

79797

i.Ü.

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ PERSONEL YÖNETİMİ VE ENDÜSTRİ
İLİŞKİLERİ ANA BİLİMDALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Y. Ü.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

Tez Danışmanı : PROF.DR. İsmail D. ATAAY
Tezi Hazırlayan: Şaziye (RASHİD) AÇIKEL

İSTANBUL, 1992

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ..... I

BİRİNCİ BÖLÜM: KÜTÜPHANELERİN TANIMI, AMACI, TÜRLERİ VE ORGANİZASYONU

A. KÜTÜPHANE VE KÜTÜPHANECİ'NİN TANIMI VE AMACI..... 1

1. Kütüphanenin Tanımı..... 1

2. Kütüphanecinin Tanımı..... 2

3. Amacı..... 2

B. KÜTÜPHANE TÜRLERİ VE İŞLEVLERİ..... 4

1. Halk Kütüphanesi..... 4

2. Milli Kütüphane..... 7

3. Okul Kütüphanesi..... 9

4. Özel Araştırma Kütüphanesi..... 11

5. Üniversite Kütüphanesi..... 13

C. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ
FONKSİYONLARI VE ORGANİZASYONU

1. Üniversite Kütüphanelerinin Tarihi Gelişimi..... 14

2. Üniversite Kütüphanelerinin Fonksiyonları..... 15

3. Üniversite Kütüphanelerinin Organizasyonu..... 17

a. Teknik Hizmetler Bölümü..... 18

11. Kataloglama Bölümü..... 19

111. Süreli Yayınlar Bölümü..... 21

1v. Ciltleme Bölümü..... 22

v. Bağış ve Değişim Bölümü..... 22

b. Okuyucu Hizmetleri Bölümü.....	23
1. Referans bölümü.....	23
11. Süreli yayınlar bölümü.....	24
111.Ödünç verme bölümü.....	25
1v. Göze ve Kulağa Hitap Eden Yayınlar Bölümü.....	26

İKİNCİ BÖLÜM: PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞLEVLERİ

A. TANIMI.....	27
B. İŞLEVLERİ.....	27
1.Planlama.....	28
2.Organizasyon (örgütleme).....	31
3.Koordinasyon (düzenleştirme).....	35
4.Sağlama,İşe Alıştırma,Eğitim ve Geliştirme.....	37
5.Ücretleme.....	42
6.Motivasyon, Sağlık ve Korunma.....	44
7.Denetim.....	49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ

A. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL PLANLAMASI.....	52
B. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN ORGANİZASYONU (ÖRGÜTLEME)..	57
C. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN KOORDİNASYONU(DÜZENLEŞTİRME)	63
D. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL SAĞLAMA,İŞE ALIŞTIRMA, EĞİTİM VE GELİŞTİRME.....	63

E. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN ÜCRETLENMESİ.....	72
F. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL MOTİVASYONU, SAĞLIK VE KORUNMASI.....	77
G. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN DENETİMİ.....	84

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRNEK BİR İNCELEME; MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANESİ

A. TARİHÇESİ.....	89
B. ÖRGÜT YAPISI.....	89
C. PERSONEL.....	90
D. MERKEZ KÜTÜPHANENİN FONKSİYONLARI.....	92
1. Teknik Hizmetler.....	92
2. Okuyucu Hizmetleri.....	92
E. KULLANILAN İSTATİSTİK TABLOLARI.....	94
SONUÇ.....	96
KAYNAKÇA.....	99
TABLolar.....	102

GİRİŞ

21. Yüzyılın eşiğinde olduğumuz şu günlerde herşeyde olduğu gibi bilimde de büyük gelişmeler olmaktadır. Yaşadığımız çağın bir diğer adı da bilgi çağıdır. Eskiden olduğu gibi günümüzde de en kıymetli şey bilgidir. Teknolojinin çok hızlı gelişmesi bilgiye olan ihtiyacı daha da artırmıştır.

Dünyamızda çok çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır. Bunlardan en eskisi hiç şüphe yok ki yazılı kaynaklardır. Yazılı kaynakların düzenlenerek geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılmasında kütüphaneler, arşivler, dökümantasyon merkezleri gibi kurumların önemli rolleri vardır. Özellikle kütüphaneler, çeşitli türleri vasıtasıyla geniş bir okuyucu kitlesine hitap ederler.

Toplumun her kesimine hizmet verebilmeleri için çeşitli kütüphane türleri oluşturulmuştur. Örneğin; Milli Kütüphaneler, Halk Kütüphaneleri, Okul Kütüphaneleri, Özel Kütüphaneler, Çocuk Kütüphaneleri, Üniversite ve Araştırma Kütüphaneleri. Bütün bu kütüphanelerin hedef kitlesi farklıdır. Toplumun değişik kesimlerine hitap ederler. Halk kütüphaneleri koleksiyonlarını halkın faydalanabileceği türde yayınlardan oluştururken, çocuk kütüphaneleri çocuklara yönelik yayınları toplar. Üniversite Kütüphaneleri ise birer araştırma kütüphaneleridir. Buradaki yayınlar daha çok bilimsel düzeyde ve bilimadamlarına yöneliktir. Öğretim Üyeleri ve Öğrencilerin edinmek istedikleri bilgilere en kısa yoldan ve doğru olarak ulaşmalarını amaçlar. Bunun için çeşitli politikalar oluşturulur. Oluşturulan bu politikalara uygun hizmetin verilebilmesi ancak kalifiye personel ile mümkündür. Yani okuyucuya verilecek hizmetin kaliteli olabilmesi nitelikli işgücüne bağlıdır. Kütüphane personelinin, işin gereklerine uygun,

nitelikli elemanlar olmaları gerekmektedir. Teknolojinin hızla geliştiğinden bahsettik. Bu gelişmeden kütüphanelerde faydalanmaktadırlar. Kütüphane koleksiyonu arasında kitapların, dergilerin, film, ses kaseti, video kaseti, mikrofilm, mikrofiş, slaytlar, haritalar, tablolar vb. yayınların yanısıra artık manyetik diskler, elektronik kitaplar da yer almaktadır. Bilginin hızlı ve doğru verilmesi anlayışı bilgisayarlardan yararlanmayı gerekli kılmıştır.

Bütün bu yenilikler kütüphanelerdeki hizmet anlayışında da değişikliklere sebep olmuştur. Hizmet anlayışındaki değişiklikler personelin niteliklerini de değiştirmiştir. Günümüz kütüphanecisi artık Üniversitenin kütüphanecilik Bölümünden mezun olmakla kalmayıp en az bir yabancı dili bilmeli, mesleki literatürü takip edebilmeli ve kütüphanede ki çağdaş araç-gereci kullanabilecek şekilde kendini yetiştirmelidir.

Yönetim her meslek için geçerli ve önemli bir konudur. Özellikle personel yönetiminin önemi son yıllarda daha da iyi anlaşılmaya başlanmıştır. İşletmelerde bilimsel yönetim anlayışı her geçen gün biraz daha yerleşmektedir. Kütüphaneler de kar amacı gütmeyen hizmet işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Dolayısı ile biz de çalışmamızda bu konuya eğildik ve "Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi" konusunu incelemeye çalıştık.

