hizmet olması yadsınamaz bir gerçek olarak görülürken, bu durumun personel üzerindeki olumsuz etkilerinin minimuma indirilmesi için personeli motive edici faktörler geliştirilmelidir. Örneğin sadece gece mesaisinde çalışacak, kütüphane şartlarına uygun, olanakları tatmin edici olacak şekilde personel alınarak dönüşümlü çalışmaya son verilebilir. Böyle bir imkân mümkün değilse dönüşümlü çalışan personele çalıştığı oranda, aldığı ücrete ilaveten tatmin edici bir ücret ödenebilir ya da verilenden daha fazla dinlenme izni verilebilir.

Yöneticilerin personel ile daha pozitif iletişim kurabilmesi ve liderlik vasfını yerine getirirken mutlu bir örgüt ortamı oluşturabilmesi için sadece yöneticilerin katılacağı ve çeşitli eğitimlerin olduğu seminerler/eğitimler yılın belli aylarında her sene en az bir veya iki kere olacak şekilde verilebilir. Hatta öncelik il halk kütüphaneleri yöneticileri olmak üzere bütün halk kütüphanelerindeki yöneticiler yönetim ve

organizasyon alanında ya yüksek lisans öğrenimi görmüş veya mutlaka kapsamlı bir eğitim almış olmalıdır ki konumunun gerekliliklerinin bilincinde yöneticiler işlerini tam anlamıyla yapabilsin.

Yöneticilik kadrolarına getirilenler belli bir elededen geçmeli ve bu vasfı taşıyabilecek, işini severek yapacağına inanılan, kütüphanecilik mesleğinden kişilerden seçilmelidir. Unutulmamalıdır ki işini sevmeyen ve motivasyonu yerinde olmayan bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi ve onlara işlerini severek yapmalarını sağlaması çok zor bir ihtimaldir.

Çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için fırsatlar sunulmalı ve kurum tarafından bu alanda teşvikler oluşturulmalıdır. Personelin kendini geliştirmek istediği alanda alacağı eğitimlerin maddi boyutu için belli bir ödenek sağlanabilir. Ayrıca bu eğitimlerin mesai saatleri içerisinde yapılabilmesi için personele kolaylık tanınabilir.

Halk kütüphanelerinde çalışan hiçbir personel istisna olarak görülmeden hizmet içi eğitimlere tabi tutulmalı ve her kesimden yüzlerce kişiyle iletişim kuran personele iletişim teknikleri konusunda seminerler verilmelidir. Kullanıcıya pozitif olarak yansıtacağı yadsınamaz bir gerçeklik olan bu durumun sonuç itibarıyla halk kütüphanelerinin amaçlarını daha işlevsel kılacağı aşikârdır.

Her kütüphane kendi çalışanlarını bütün özellikleri bakımından tanımaya çalışmalı ve kütüphane hedeflerini benimseyebilmeleri için de her bireyi motive edecek en iyi noktaları ayrı ayrı belirlemelidir. Bunun için her kurumda belirli aralıklarla çalışanların motivasyon düzeyini belirlemeye yönelik anketler yapılmalıdır. Ayrıca, gerek bireysel gerek toplu olarak toplantılar yapılarak çalışanların mevcut durumları değerlendirilmelidir.

Halk kütüphaneleri binaları eski ve soğuk kütüphane binası özelliği taşıyan yapılar olmaktan kurtarılmalı ve halk kütüphanesi binası olmaya uygun olmayan binalar taşınmalı veya amaca uygun hale getirilmelidir. Kütüphane yöneticisi ve personelin inisiyatifinde olmayan bu durumun olumsuz etkilerini en aza indirmek için eldeki

olanakları daha güzel hale getirebilecek personel-yönetici işbirliği içerisinde, irili ufaklı projeler yapılabilir.

Yeni kurulacak/açılacak halk kütüphaneleri var olan herhangi bir yapının kütüphaneye dönüştürülmesi şeklinde değil, kütüphane amaçlarına uygun, gereksinimi ve talepleri karşılayacak şekilde olmalıdır.