Tezin birinci bölümünde Kütüphaneleri ve Kütüphanelerin Fonksiyonlarını, ikinci bölümde Personel Yönetimi Fonksiyonlarını ve üçüncü bölümde Üniversite Kütüphanelerinde Personel Yönetimi konusunu incelemeye çalıştık. Burada sadece Türkiye değil genellikle gelişmiş ülkelerdeki kütüphanecilik hizmetleri ve personel yönetimi üzerinde durduk. Dördüncü bölümde örnek olarak Marmara Ünivesitesi Kütüphanesi incelenmiştir.

I. BÖLÜM

KÜTÜPHANELERİN TANIMI, AMACI, TÜRLERİ VE

ORGANİZASYONU



A. KÜTÜPHANE VE KÜTÜPHANECİ'NİN TANIMI VE AMACI

1. Kütüphanenin Tanımı

" Adı ne olursa olsun, basılı kitap ve süreli yayınların ya da başka her türden çizgisel, görsel-işitsel yayının düzenli koleksiyonları ile, okurların bilgi, araştırma, eğitim, dinlenme amaçları için bunların kullanılmalarını sağlayan ve kolaylaştıran elemanlardır (1)."

Kütüphanenin tanımı çeşitli şekillerde yapılmışsa da günümüzdeki kütüphanecilik anlayışına yukarıdaki tanım daha uygundur.Çünkü günümüzde kütüphanelerde yalnız basılı yayınlar değil çizgisel, görsel-işitsel türden yayınlarda okuyucuların hizmetine sunulmaktadır.Teknolojinin gelişmesi hiç şüphe yokki, toplumun gelişmesine büyük katkıları olan kütüphanelere de yansımıştır. Bu yansıma, bilgisayarların kütüphanelere girmesiyle birlikte kütüphaneciliğin diğer bir boyutu olan bilgi bankalarının ortaya çıkmaları şeklinde olmuştur. Ayrıca mikrofımler ve mikrofişlerden sonra milyonlarca bilginin CD ROM denilen metal diskler üzerine kaydedilerek hem saklama kolaylığı hem de kullanım kolaylığı sağlaması teknolojinin kütüphanelere ve bilgi dünyasına armağan ettiğı diğer bir yeniliktir.Ayrıca iletişim teknolojisindeki son gelişmeler dünyanın herhangi bir yerindeki bilgiye online bağlantı ile ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Çeşitli ülkelerdeki bilgi bankalarının oluşturduğu bir çok bilgi ağı sayesinde (EARN, JANET vb.)

(1). Jale BAYSAL: Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar
Araçlar Yöntemler, 2.bs.,İ.Ü.Edebiyat Fakültesi Yay.,
Kütüphanecilik Bölümü, No:3, İstanbul, 1987, s.1.

istenilen bilgilere çokkisa bir zamanda ulaşılabilmektedir. Bu iletişim hızı kütüphane ve kütüphanecilik kavramlarının da değişikliğe uğramasına neden olmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte kütüphane kavramı da değişecek yeni yeni boyutlar ortaya çıkacaktır.

2. Kütüphanecinin Tanımı:

"Kütüphane kurmak, yönetmek, işletmek ve geliştirmek üzere yetiştirilmiş uzman. Toplumların tarih içinde gösterdikleri gelişmeye bağlı olarak, sözcüğün anlamı devir ve ülkelere göre ayrılıklar gösterir. Osmanlı toplumunda hafız-ı kütüb adı verilen kütüphaneci, genellikle okur yazar aydınlar arasında seçilir, kütüphaneyi korumak ve yönetmekle görevlendirilirdi. Cumhuriyetten sonra değişen kütüphane ve kütüphanecilik anlayışı hafız-ı kütüb terimini ortadan kaldırmış, kütüphanecilerin kendi bilim dallarında yüksek öğrenim yaparak yetiştirilmesi sonucunu doğurmuştur(2)."

3. Amacı:

Hem toplum hem kütüphane ilgilileri ve araştırmacıları, uzun süre ve genel olarak, kültür değerlerine yönelme amacını kütüphanenin ana amacı olarak görmüşlerdir. Gerçekte, dünya tarihinin ilk büyük örneklerinden bu yana kitaplıklar, iki temel gereğe ve amaca yöneldiler:

(2). Meral ALPAY : Kütüphanecilik Terimleri, İ.Ü.Edebiyat Fakültesi Yay., No.1868, İstanbul, 1973, s.56.

* Toplumsal uygulamalar, ekonomi, ticaret, eğitim, bilim, politika, genellikle her türden uygulama alanları için gerekli belgeleri toplayıp saklamak uygulamalara yardımcı olmak.

** Her türden düşün, sanat, bilgi ürünlerini toplayıp saklamak, insanlar, toplumlar, coğrafya bölgeleri ve çağlar arasında sürekli paylaşılmasını, aktarılmasını sağlamak ve böylece de insanlığın vardığı en ileri ortak düzeyi bütün bireyler ve toplumlar için ulaşılabılır kılmak(3).

Bu genel amaçların içinde üniversite kütüphanelerinin amaçları nitelikleri bakımından biraz daha farklılık gösterir. Üniversite kütüphaneleri birer araştırma kütüphaneleri oldukları için burada önemli olan bilginin, yeni, doğru ve hızlı olarak okuyucuya ulaştırılmasıdır. Üniversitenin bütün birimlerinin bilgi ihtiyacının karşılanabilmesi, eğitim ve öğretimi desteklemesi amacıyla ulusal ve uluslararası her türlü yazılı, basılı, görsel-işitsel yayınları toplar. Toplanan materyallerin dünya standartlarına uygun olarak düzenlenip tasnif edilmesi, yeni yayınların takip edilip satın alınması ve bilimsel araştırmalara etkin olarak katılması başlıca amaçlarındandır.

(3). BAYSAL, Jale : a.g.e. ,s.2.

B. KÜTÜPHANE TÜRLERİ VE İŞLEVLERİ

Kütüphaneleri amaçları, hizmet verdikleri okuyucu kütlesi ve işlevsel farklılıkları açısından beş ana başlık altında toplayabiliriz.

1. Halk Kütüphanesi:

19. yüzyılın ikinci yarısı ile 20. yüzyılın başında, demokrasi anlayışına bağlı olarak ortaya çıkmış ve çok büyük bir hızla yayılıp gelişmiş bir kütüphane türüdür. Halk kütüphanesi düşüncesinin özünde, toplumların yarattığı çeşitli kültür verilerinden (kitaplar, filmler, ses kayıtları, resimler, konferanslar, açık oturumlar vb.) pay almak isteyen, fakat bunları kendi başına elde edecek parası ya da bilgisi olmayan insana yardım etme amacı ya da görev duygusu diyebileceğimiz şey yatmaktadır(4).

Bu konudaki başka bir tanımda da şöyle denilmektedir;

Halk kütüphaneleri, her yaş ve düzeydeki bu geniş kitleyi bilgilendirmek amacıyla, genelde çalışmalarını, çocuklara, gençlere ve yetişkinlere yönelik olarak gruplandırırılar. Çocuklar bölümünde okul öncesi ve ilk okul çağlarındaki çocuklara ayrı ayrı programlar düzenlenir. Amaç, çocukları okumaya ve öğrenmeye özendirmek ve böylece, onlara okuma alışkanlığı kazanmalarında ve yeteneklerini

(4). Jale BAYSAL : Kütüphanecilik; Halk Kütüphaneleri, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, c.5, [y.y.] İstanbul, s.1312.

geliştirmelerinde yardımcı olmaktadır. Orta öğretim çağındaki öğrencilerin kendi okul kütüphanelerinde bulamadıkları bilgi ve materyalin sağlanmasına çalışılır. Yetişkinlerin daha önce edinmiş oldukları bilgi ve becerilerini geliştirmek, yaşam düzeylerini yükseltmek için çeşitli eğitici ve sosyal programlar düzenlenir. Halk kütüphaneleri, bölgesinin kültür, sosyal ve teknik alanlarda kalkınmasını sağlamak amacıyla, dermelerini ve bilgi iletişim araç ve gereçlerini çevre halkının gereksinimlerine göre oluştururlar. Gelişmiş ülkelerde, yetişkinlerin eğitiminde son derece etkili olan bu tür kütüphaneler "Halk Üniversitesi"olarak tanımlanmaktadır(5).

Bu konuya, 1929'da Roma'da kurulan Uluslar Arası Kütüphane Dernekleri Federasyonu (IFLA); Halk Kütüphaneleri Seksiyonu tarafından hazırlanan "Halk Kütüphaneleri İçin Hizmet Klavuzu" adlı yayınında şöyle bir açıklama getirmiştir: "Yerel veya bazı durumlarda merkezi-kamu yönetimi veya onun adına bir başka kurum tarafından kurulup, finanse edilen, ayırım gözetmeksizin kullanmak isteyen herkese açık olan kütüphanelerdir(6)."

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi Halk Kütüphaneleri bir ülkedeki her sınıftan insana ücretsiz hizmet veren kuruluşlardır.

(5). Leman ŞENALP : Halk Kütüphanelerinin Yaygın Eğitimdeki Yeri, Osman Ersoy'a Armağan, Türk Kütüphaneciler Derneği, Ankara, 1990, s.132.

(6). Fahrettin ÖZDEMİRCİ : Halk Kütüphanelerinin Mali Kaynaklarını Geliştirme Yolları, Prof.Dr.Osman Ersoy'a Armağan, Ankara, 1990, s.108.

Halk kütüphanesi kavramının ortaya çıkışı açıklanırken bugünkü anlamda "Public Library" teriminin kullanıldığı yer ve zaman "İngiltere, 1850" olarak gösterilmiştir. Avrupa ülkeleri ile Amerika Birleşik Devletleri'nin her birinde halk kütüphanesi kavramının ortaya çıkış zamanı ve gösterdiği gelişme farklı olmuştur. Bugün halk kütüphanesi dendiğinde, kişiler arasında din, dil, soy, cins, yaş, sosyal statü gibi hiç bir fark gözetmeden onlara ücretsiz hizmet sunma anlayışının ortak olduğu, iktisadi düzen farklılığına rağmen yeryüzünde halk kütüphanelerinin ortak amaçlarının bulunduğu ileri sürülmektedir(7).

"Türkiye'de halk kütüphanesi kavramının kullanılışı çok yenidir. Terim olarak Cumhuriyet döneminde ortaya çıkar. Ancak halka ücretsiz kütüphane hizmeti sunma eylemi oldukça eskidir. Gerçi Türk kütüphanelerinin ve kütüphaneciliğinin tarihi ile ilgili kapsamlı araştırmaların sayısı pek fazla değildir; kütüphane hizmetini ve örgütünü açıklayan bilgileri veren araştırmacılar daha çok eğitim ve kültür tarihi açısından kütüphanelere bakmaktadırlar ama, yine de 'Halk Kütüphanesi' dendiğinde halkevlerini, Türk Ocaklarını kütüphane-i Umumi'yi, Cemiyet-i İlmiye-i Osmaniye kütüphanesini ve vakıf kütüphanelerini anımsayacak isek, Türkiye'de halk kütüphanesi dendiği zaman çok gerilere gitmek gerekecektir. Kaldı ki bugünkü halk kütüphanesi anlayışının bir önceki dönem(ler) den etkilenmiş olması da doğaldır(8)."

-
- (7). Hasan S. KESEROĞLU: Halk Kütüphanesi Politikası ve Türkiye Cumhuriyeti'nde Durum, İstanbul, T.K.D.İstanbul Şubesi Yayınları, No:4, 1989, s.81
- (8). KESEROĞLU, H.S., ibid., s.88

Halk kütüphaneleri sadece yetişkinlere değil okul öncesi ve okul çağı çocuklarına da hizmet vermektedir. Ülkemizde Halk kütüphaneleri örgütü içinde, devlet desteği ile çocuk kütüphanesi kurma düşüncesi, Cumhuriyet'in kuruluşu ile gerçekleşir. Türk Ocağı, Harf devriminin getirdiği halkevi kuruluşları ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun yardımları ile kurulan Çocuk Kütüphaneleri 1952 yılında yapılan bir yönetmelik ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlanmıştır. 1978 yılından bu yana Kültür Bakanlığına bağlanan halk ve çocuk kütüphaneleri, bugün Kültür ve Turizm Bakanlığına bağlı olarak çalışmaktadır(9).

Son kültür istatistiklerine göre, 1990 yılında Türkiye'de 810 halk kütüphanesi + 104 çocuk kütüphanesi toplam 914 kütüphane çocuklara ve yetişkinlere kütüphane hizmeti vermektedir. Nüfusu genç olan ve hızla artan Türkiye için, bu sayının yeterli olmadığını, daha hızlı yükseltilmesi gerektiğini ileri süren görüş doğrudur(*).

Halk ve çocuk kütüphanelerinin daha çok büyük ve zengin kentlerde toplandığı gözlenmektedir. Bina kurulamayan yerlere otobüs ile de gezici kütüphane hizmeti götürülmektedir.

2. Milli Kütüphane:

19.yüzyılda oluşturulan milli kütüphaneler, 20.yüzyılda görkemli yapıları ve yasal derleme yoluyla yapılan büyük dermeleri ile tanınmıştır.

(9). Meral ALPAY: Kütüphane; Dünyü Yarına Bağlayan Köprü,
İstanbul: TKD İstanbul Şubesi Yayınları, No:6, 1990
s.74-75.

(*). Daha geniş bilgi için bkz.: Kültür İstatistikleri 1990
D.İ.E.

Milli kütüphanelerin çağdaşlaşması, mesleki ve ilgili uluslararası kuruluşların bu tür kütüphanelere ayrı bir önem vermeleriyle başlamıştır. 50'li yıllardan başlayarak gerçekleştirilen uluslararası toplantıların sonuçları ile bu konudaki literatüre gidildiğinde, milli kütüphanelerin giderek bibliyografik fonksiyonlarıyla etkinlik kazanıp, önderlik rolü yüklendikleri gözlenmektedir. Çeşitli fonksiyonları arasında bibliyografik görevleri temel oluşturmaktadır.

Milli kütüphanelerin günümüzde ulusal dermeyi oluşturmak ve bunların doğru kayıtlarını hızla yapıp düzenlemelerini gerçekleştirmek gibi iki temel konfkisyonu vardır. Bunlar birbirinden farklı; fakat işlemlerde birlikte düşünülen görevlerdir. Yasal yolla derlenen bilgi, ancak bibliyografik kayıtlarla denetlenebilmektedir(10).