Personelin çalıştığı kurumu sahiplenip benimsemesi için kuruma yönelik oluşan aidiyet hissinin güçlendirilmesi gerekir. Kütüphaneye ilgili yönetim ve organizasyon işlerinde personelin de fikirlerinin alınabileceği sosyal ortamlarda (piknik, öğle yemeği vs.) yapılabilecek çeşitli toplantılar düzenlenebilir. Toplantılar neticesinde çıkan öneriler, fikirleri önemsenen personelin kuruma aidiyetini güçlendirirken, onları daha çok motive ederek takım halinde çalışmalarını sağlayacaktır.

Hangi kurum olursa olsun her bireyin mutlaka kendine özgü bir yeteneği, bilgili olduğu bir konu ve ilgi alanı vardır. Halk kütüphanelerinin amaç ve hedeflerini aksatmayacak şekilde her bireye bu bilgi ve yeteneklerini kullanabileceği fırsatlar sunulmalıdır. Böylelikle birey, ilgi alanı olduğu için iş yapıyor gibi değil de aktivite yapıyor gibi daha mutlu çalışacaktır.

Yıllarca aynı işleyişte çalışan personel bir süre sonra o işte çok tecrübeli ve yetkin olacaktır. Bunun sonucunda çalışan kendini daha iyi bir konuma layık görecektir ve bulunduğu konum onu tatmin etmeyerek motivasyonunu düşürecektir. Belli bir birikim ve deneyim kazanan çalışana yükselme imkânının sunulması daha iyi bir konumda olma arzusunu gerçekleştirmek için onu motive edecek ve işinde daha aktif olmasını sağlayacaktır.

Halk kütüphanelerinde uzman personelin az olduğu ve daha çok olması gerektiği talepleri mutlaka değerlendirilmeli, daha çok meslekten yetişmiş personel alımı yapılmalıdır.

Her ne kadar bir devlet politikası olsa da personelin ücret yetersizliği sorununun en aza indirgenmesi için gerekli adımlar atılmalıdır.

7.2.1. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde çalışma sırasında kısıtlı imkân ve zaman dolayısıyla ele alınamayan ancak daha sonra yapılacak çalışmalarda işlendiği takdirde literatüre zenginlik katacağına inanılan bazı önerilere yer verilmiştir.

- Gelecek çalışmalarda, halk kütüphaneleri personelinin yanı sıra okul kütüphaneleri personeli, üniversite kütüphaneleri personeli ve özel kütüphane personeli de araştırmaya dahil edilerek kütüphane türlerine göre çalışanların motivasyon düzeyleri belirlenip karşılaştırılabilir.
- Gelecek çalışmalarda, yöneticilere yönelik görüşme formu ve ya personele uygulananın dışında bir anket uygulaması yapılarak var olan duruma personelin haricinde bir bakış açısı kazandırılabilir.
- Gelecekte yapılacak, personel motivasyon düzeyinin kullanıcılara nasıl yansıdığına dair araştırmaların literatüre zenginlik katacağı aşıkardır.
- Gelecek çalışmalarda personelin motivasyon düzeyinin performansı üzerinde nasıl farklılık gösterdiğine dair araştırmalar yapılabilir.
- Gelecekte yapılacak çalışmalarda gündelik hayatta uygulanan “siyasi uygulama ve yaptırımların” halk kütüphanesi çalışanlarının motivasyonuna etkileri araştırılabilir ve liyakate dayalı işe alımların personel üzerindeki etkileri belirlenerek bu duruma çözüm önerileri getirilebilir.

KAYNAKÇA

Aba, G. (2009). *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.

Ademodi, D. T. ve Akintomide, O. A. (2015). A Comparative Study of Levels of Job Satisfaction Among Librarians in Private and Public Universities in Ondo State. *Information and Knowledge Management*, 5(8): 1-10.