Şimdiye kadar Milli Kütüphanelerin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardan UNESCO'nun 1970 yılında yapılan Kütüphane İstatistiklerinin Uluslararası Satandartlaştırılması toplantısında önerilen tanımları ise şöyledir; "Milli kütüphaneler, adları ne olursa olsun, bir yasa ya da diğer düzenlemelerle derleme görevini yerine getiren ve ülke yayınlarını sağlayıp koruma sorumluluğunu taşıyan kütüphanelerdir. Ayrıca, şu görevleri de yerine getirirler: Ulusal bibliyografyayı yayınlamak,ülke hakkında yazılmış kitaplar dahil olmak üzere yabancı yayınları

(10). Gülbün BAYDUR : "Milli Kütüphanelerin Bibliyografik Fonksiyonları", Türk Kütüphaneciler Derneği 40.Yıl Kütüphanecilik Kurultayında 30 Kasım - 1 Aralık 1989 tarihinde sunulan bildiri.

sağlamak, ulusal bibliyografik danışma merkezi olarak hizmet vermek, toplu kataloglar hazırlamak, geriye dönük ve güncel bibliyografyalar yayınlamak(11)."

3. Okul Kütüphanesi:

İlk ve orta öğretim kütüphaneleri hem Doğu'da hem Batı'da kökleri çok eskilere giden kurumlardır. Fakat okulla kütüphane arasındaki organik dayanışma bütün dünyada tam olarak ancak 19. yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleşebilmiştir. Türkiye'de 1926 yılından başlayarak ilkokullarla ilgili yönetmeliklerin ve ders programlarının belirgin özelliği, bunların çağdaş eğitim ilkeleri gözönünde tutularak hazırlanmaları ve buyüzden de kütüphane ile sıkı bir işbirliğini öngörmüş bulunmalarıdır. Ortaokul programlarımızın kütüphane konusu ile zenginleşmesi daha geç tarihlerde olmuştur(12).

Okul kütüphaneleri ; içinde bulunduğu okulun eğitim ve öğretim amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olacak her türlü kütüphane materyalini toplayan, düzenleyen ve öğretmen ile öğrencinin, gerekirse çevre halkının da hizmetine sunan kuruluşlardır. Okul kütüphanelerini incelerken, onunla sıkı ilişkiler içinde olması gerekli olan eğitim sisteminden de bahsetmek gerekmektedir. Türk-İslam tarihine baktığımızda, medrese öğretiminin, batı ülkelerine göre, daha planlı ve

(11). Mustafa AKBULUT : "Mili Kütüphaneler", T.K.D.Bülteni
c.XXXIII, No.1, 1984, s.2

(12). BAYSAL, J.: Kütüphanecilik , s.1306.

Programlı olduğu, belli normlara bağlandığını görmekteyiz. Bunun tabii neticesi olarak, okul kütüphanesinin belli bir hüviyet ve düzeyde ilk defa medresede ortaya çıktığını kabul durumundayız(13).

Görüldüğü gibi okul kütüphanelerinin görev ve sorumlulukları hiç de küçümsenecek gibi değildir. Kütüphane ile ilk defa okulda karşılaşan çocuklarımız, burada edinecekleri kütüphaneyi kullanma alışkanlığını hayatları boyunca sürdüreceklidir. Ancak bu alışkanlığın kazandırılmasında okulların, ailelerin ve kütüphanecilerin işbirliği içinde çalışmaları gerekmektedir. Öğretmenlerin araştırmaya yönelik verecekleri ödevleri iyi bir kütüphane ortamında hazırlayan öğrenciler bu alışkanlıklarını daha sonra üniversitede, araştırma kütüphanelerinde ya da halk kütüphanelerinde, kısacası hayatlarının her döneminde kullanacaklardır.

XX. yüzyılda okul kütüphanelerinin yeni bir anlam kazanmasına neden olan önemli gelişmeler olmuştur. Eğitim sisteminin değişmesi ve kütüphanecilik eğitiminin başlaması bu gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Öğrenciyi araştırmaya yöneltmek, ders kitaplarına bağımlılıktan kurtararak onları çeşitli kaynaklardan öğrenmeye alıştırmak, okul kütüphanelerinin önemini daha da artırmıştır. Ne var ki, yine de bir çok okulumuzda kütüphaneler işlerlik kazanmamıştır. Öğrencilerin kütüphanelerden yararlanmaları mümkün olmamaktadır. Öğrencinin görevi bilgiyi aktarmaktan öte, öğrencilere

(13). Ali AKSAKAL : "Okul Kütüphanelerimiz ve Bir Anketin Düşündürdükleri" ,T.K.D.Bülteni,c.XXXII,No:3,1983.

bilgiyi araştırıp bulmalarında danışmanlık yapıp, aktif öğretim yönteminin yerleşmesinde klavuzluk etmek olmalıdır.

Eğitim sadece okul içinde verilmez. İnsan yaşamının ilk yıllarından başlayarak öğretim çağı içinde ve hayat boyunca devam eder. Çeşitli eğitim ve iletişim araçlarından yararlanarak devletçe düzenlenen programlar çerçevesinde yapılan eğitim ve kütüphane birbirinin tamamlayıcılarıdır. Eğitimin her kademesinde kütüphane büyük rol oynar(14).

4. Özel Araştırma Kütüphaneleri

Sınırlı bir bilim alanının ya da sınırlı bir konu ile ilgili bilgi ve meslek kollarının, toplumsal çalışmaların, çok ayrıntılı yayın ve bilgi gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan, bilim, teknik ve endüstri alanlarındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı kitaplıklardır(15).

Kendisini oluşturan ve destekleyen ana kuruluşun amaçları doğrultusunda hizmet politikası güden özel kütüphaneler, kurulmuş oldukları yerlerin özellikleri açısından hem diğer kütüphane türlerinden hem de birbirlerinden farklıdırlar. Kurulmuş oldukları yerlerin çeşitliliği, özel kütüphanelerin sayı olarak en kalabalık kütüphane grubunu oluşturmalarının başlıca nedenidir. Bu kütüphanelere özellikle kamu ya da özel sektöre bağlı çeşitli sanayi, ticari, iş, kültürel amaçlı kuruluşların yanı sıra mesleki kuruluş ve deneklerin bünyesinde raslanır.

(14). Doğan ATILGAN : "Eğitim ve Kütüphane", Türk Kütüphaneciliği, c.V, No:2, 1991, s.71.

(15). BAYSAL, j.: Kütüphanecilik Alanında..., s.1-6.

Ayrıca merkezi ve mahalli yönetimini çeşitli kademelerinde, ticari kazanç gütmeyen müze ve hastanelerde de oluşturulmuşlardır. Hizmet verdikleri yerler dikkate alındığında, bu kütüphanelerin genelde, temel amacı öğretim olmayan kuruluşların birimleri oldukları göze çarpar. Bu kütüphaneler, parçası bulundukları ana kuruluşların beklentileri çerçevesinde faaliyet gösterirler. Oluşumları ve gelişimleri bu ana kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesine sağladıkları katkıyla doğru orantılıdır(16).

Özel kütüphanenin hizmetinde bulunduğu kuruluşun ilgilendiği konu ya da konular, O'na koleksiyonunda bulundurulması gereken bilgi kaynaklarının içerikleri hakkında da ışık tutar. Ancak, özel kütüphanelerin ilgili konuda tüm bilgi kaynaklarını koleksiyonlarında bulundurmaları gerekmez. Çünkü bu oldukça pahalı bir olaydır. Bulundurulacak kaynakların "çok gerekli" özelliğini taşıması yanısıra ilgili konuda güncel bilgiyi içermeleri aranır. Sınırlı sayıda kitap ve süreli yayın ydüşünde, ilgili konuda yönlendirici ve belirleyici nitelikte öz dergilerine, indekslere, bibliyografyalara, kataloglara vb. bibliyografik araçlara kolleksiyonda büyük ölçüde yer verilmelidir. Koleksiyonda yer alan bilgi taşıyıcıları arasında, ayrıca kurum mensuplarının bilgi gereksinimlerini karşılayacağı düşünülen standartlar, küpürler, raporlar, mikroformlar vb. kaynaklar sayılabilir. Belirli bir konuda güncel bilgi olayı, özel kütüphaneyi kullanacak olanların ilgili konu dışında ya da güncelliğini yitirmiş bilgilere gereksinim duymayacakları anlamına

(16). İrfan ÇAKIN : "Özel Kütüphaneler : Tanım Boşluğu",

T.K.D., c.V, No:2, 1991, s.52.

gelmez. Böyle durumlarda özel kütüphanelerin çevrelerindeki kütüphanelerden yararlandıklarına sıklıkla rastlanır(17). Özel kütüphanelerdeki bilgi kaynaklarına ilişkin bir diğer hususta, kütüphanede bulunan bazı kaynakların herkese açık olmadığıdır. Bilginin evrensel olduğu, bilgi alışverişinin gerekliliği çeşitli nedenlerle ileri sürülürse de, kimi bilgilerin kurumun yönetimi tarafından tanımlanmış belirli kişilere sunulması gerekir. Bu özellikle ticari ve askeri kuruluşlarla, teknoloji ile uğraşan kurumlar için geçerlidir(18). Laboratuvar notları, kurumun hazırladığı raporlar, kurum politimkası hakkında tartışma tutanakları, üretim bilgileri, tüketici araştırmaları ve sonuçları, gizlilik içinde, diğer kaynaklardan ayrı bir yerde saklanır ve herkese açık olmaz.

5. Üniversite Kütüphanesi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından bu yana iletişim sürecindeki başdöndürücü gelişmeler, başta bilgi üreten ve bilgi kullanan gruplar ile kütüphaneleri etkilemiş özellikle bilimsel ve teknik iletişim sürecinin önemli bir halkasını oluşturan üniversite kütüphanelerinde köklü değişiklikler yaratmıştır(19).

(17). ÇAKIN, ibid.

(18). ÇAKIN, ibid.

(19). Hansın TUNÇKANAT : "Araştırma Olgusu ve Üniversite Kütüphanelerinin Üniversite İçindeki Yeri". Türk Kütüphaneciliği, c.III, No.4, 1989, s.189.

Üniversite içinde ve yakın çevresinde bilimsel araştırma ve geliştirme çalışmalarını desteklemek, hergün gelişip ilerleyen, yeni yayınlarla zenginleşen dünya biliminin son verilerini izlemekle görevli kitaplıklardır(20).

C. ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ, FONKSİYONLARI VE ORGANİZASYONU

1. Üniversite Kütüphanelerinin Tarihi Gelişimi:

"Tarihsel dönem, yazılı kayıtların kullanılmaya başlandığı dönem olarak tanımlan diğında, tarih ve kitaplık hem yaşıt hem biribirine bağılı kavramlar olarak görünmektedirler. İnsan belleğinde bulunanları yazı denilen simgeler bütünüünü kullanarak nesne biçimine koyduktan sonra, mantıksal olarak bu nesnelerin depolanması ve düzenlenmesi gerekmiştir" (Mc Garry)İnsan bilgisinin, düşüncesinin, yaratmalarının ilk taşıyıcıları olan tabletler döneminden başlayarak, bugüne kadar kütüphaneciliğin amacı hep aynı biçimde özetlenmiştir : Depolamak, düzenlemek, gereksinimi olanlara ulaştırmak. Kütüphanecilik olayına bu açıdan bakıldığı zaman, arşivcilerin, dokümantalistlerin, enformasyon uzmanlarının bibliyografların hep aynı kütüphanecilik kavramı çevresinde toplandıkları görülmektedir. Kişiler,genel olarak insanlar arasında iletişim sürecinin temel araçları,kütüphaneler ve benzeri kuruluşlardır.

(20). BAYSAL, J.: Kütüphanecilik Alanında..., s.3

Tarihsel gelişme süreci içinde çeşitli toplumsal, kültürel, bilimsel ve teknik gelişmeler, çeşitli türde kütüphanelerin doğmasına neden olmuştur: Fransız Devrimi'ne bağlı olarak millet kavramının ortaya çıkması "milli kütüphane"leri; demokrasi anlayışı ,endüstri devrimi, okuyup yazmanın yaygınlaşması" halk kütüphanesi"ni; geniş bir bilimsel araştırma gereksinimi ve tekniğin ilerlemeleri "özel konu kütüphanesi" ni yaratmıştır. Sonuncu tür, bakanlıklarda, endüstri ve ticaret kuruluşlarında kamu yönetiminin ve özel sektör çalışmalarının her alanında büyük bir gelişme içindedir. Kişiyi tek ders kitabından ya da hocanın notlarından kurtararak doğruca bilgi kaynaklarına yönetme amacını güden çağdaş eğitim anlayışı "okul kütüphaneleri" ni ortaya koymuş, "üniversite kütüphanesi" nin önemini daha da artırmıştır. Kütüphaneye duyulan gereksinimin artması ve bu gereğin doğurduğu baskı, bütün uygar dünya ülkelerinde genel olarak benzer kütüphane uygulamalarına gidilmesi ile sonuçlanmış; modern kütüphanecilik hareketi, kütüphaneler arası ilişkilerin de en büyük boyutlara ulaşmasına yol açmıştır (21)."

2.Üniversite Kütüphanelerinin Fonksiyonları:

"Bir görüşe göre, ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı üniversite kütüphaneleri için dönüm noktasıdır. Bu tarihten itibaren üniversite kütüphaneleri, kütüphaneleri ilgilendiren birçok önemli kararda etkili olmuşlardır. Rogers ve Weber'e göre, bu dönemde çeşitli düşünce ve sanat

(21). BAYSAL, J.: Kütüphanecilik, s.1306.

ürünlerini koleksiyonlarına katan üniversite kütüphaneleri, bibliyografik denetim konusunda başarılı adım attılar(22)".

Görüldüğü gibi tarihi çok eskilere dayanan üniversite kütüphaneleri günümüze gelinceye kadar bir çok gelişme kaydetmişlerdir. Ortaçağda manastırlarda, Osmanlılarda medreselerde işlevlerini yerine getirmeye çalışan üniversite kütüphaneleri çağın ve teknolojinin değişimiyle nicel ve nitel değişikliğe uğramışlardır. Günümüzde bilgiye olan ihtiyaç, bilginin ticari amaçlarla kullanılmasına ve yeni bir sektörü ortaya çıkaracak kadar büyük boyutlara ulaşmıştır. Gelişmiş ülkelerde kurulan bilgi bankaları ve çeşitli iletişim ağları aracılığı ile istenilen bilgiye, nerede olursa olsun, ulaşmak artık imkansız olmaktan çıkmıştır. Bir ülkenin bilimdeki gelişmelerine büyük katkıları olduğu inkar edilemez olan üniversite kütüphaneleri de çağın ihtiyacı olan bilgiyi hızlı ve doğru sunabilmenin gayreti içindedir. Bunun için de kütüphane materyallerini yenilemek, hizmet verdiği okuyucu kütlesinin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek zorundadır.