Akinoğlu, H. F. (1996). İnsan Faktörünün Yönetim Başarısındaki Etkileri. D. Atılgan ve S. Arslantekin (Yay. Haz.). *Türkiye' de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu Bildiriler*, 7 Mart 1996, Perşembe, (ss. 77-83). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.

Alaca, E. (2017). Ankara'daki 6 Halk Kütüphanesinde Yenilikçi Hizmet Anlayışı: Kütüphane Personelinin Yaklaşımı Üzerine Bir Değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 3(2): 211-222.

Albayrak, A. S., Eroğlu, A., Kalaycı, Ş., Küçüksille, E., Ak, B., Karaatlı, M., Keskin, H. Ü. ve Çiçek, E. U. (2014). SPSS Uygulamalı ve Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. (Ed. Şeref Kalaycı). Ankara: Asil Yayın.

Altundağ, O. (2018). Kütüphane ve Kütüphane Türleri. <http://kutup.ist/kutuphane-ve-kutuphane-turleri.html> (Erişim Tarihi: 03/06/2019).

Aşıkoğlu, M. (1996). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

Atmaca, H. (1996). Halk Kütüphanelerinde İnsangücü Planlaması. D. Atılgan ve S. Arslantekin (Yay. Haz.). *Türkiye' de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu Bildiriler*, 7 Mart 1996, Perşembe, (ss. 77-83). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.

Ay, Z. (2007). *Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Ayhan, M. (2004). *Halk Kütüphanelerinde İç Mimari*. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aypay, A., Cemaloğlu, N., Sarpkaya, R., Tomul, E., Baştürk, R. vd. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Balcı, Y. (2006). *Kütüphane Organizasyonları ve Kütüphane Personelinin Motivasyon Kaynakları - Bir Uygulama*. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bamgbose, A. A. ve Ladipo, S. O. (2017). Influence of Motivation on Academic Library Employees' Performance and Productivity in Lagos, Nigeria. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(2): 33-47.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*. Ankara: TODAİE.

Bingöl, E. (2014). *İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyi ve Problem Çözme Becerilerine Olan Etkisi*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Birkan, K. C. (2009). *Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bramham, J. (1989). *Human Resource Planning*. London: Institute of Personnel Management.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Castro, M. L. M., Neto, M. T. R., Ferreira, C. A. A. ve Silva Gomes, J. F. (2016). Values, Motivation, Commitment, Performance and Rewards: Analysis Model. *Business Process Management Journal*, 22(6): 1139-1169.

Cengiz, E., Külcü, Ö. ve Yılmaz, B. (2019). Türkiye'deki Halk Kütüphanelerinin Derme Geliştirme Politikaları Açısından Değerlendirilmesi. *Bilgi Dünyası*, 20(1): 1-24.

Çağan, S. N. (2012). *Performans ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Gata Hemşirelik Hizmetleri Örneği*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Çağlayan, P. (2011). Halk Kütüphanesi Hizmetlerine İlişkin Kullanıcı Memnuniyeti. *Bilgi Dünyası*, 12(2): 379-398.

Çelik, A. (1999). Kütüphanecilerin Özlük Hakları Üzerine. *Türk Kütüphaneciliği*, 13(3): 252-259.

Çeltek, E. (2004). Motivasyon Yönetimi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1/5): no-182.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Adana.

Dina, T. ve Olowosoke, G. O. (2018). The Effect of Motivation and Job Performance on Library Personnel Effectiveness in Universities Libraries in Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.

Duman, F. (t.y.). İnsan Kaynakları Yönetimi. <https://iky-fatihduman.tr.gg/Motivasyon-Kavram%26%23305%3B-ve-Motivasyon-Teorileri-.htm> (Erişim Tarihi: 02/06/2019).

Dursun, F., Çalışan Ç. D. ve Baş, Y. (2017). “Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51): 926-941.

Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Ekber, Ş. ve Mirzayeva, G. (2016). “Motivasyon Yönelimli Performans Değerlendirme- Örnek Olay Çalışması: Motivation Oriented Performance Evaluation- Case Study. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1: 122-133.