Üniversite kütüphanelerinin fonksiyonları içinde en temel belki de en önemlisi olan okuyucuya bilginin en kısa zamanda ulaştırılması (sağlanması) işlevi birçok aşamadan geçtikten sonra yerine getirilir. Bu aşamaları kısaca bütçe, personel ve bina diye özetleyebiliriz. Okuyucunun istediği

(22). Hansın TUNÇKANAT: "Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim". Türk Kütüphaneciliği, c.III, No.1, 1989, s.19

bilgiyi elde edebilmesi için iyi bir koleksiyona ihtiyaç vardır. Görsel-işitsel, yazınsal ve bilgisayar disklerinden her türlü materyalin sağlandığı bir üniversite kütüphanesinde, bu materyalin içinden istenilen bilgiyi çekip çıkaracak personelden yoksunsa tam bir kütüphane hizmeti verildiği söylenemez. İyi bir kütüphaneci kadrosu olmayan bir üniversite kütüphanesi bir kitap deposu olmaktan öteye gidemez. Bütün kütüphane türlerinde önemli olan ama üniversite kütüphaneleri için ayrı bir önem taşıyan personel konusu üzerinde ısrarla durulması gereken bir konudur. Üçüncü sırada yer alan bina faktörü de yine üniversiteler için önemli bir konudur. Kütüphane materyalinin sağlıklı bir ortamda bulundurulması ve okuyucunun rahat ve dinlendirici bir ortamda çalışması verimliliğin artması bakımından önemli bir faktördür. Bu üç aşamanın gerçekleştiği üniversitelerde bilimsel araştırmaların daha sağlıklı ve verimli yapıldığı gözlenmektedir.

3.Üniversite Kütüphanelerinin Organizasyonu

Kütüphanelerin örgüt yapılarında çeşitli modeller görülmektedir. Bunlar kütüphanelerin türleriyle yakından ilgilidir. Kütüphanenin türü örgüt yapısını etkilemektedir. Örneğin bir halk kütüphanesi ile bir özel araştırma kütüphanesinin örgüt yapısı farklıdır. Bunun gibi üniversite kütüphanelerinin örgüt yapıları da diğer kütüphanelerden farklıdır. Bu farklılık daha çok örgütün emir komuta yapısında görülmektedir. Üniversite kütüphanelerinde görülen organizasyon modeli "hat organizasyon tipi", "hat ve kurmay tipi" veya "hat, fonksiyonel kurmay ve komite tipi" gibi karma modellerden oluşmaktadır. Bu modeller daha geniş olarak ilerki bölümlerde ele alınacaktır.

Genel olarak kütüphane hizmetleri teknik hizmetler ve okuyucu hizmetleri olarak ikiye ayrılır. Kitabın seçme işleminden rafdaki yerini alıncaya kadar geçirdiği süreç teknik hizmetler, rafdan okuyucuya ulaşması sürecinde yapılan işlemler de okuyucu hizmetleri olarak adlandırılır.

3.a. Teknik Hizmetler Bölümü:

Teknik hizmet işlemlerinin amacı, okuyucu için materyal sağlamak ve hazır hale getirmektir. Bu hizmetin verilebilmesi için bir dizi işlemin yapılması gerekmektedir. Bu birimin gerçekleştirdiği işler olmadan, kütüphanenin herhangi bir hizmeti vermesi mümkün değildir. Teknik hizmet faaliyetleri üç temel fonksiyon çerçevesinde döner(23):

1. Kütüphane materyalinin satın alınması (Yani ofis alet-gerecinden çok koleksiyon için)- sağlama bölümü;
2. Okuyucuların kullanabilmesi için materyallerin düzenlenmesi ve işlenmesi-katalog bölümü; ve
3. Koleksiyonu ve kütüphane koleksiyonuna erişimi sağlayan kayıtları tutmak (yani okuyucu kataloğu ve yerdizin) - ciltleme ve katalog bölümleri.

Teknik hizmetler bölümünün genel olarak bilinen altı fonksiyonu vardır. Bunları tek tek inceleyecek olursak (Tablo 1)

(23). Marty BLOOMBERG; G.Edward EVANS; Kütüphane
Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş.çev.
Nilüfer TUNCER,Türk Kütüphaneciler Derneği,Ankara,
1989, s.1.

3.a.1. Sağlama Bölümü:

Bu bölümün görevi kütüphaneye alınacak yayınların seçilmesi, alınması ve muhasebe kayıtlarının tutulması(24) şeklinde özetlenebilir. Kütüphaneler satın alma yoluyla yayın sağlayabildikleri gibi bağış ve değişim yoluyla da yayın sağlamaktadırlar. Eğer satınalma ile yayın alınıyorsa önce yayın seçimi işlemi yapılmalıdır. Seçim işlemi sanıldığı gibi basit bir iş değildir. Kütüphanenin amacına uygun bir hizmet verebilmesi için amaca uygun bir koleksiyon oluşturması gerekmektedir. Bu sebeple seçilecek yayınlar kütüphanenin hizmet politikasına uygun olmalıdır. Seçim işi uzman kütüphaneciler tarafından okuyucunun isteği doğrultusunda yapılmalı, kütüphanenin bütçesi en iyi şekilde kullanılmalıdır.

Seçim işlemi her kütüphanenin kendi politikası çerçevesinde yapılır. Örneğin ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde merkezileşme politikası nedeniyle seçim ve satın alma işlemleri merkez kütüphane tarafından gerçekleştirilir. Böylece hem üniversitedeki bütün birimlere dengeli yayın alımı sağlanır hemde bazı yayınların çift girmesi engellenerek savurganlığın önüne geçilmiş olur.

Sağlama bölümünde yapılan işleri, işin yapılış sırasına ve işi yapan personelin vasfına göre sıralayan Tablo 1 bu konuda bize bir fikir vermektedir.

3.a.11. Kataloqlama Bölümü

Sağlama bölümünden sonra yayınlar kataloqlama bölümüne gelir. Kataloqlama bölümü teknik hizmetlerin en önemli fonksiyonunu yerine getirir. Kütüphaneye giren yayınlar kataloqlama bölümünde birçok işlemde geçer. Bu işlemleri üç ana başlık altında toplayarak özetlersek:

(24). BLOOMBERG, M., a.g.e., s.5.