Elding, D. J. (t.y.). *Modelling Employee Motivation and Performance*. A thesis submitted to the Faculty of Engineering of the University of Birmingham.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri: Motivation and its Techniques in Running Management. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14): 67-79. www.e-sosder.com

Ersoy, O. (1983). Halk kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, XXXII (1).

Fedorowicz, M. (2007). An Evaluation of the American Models of Public Library Service for Disabled Usersfor Poland. *Türk Kütüphaneciliği*, 21(1): 45-54.

Fındık, E. (1988). Halk Kütüphaneleri ve Halkla İlişkiler. *Türk Kütüphaneciliği*, 2(3): 99-102.

Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Forsyth, P. (2006). *Yaratıcı Motivasyon Teknikleri*. (çev. Derya Demiray). İstanbul: Resital Yayıncılık.

Given, L. M. ve Leckie, G. J. (2003). “‘Sweeping’ the Library: Mapping the Social Activity Space of the Public Library”. *Library & Information Science Research*, 25(4): 365-385.

Göçer, Y. (2010). *Örgüt İçi İletişimin Çalışan Motivasyonuna Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Halk Kütüphaneleri Bildirgesi (2004). Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi. <http://kutuphaneci.org.tr/bildirgeler/halk-kutuphaneleri-bildirgesi/> (Erişim Tarihi: 02/06/2019).

Halk Kütüphaneleri Yönetmeliği (2012). <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR-14656/halk-kutuphaneleri-yonetmeliği.html> (Erişim Tarihi: 02/06/2019).

Haque, M. F., Haque, M. A. ve Islam, S. (2014). Motivational Theories – A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1): 60-68.

Hosoi, M. (2005). Motivating Employees in Academic Libraries in Tough Times. *ACRL Twelfth National Conference, 7-10 April 2005*, (p. 43-49). Minneapolis, Minnesota.

IFLA. (2004). Halk Kütüphanesi Hizmeti: Gelişim İçin IFLA/UNESCO İlkeleri. Çev. Bülent Yılmaz. *Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi*.

Inyang, N. A., Vincent, A. A. ve Usang, E. I. (2014). Motivation as Correlates of Work Attitude of Library Staff in Tertiary Institutions' Libraries in Cross River State, Nigeria. *Journal of Library and Information Sciences*, 2(2): 55-65.

İnce, Ö. (2003). *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Jaeger, P.T. ve Fleischmann, K.R. (2007). Public Libraries, Values, Trustand E-Government. *Information Technology and Libraries*, 26(4), 34-43.

Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Bilim Teknik Yayınları.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Çalışan (Öğretmen) Motivasyonu Üzerine Etkisi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Katı, M. ve Düşükcan M. (2017). Performansla İlişkili Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklere Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences (NWSASOS)*, 12(1): 1-24.

Kermally, S. (2004). *Gurus on People Management [Electronic Version]*. London: Thorogood Publishing.

Khan, A. ve Ahmed, S. (2013). Job Satisfaction among Librarians in the Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan: A Survey. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.

Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Koçyiğit, D. (2016). Motivasyon ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 31: 15-25.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organization Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publisher.

Koyuncuoğlu, Y. (2016). *Motivasyon Faktörleri İle Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

Körpe, İ. (1996). Yönetimde İnsan İlişkileri ve Motivasyonun Önemi. D. Atılgan ve S. Arslantekin (Yay. Haz.). *Türkiye' de Bilgi Merkezlerinin Yönetimi ve Sorunları Sempozyumu Bildiriler, 7 Mart 1996, Perşembe*, (ss. 84-87). Ankara: Ankara Üniversitesi Rektörlüğü.

Kütüphane Hizmet Esasları, (2012). <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/4857,ek-kutuphane-hizmet-esaslari.pdf?1> (Erişim Tarihi: 03/06/2019).

Kütüphane Tasarımı (t.y.). <https://slideplayer.biz.tr/slide/1905327/> (Erişim Tarihi: 03/06/2019).

Lamprey, R. B., Boateng, M. S. ve Antwi, I. K. (2013). Motivation and Performance Of Librarians in Public Universities in Ghana. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*.

Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. (Çev. Aslı Özer) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Manzoor, Q. A. (2012). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *Business Management and Strategy*, 3(1): 1-12.

Mathew, U. ve Johnson, J. (2015). Impact of Performance Appraisal and Work Motivation on Work Performance of Employee: With Special Reference to A Multi Specialty Hospital in Kerala. *Journal of Business and Management*, 17(6): 21-24.

Mawoli, M. A. (2011). An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance in an Academic Setting. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9): 01-13.

McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. (Çev. Doğan Energin), Ankara: Şark Matbaası.

Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 41-52.

Mistry, V. (2000). *Motivation and Quality Management in Academic Library and Information Services*. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Sheffield.

Moore, N. (1989). Measuring the Performance of Public Libraries. A Draft Manual. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, Paris (France).

Newstrom, J. ve Davis, K. (1993). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Njambi, C. (2014). *Factors Influencing Employee Motivation and its Impact On Employee Performance: A Case Of Amref Health Africa In Kenya*. United States International University, Thesis. Africa.

Obajemu, A. S., Dekpen, N. A. ve Ojo, J. A. (2012). Staff Motivation in the University of Lagos Libraries, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*.

Ola, C. O. ve Adeyemi, B. M. (2012). Motivation, Job Satisfaction and Service Delivery: Mid-Level Staff at Kenneth Dike Library, University of Ibadan, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). Libraries at University of Nebraska-Lincoln.

Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2: 277-290.

Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10): 43-63.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2): 57-67.

Polat, C. (2010). Kültürel Kalkınmada Halk Kütüphanelerinin Önemi ve Bitlis'te Halk Kütüphaneleri: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *V. Uluslararası Van Gölü Havzası Sempozyumu, 9-16 Haziran 2009, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(10): 527-536.

Pynes, J. E. (2013). *Human Resources Management For Public and Monprofit Organizations [Electronic Version]*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52-64.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sağlam, U. (2017). *Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Örgütsel Değişime Olan Etkileri: Bir Alan Araştırması* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Edirne.

Saijanen, E. (2017). *Employee Motivation*. South-Eastern Finland University of Applied Sciences, Bachelor's Thesis, South-Eastern Finland.

Saka, K. A. ve Salman, A. A. (2014). An Assessment of the Levels of Job Motivation and Satisfaction as Predictors of Job Performance of Library Personnel in Nigerian Universities. *Journal of Balkan Libraries Union*, 2(2): 26-33.

Sercan, H. (2010). *Etkili Motivasyon Yöntemleri*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Sertgöz, S. (2005). Performans Değerlendirme Motivasyonu Nasıl Etkiler? <http://arsiv.ntv.com.tr/news/323963.asp?cp1=1> (Erişim Tarihi: 27/05/2019).

Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. ve Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23): 159-167.

Sinop Üniversitesi Kütüphanesi Derme Geliştirme Politikası. SNÜ Merkez Kütüphane Politikaları Politika Sayı No: 2 Yönerge: MADDE 8.2 <http://kutuphane.sinop.edu.tr/dosyalar/2.Derme%20Geli%20C5%9Firme%20Politikas%C4%B1.pdf> (Erişim Tarihi: 10/06/2019)

Steers, R. M. ve Mowday, R. T. (2004). Introduction to Special Topic Forum, The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3): 379-387.

Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (Ed.) (2013). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Talukder, A. ve Saif, A. N. M. (2014). Employee Motivation Measurement -A Descriptive Analysis. *Bangladesh Journal of MIS*, 6(2): 122-131.

Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi*. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.

Tella, A., Ayeni, C. O. ve Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in OyoState, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, Nigeria

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, Ocak-Mart(88): 87-108.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2011). Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2019). <http://sozluk.gov.tr/>

Uçman, B. (2006). *Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Us, A.T. (2007). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: İgiad Yayınları.

Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini ve Motivasyon. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, Trabzon.