Tablo 1 : Teknik Hizmet Faaliyetleri

TEKNİK HİZMET FAALİYETLERİ		PERSONEL		
FAALİYETLER	Kütüphaneci	Kütüphane Yardımcısı	Kütüphane Memuru	Kısmi Statüdeki Yardımcı (Öğr.ler)
GENEL FAALİYETLER				
1. Politika konuları	X			
2. Personeli işe atamak	X			
3. Halkla ilişkiler	X	X	X	X
4. Kitap seçimi	X			
SAĞLAMA BÖLÜMÜ				
5. Kitap isteklerini almak ve doğrulama için ayırmak		X		
6. Doğrulama		X	X	
7. Sipariş hazırlama		X		
8. Muhasebe		X veya	X	
9. Teslim alma işlemleri			X	X
BAĞIŞ VE DEĞİŞİM				
10. Bağışları almak	X			
11. Bağışlardan kütüphanede kalacak olanları seçmek	X			
12. Seçilmiş bağışları mevcutlarla karşılaştırmak		X	X	
13. Değişim listeleri hazırlamak		X		
14. Değişim listelerini daktilo etmek			X	
KATALOGLAMA BÖLÜMÜ				
15. Katalog fişlerinin siparişi		X	X	
16. Katalogda kopsayı olmayan eserlerin kataloglama ve sınıflandırması	X	X		
17. Katalogda kopyası olan eserin kataloglama ve sınıflandırması		X		
18. Kitabı kullanıma hazırlamak		X	X	X
19. Fiş sıralaması		X	X	
SÜRELİ YAYINLAR BÖLÜMÜ				
20. Süreli yayınların seçimi	X			
21. Süreli yayın siparişlerini hazırlamak		X		
22. Gelen süreli yayınları işlemek		X	X	
23. Eksik süreli yayınları istemek		X		
CİLTLEME BÖLÜMÜ				
24. Cilt kayıtları tutmak		X		
25. Cilde hazırlık		X	X	
26. Cilt siparişlerini daktilo etmek			X	
27. Ciltten gelenlerin işlemlerini yapmak		X	X	X

Kaynak: Marty Bulomberg, s.52

* Birincisi kataloglama ve sınıflandırmadır ki, yazarın saptanmasını, eserin tanımlanmasını, konu başlıklarının ve sınıflandırma numarasının verilmesini içerir.Yazarın saptanması sadece kataloglama için değil, sağlama için de önemlidir. Konu başlıkları, okuyucuya belirli konulardaki eserleri saptamada yardımcı olurlar.

** Katalog bölümünün ikinci temel fonksiyonu, materyalin kullanım için fiziksel olarak hazırlanmasıdır. Bu işlerden biri etiketleri hazırlamak ve yer numarasını yazmaktır. Kütüphaneden çıkarılan bir esere kitap cebi ve içine iade tarihinin yerleştirilmesi gerekecektir.Fiziksel hazırlama usullerinin diğerleri, etiketin solma ve kirlenmeden korunması için saklanması, kitap gömleğine plastik kap geçirilmesi veya bir kitapçığa cilt geçirilmesidir. Eğer fiş katalog sistemi kullanılıyorsa, okuyucu kataloglarına, yerdizinine ve diğer kataloglara bir takım fiş hazırlanmalıdır.

*** Katalog bölümünün üçüncü temel fonksiyonu, kütüphanenin katalog kayıtlarının bakımıdır. Fiş kataloğun bakımı, fişlerin sıralamasını, eskimiş fişleri değiştirilmesini, yanlış bulunan fişlerin düzeltilmesini ve kayıp veya eksik eserlere ait fişlerin çıkarılmasını içerir. Bu işlerin her biri, özellikle sıralama büyük dikkat ister.Yanlış yerleştirilmiş bir fiş, özellikle yazar fişi, kayıp bir kitap gibidir. Eğer okuyucuların kütüphaneden maksimum yarar sağlamaları ve eserleri kolayca bulabilmeleri isteniyorsa,iyi bakılmış bir katalog şarttır(25).

(25). BLOOMBERG, M., ibid.

3.a.111. Süreli Yayınlar Bölümü:

Bütün kütüphanelerde olduğu gibi üniversite kütüphanelerinde de süreli yayınları bölümünün özel bir yeri vardır. Bu bölümdeki yayınlar güncel bilgi taşıdıkları ve okuyuculara hızlı bir şekilde ilettikleri için en çok aranan yayınlardır. Bu bölümün kapsadığı yayınlar, dergiler, günlük gazeteler, bültenler, yılda bir çıkan raporlar vb. türdendir.

Süreli yayınlarda teknik açıdan kataloglama bölümünde yapılan işlemlere benzer bir dizi işlemde geçmektedir. Bunlar ; yayınların kayıtlarının tutulması, eksiklerin tesbit edilmesi , faturalarının ödenip ödenmediğinin kontrol edilmesi ve bibliyografik denetimin sağlanması gibi işlemlerdir.

Diğer yandan kütüphane bütçesinin büyük bir kısmında yine süreli yayınlar için harcanır. Pek çok derginin abone fiyatı, bir monografin fiyatının oldukça üstündedir ve üç-aylık bir derginin tek bir sayısının kaybı dahi kütüphanenin zaman ve para olarak yaptığı yatırımın - kısmen - boşa gitmesi anlamını taşır. Bu nedenle, süreli yayınlara sıkı bir denetim kurabilmek için çok zaman harcanmaktadır.

Süreli yayınlarla çalışanlar, kütüphanede çalışan diğerlerinin karşılaştığı benzer sorunlarla karşılaşır - artan yayın sayısı, yükselen fiyatlar, eksik bibliyografik denetim, depo yerinin yetersizliği, kağıdın bozulması, ciltleme sorunları ve kaybolmuş, gelmemiş veya hasara uğramış sayıların yerine konmak üzere araştırılarak bulunması. Süreli yayınların bu sorunlarını çözümleyebilmesi, ancak sıkı bir kayıt tutulması ve küçük ayrıntılara dikkat edilmesiyle sağlanabilir.(26)

(26). BLOOMBERG, M.: İbid.

3.a.ıv. Ciltleme Bölümü:

Ciltleme işiyle genelde bütün kütüphaneler uğraşırlar. Ancak bu işin hazırlığı ile daha çok süreli yayınlar bölümü ilgilenir. Ciltlenecek dergiler ve kitaplar hazırlanarak ayrılırlar. Bazı büyük kütüphanelerde özel ciltleme atölyeleri vardır ve ciltleme işlemini kendi bünyelerinde hallederler. Genellikle orta büyüklükteki kütüphaneler ticari bir ciltciye göndererek ciltletme yoluna giderler.

3.a.v. Bağış ve Değişim Bölümü:

Bağış ve değişim işlemi bütün kütüphanelerde yapılmaktadır. Büyük kütüphanelerde bu fonksiyon ayrı bir bölümde yerine getirilmekle beraber küçük kütüphanelerde sağlama bölümü tarafından yapılır(27).

Kütüphane koleksiyonunun oluşturulmasında ve gelişmesinde satınalmanın büyük bir payı vardır. Ancak zaman zaman yapılan bağışlar ve değişim yoluyla elde edilen yayınlar da kütüphaneler için vazgeçilmez kaynaklardandır. Burada üzerinde durulması gereken bir konu vardır. Yapılan bağışların kabulünde uygulanacak politika. Çünkü çoğu zaman işe yaramayan ya da çift kopya oluşturacak yayınlarla karşı karşıya kalınır. Bu tür istenmeyen yayınların koleksiyona girmesini engellemek için yayınların seçilerek alınması gerekmektedir. Ancak genellikle bağışı yapan kişi ya da kurum bağışlanan yayınların tamamının alınmasında ısrar etmektedir. Koleksiyonun istenmeyen yayınlarla kabarmasını önlemek için kütüphanelerin belli bir bağış kabulü ve değişim politikası belirlemesi gerekir. Bu politika çerçevesinde hareket edilmesinin kütüphanenin yararına olacağı inancındayız.