Ünal, A. (2003). Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri. *İşgüç Dergisi*, 5(2): 36.

Ünal, F. T. ve Bursalı, H. (2013). Türkçe Öğretmenlerinin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Görüşleri. *Middle Eastern&African Journal of Educational Research*, 5: 1-22.

Üstün, A. (1997). Kütüphanecilik Mesleğinde İç İletişim ve Motivasyon: Internal Communication and Motivation in the Profession of Librarianship. *Türk Kütüphaneciliği*, 11(1): 20-28.

Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(3): 602-608.

Varheim, A., Steinmo, S. ve Ide, E. (2008). Do Libraries Matter? Public Libraries and the Creation of Social Capital. *Journal of Documentation*, 64(6): 877-892.

Venugopalan, O. (2007). *Maslow's Theory of Motivation its Relevance and Application Amongnon-managerial Employees of Selected Public and Private Sector Undertakings in Kerala*. Thesis. Department of Commerce & Management Studies, University of Calicut.

Yeboah, P. A. ve Antwi, I. K. (2001). Motivation and Productivity in Academic Libraries: A Case Study Of The University Of Cape Coast Library, Ghana. *Ghana Library Journal*, 13.

Yılmaz, B. (1998). İnsan Kaynakları Açısından Türkiye’de Halk Kütüphaneleri. *Türk Kütüphaneciliği*, 12(2): 160-163.

Yılmaz, B. (2000). Halk Kütüphanesi Sorunlarına Yöneticilerin Yaklaşımı: Ankara Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 14(3): 332-346.

Yılmaz, B. (2006). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Halk Kütüphaneleri: Nicel Bir Değerlendirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 20(1): 61-84.

Yılmaz, B. (2011). Ankara’daki Halk Kütüphanesi Sistemi: Niceliksel Bir Analiz. *Türk Kütüphaneciliği*, 25(1): 35-54.

Yılmaz, E. (2004). Üniversite kütüphanelerinde müşteri merkezli yapılanma ve personel memnuniyeti. *Türk Kütüphaneciliği*, 18(3), 261-292.

Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması: A Case Study To Analyze The Factors Impacting On Employee Efficiency. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3): 241-251.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Üniversitesi.

Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



EKLER

EK 1. Soru Formu Sayın Katılımcı

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi, Dr. Öğretim Üyesi Buket CANDAN tarafından yürütülen, “Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği” başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkına sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayınız. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

Anket Soruları

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

18-28 29-39 40-50 51 ve üstü

3. Medeni durum:

Bekâr Evli

4. Göreviniz/Unvanınız:

5. Eğitim düzeyi:

İlkokul Ortaokul Lise Ön Lisans Lisans Lisansüstü

6. Üniversiteden mezun olduğunuz bölüm (Yalnız lisans düzeyinde eğitim alanlar için):

Bilgi ve Belge Yönetimi Kütüphanecilik Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

7. İş deneyimi:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üstü

8. Çalışmakta olduğunuz kütüphanedeki hizmet süreniz:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üstü

9. Kütüphanedeki mesai saatleriniz:

Yalnız gündüz mesaisi Yalnız gece mesaisi Dönüşümlü mesai

10. Ailenizin aylık gelir düzeyi:

0-2000 TL 2001-3000 TL 3001-4000 TL 4001-5000 TL 4001 TL ve üstü

11. Ailedeki birey sayısı:

1kişi 2kişi 3 ve üstü

12. Aile yapısı:

Geniş aile Çekirdek aile Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

13. Konut Mülkiyeti durumu:

Ev sahibi Kiracı Diğer.....(Lütfen belirtiniz)

14. Motivasyon Ölçeği

Aşağıdaki her bir madde için “Hiç Katılmıyorum”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Kısmen Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum”, olmak üzere beş farklı seçenek verilmiştir. Lütfen her bir maddeyi dikkatle okuduktan sonra size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz?	Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
3. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
4. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
5. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
6. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
7. İşimi severek yapıyorum.					
8. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
9. Bu kurumda başarı ödüllendirilir.					
10. İş yerimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlıkta, havalandırma vb.) memnunum.					
11. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.					
12. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
13. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
14. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
15. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					
16. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
17. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
18. Bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.					
19. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.					
20. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
21. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi					

	vermeden karar vermez.					
22.	İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
23.	Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
24.	Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					
25.	Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.					
26.	İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
27.	Bu kurumda ilerleme imkânım olduğunu düşünmüyorum.					
28.	İş arkadaşlarım ile birlikte olmak, yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
29.	Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
30.	Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.					
31.	Her an işime son verileceği endişesi taşıyorum.					
32.	Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
33.	Kurumum bana kendimi geliştirme imkanı sunar.					
34.	İş arkadaşlarım ile olan ilişkilerimden memnunum					
35.	Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					

15. Eklemek istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa lütfen yazınız.

.....

.....

.....

.....

Anketi tamamladığınız için teşekkürler.

Dr. Öğr. Üyesi Buket CANDAN, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

YL Öğrencisi Hatice KARACAOĞLU, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Ek-2. Anket Yapılan Halk Kütüphaneleri Listesi

1. Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi
2. CerModern Sanat Kütüphanesi
3. Mehmet Akif Ersoy E.M. Kütüphanesi
4. Or-An Sevgi Yılı Halk Kütüphanesi
5. Ankara Ali Dayı Çocuk Kütüphanesi
6. Balgat Hüseyin Alpar Halk Kütüphanesi
7. Cebeci Halk Kütüphanesi
8. Altındağ İlçe Halk Kütüphanesi
9. Akyurt İlçe Halk Kütüphanesi
10. Ayaş İlçe Halk Kütüphanesi
11. Ayaş Sinanlı Halk Kütüphanesi
12. Ayaş Göklerköyü Halk Kütüphanesi
13. Bala İlçe Halk Kütüphanesi
14. Bala Kesikköprü Halk Kütüphanesi
15. Beypazarı İlçe Halk Kütüphanesi
16. Beypazarı Karaşar Halk Kütüphanesi
17. Çamlıdere İlçe Halk Kütüphanesi
18. Çubuk İlçe Halk Kütüphanesi
19. Elmadağ İlçe Halk Kütüphanesi
20. Elmadağ Hasanoğlan Halk Kütüphanesi
21. Evren İlçe Halk Kütüphanesi
22. Gölbaşı İlçe Halk Kütüphanesi
23. Gölbaşı Eymir Halk Kütüphanesi
24. Güdül İlçe Halk Kütüphanesi
25. Haymana İlçe Halk Kütüphanesi
26. Kızılcahamam İlçe Halk Kütüphanesi
27. Kalecik İlçe Halk Kütüphanesi
28. Kahraman Kazan İlçe Halk Kütüphanesi
29. Keçiören Cemil Meriç İlçe Halk Kütüphanesi
30. Bağlum Abdurrahim Karakoç Halk Kütüphanesi
31. Keçiören Aktepe Halk Kütüphanesi

32. Mamak İlçe Halk Kütüphanesi
33. Mamak Kutludüğün Halk Kütüphanesi
34. Nallıhan İlçe Halk Kütüphanesi
35. Polatlı İlçe Halk Kütüphanesi
36. Polatlı Yunus Emre Halk Kütüphanesi
37. Pursaklar İlçe Halk Kütüphanesi
38. Pursaklar Saray Halk Kütüphanesi
39. Sincan Y. Sultan Selim İlçe Halk Kütüphanesi
40. Sincan Şuayip Çalkın Halk Kütüphanesi
41. Sincan Evliya Çelebi Halk Kütüphanesi
42. Sincan Yenikent Halk Kütüphanesi
43. Şereflikoçhisar Yunus Emre İlçe Halk Küt
44. Yenimahalle İlçe Halk Kütüphanesi
45. Yenimahalle A.Oğultürk Halk Kütüphanesi
46. Yenimahalle Şentepe Halk Kütüphanesi

EK 3: Etik Kurul Değerlendirme Formu



**ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL DEĞERLENDİRME FORMU**



Toplantı No:	2019/130
Karar No:	130
Araştırmanın Yürütücüsü:	Dr. Öğr. Üyesi Buket Candan
Araştırmanın Başlığı:	“Örgütsel Motivasyon Ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği”
Kurula Geldiği Tarih:	11.06.2019
Kurulda İncelendiği Tarih:	23.05.2019
Karar Tarihi:	11.06.2019
Kurul Görüşü:	Çalışma Kriterlere Uygundur.

SONUÇ:

Kabul. Araştırmanın/Projenin uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

Başkan
Prof. Dr. Murat ARI

Üye
Prof. Dr. Ali YİĞİT

Üye
Doç. Dr. Ela CANBOLAT

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Haydar KOÇ

Üye
Dr. Öğr. Üyesi İlknur GÖL

Üye
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim AKYOL

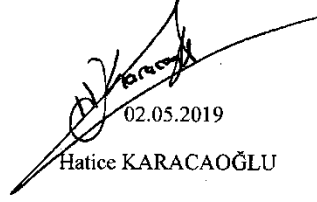
Üye
Avukat Mehmet ÇAKMAK

EK4: Anket İzin Dilekçesi

ANKARA İL KÜLTÜR VE TURİZM MÜDÜRLÜĞÜNE

Aksaray İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü'nde kütüphaneci olarak görev yapmaktayım. Aynı zamanda Çankırı Karatekin Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği" adlı yüksek lisans tezimde kullanmak üzere Ankara'daki halk kütüphaneleri çalışanlarına ekte bulunan anket çalışmasını 06.05.2019-15.06.2019 tarihleri arasında uygulamak için Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü'nden gerekli izinlerin alınması hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.


02.05.2019
Hatice KARACAOĞLU

Adres: Aksaray İl Halk Kütüphanesi Müdürlüğü

Tel.: 0505 473 38 47

EK5: Anket İzin Onayı



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

Sayı : 65574261-020-E.384483
Konu : Anket Çalışması

06/05/2019

VALİLİK MAKAMINA

Çankırı Karatekin Üniversitesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü yüksek lisans öğrencisi Hatice KARACAOĞLU, İl Müdürlüğümüze intikal eden 02.05.2019 tarihli dilekçesinde "Örgütsel Motivasyon ve Halk Kütüphanesi Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi: Ankara İli Örneği" adlı yüksek lisans tezini Ankara Halk Kütüphanelerinde görev yapan personele uygulamak istediğini belirtmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, söz konusu anket uygulamasının ekli dilekçede belirtilen 06.05.2019- 15.06.2019 tarihleri arasında İlimiz halk kütüphaneleri dahilinde yapılabilmesi hususunu olurlarınıza arz ederim.



e-imzalıdır

Adalet AKBULUT
İl Müdür Yardımcısı

Ek :

- 1 - Dilekçe (1 sayfa)
- 2 - Anket Çalışması (3 sayfa)

OLUR
06/05/2019



e-imzalıdır

Dr. Kamil ÖZER
Vali a.
İl Müdür V.

Not: 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

Anafartalar Caddesi No: 65 -67 (Eski Adliye Binası) Ulus ANKARA
Telefon : (0312) 310 87 87 - Faks : (0312) 310 03 42
E- posta : ıktm06@kultur.gov.tr

Bilgi için: Fatih ŞEN
İlççi



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Hatice KARACAOĞLU
Doğum Yeri	Nusaybin
Doğum Tarihi	18.06.1991

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Atatürk Üniversitesi
Fakülte	Edebiyat Fakültesi
Bölüm	Bilgi ve Belge Yönetimi

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	Aksaray İl Halk Kütüphanesi
Görevi/Pozisyonu	Kütüphaneci
Tecrübe Süresi	2 yıl

İLETİŞİM

E-mail	haticekaracaoglu38@gmail.com
---------------	------------------------------