(27). BLOOMBERG, M.: a.g.e.,s.7

3.b. Okuyucu Hizmetleri Bölümü :

Kütüphanelerde okuyucu hizmetleri bölümünün fonksiyonları da önemli bir yer tutmaktadır. Bu, mutfakta uzun uğraşlar neticesinde pişirilen yemeğin müşteriye servis edilmesi gibidir. İyi bir yemeğin yanında verilen kaliteli bir servis her zaman o kurumun tercih edilmesine sebep olur. Yemek iyi bile olsa eğer servis kötü ise o müessese için müşteri kaybına neden olabilir. İşte bu örnekte olduğu gibi, uzun çalışmalar sonucu teknik işlemleri tamamlanan yayınların okuyucuya sunulması sırasında okuyucu hizmetleri bölümü devreye girer. Bu hizmetin iyi ya da kötü verilmesi okuyucularını kütüphaneye çekmeyi amaçlayan kütüphaneler için önemli bir konudur. Kütüphanenin hizmet politikası tabi ki en üst düzeyde ve profesyonelce düşülmelidir. Hizmetin verileceği hedef kitlenin beklentilerine cevap verebilmelidir. Bu da ancak iyi bir planlama, organizasyon ve eğitimli personel ile mümkündür.

Burada okuyucu hizmetleri bölümü genel olarak bilinen dört başlık altında incelenecektir.

3.b.1. Referans Bölümü:

Referans bölümü kütüphanelerde yönlendiriciliği ile önemli bir yer tutar. Bir araştırmacının kütüphanede ilk gittiği yerdir. Bilimsel çalışmalarda gerekli olan kaynakların toparlanması ve neyin nerede olduğunun bilinmesi referans bölümünde halledilmesi gereken bir işlevidir. Çeşitli kurumlar ve Üniversitelerin yayın katalogları, el kitapları, sözlükler, ansiklopediler

çeşitli türde bibliyografyalar, yıllıklar, almanaklar, indeksler vb. türden yayınlar bu bölümde bulunmaktadır. Bilimsel çalışmalar için gerekli taramalar burada yapılır. Teknolojinin gelişmesi bilgiye ulaşımı kolaylaştıran birtakım yenilikler getirmiştir. Bunlardan en belirgin örnek CD ROM dediğimiz manyetik disklerdir. Bu diskler sayesinde sayfalarca indeks ya da bibliyografya karıştırmamız gerekmemektedir. Sadece anahtar kelimeler verilerek istenilen bilgiye ulaşım sağlanmaktadır. Bundan başka uluslararası bilgi ağları yardımı ile dünyanın her yerindeki bilgiye ulaşım mümkündür.

Araştırmacılar referans bölümünde, araştırmalarının ilk basamağı olan bibliyografik künyelerini oluştururlar. Daha sonra bu künyeleri nerede, nasıl bulabilecekleri hakkında bilgi alırlar. Bu aşamada referans kütüphanecisinin rolü çok büyüktür. Okuyucuyu doğru yönlendirmeli ve istenilen bilgiye hızlı ulaşılmasını sağlamalıdır. Kendi konusunda uzman olmalı ve kendisine yöneltilen sorulara doğru cevap verebilmelidir. Bunun için de kendisini sürekli geliştirmeli, kütüphanecilik ve diğer bilgi teknikleri ile ilgili yenilikleri takip etmelidir. Özellikle referans yayınlarını ve kullanımlarını iyi bilmelidir.

3.b.11. Süreli Yayınlar Bölümü :

Okuyucuların en çok kullandıkları yayın türlerinden biri de süreli yayınlardır. Güncel bilgi taşımaları onlara olan ilgiyi artırmaktadır. Bu bölüm kütüphane içinde ayrı bir salonda faaliyet gösterir. Yayınların nitelikleri açısından yer sıkıntısı her zaman mevcut olabilmektedir. Çünkü; "düzenli veya düzensiz aralıklarla ve birbirini

izleyen kısımlarla yayınlanan her yayın bir süreli yayındır ve kural olarak uzun bir süre devam edeceği var sayılmıştır" (28) şeklinde tanımlayabileceğimiz bu yayınlar kütüphanede artarak devam ederler ve büyük yer işgal ederler.

Genel olarak ödünç verilmezler. Ancak bazı kütüphaneler kendi yararlandırma politikaları içinde eski ciltleri kısa sürelerle ödünç vermektedir. Okuyucular bu yayınlardan ya okuma salonunda okuyarak ya da istedikleri bölümün fotokopisini çektirerek yararlanabilirler.

3.b.111. Ödünç Verme Bölümü :

Bu serviste, kütüphanenin ödünç verilebilen yayınlarının ödünç verme işlemleri yapılır. Üniversite kütüphaneleri genellikle kendi öğretim üye ve yardımcıları, öğrencileri ve üniversitenin diğer personeline ödünç yayın verir. Burada da yine her üniversitenin kendi ödünç verme politikası içinde belirlenen kurallar uygulanır. Örneğin okuyucuların üye kartları çıkarılır ve birer dosya açılır. Ödünç alınan her kitap buraya kaydedilir ve kitabın iç cebinde bulunan kartlardan birisi yazarın soyadına göre, diğeri kitabın iade tarihine göre, en sonuncusu da kitabı ödünç alan kişinin soyadına göre alfabetik olarak dizilir. Gününde gelmeyen kitaplar için uyarı yazıları hazırlanır ve gönderilir. Geciken ya da kaybolan kitaplar için ödenecek ceza miktarı hesaplanır (tabiki bu işlem yine her kütüphanenin kendi yönetmeliğine göre uygulanır). Ancak bu işlemler çoğu kütüphanede bilgisayarlarla yapılmaktadır. İşlemler daha kolay ve çabuk halledilmektedir.

(28). BLOOMBERG, M.: a.g.e., s.293

3.b.1v. Göze ve Kulağa Hitap Eden Yayınlar Bölümü:

Bu yayın türünü kısaca filmler, video kasetleri, dialar, plaklar, ses bantları vb. türdeki yayınlar oluşturmaktadır. Bu yayınlar kütüphanelerde özel bir salonda bulunur ve yararlanmak isteyen okuyucular buradan yararlanabilir. Bazı plak ve video bantları ödünç verilebilmekle beraber sayısı sınırlıdır. Üniversite kütüphaneleri içindeki kullanım yoğunlukları, üniversitenin türüyle yakından ilgilidir. Örneğin müzik ve sahne sanatları veya diğer sanat dalları daha ağır basan üniversitelerin kütüphanelerinde göze ve kulağa hitap eden yayınların bölümü daha geniş bir koleksiyona sahiptir. Kullanım yoğunluğuda diğer kütüphanelere göre daha fazladır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL YÖNETİMİNİN TANIMI VE İŞLEVLERİ



A. TANIMI:

Personel yönetiminin konusu, bir işletmenin en değerli varlığı olan insandır. Personel yönetimi; işletmenin üretim, satış ve mali işler gibi dikey fonksiyonel yetki ve sorumlulukları olan departmanların insangücü sorunları ile ilgili olarak danışmanlık, hizmet ve kontrol görevlerini yüklenmiştir(29).

İşletmedeki örgütün insan kaynağı ile ilgili olan personel yönetimi kaynağa ilişkin planlama, örgütleme, güdüleme, iletişim, karar verme, araştırma-geliştirme vb. işlevlerin tümünü oluşturan bir yönetim dalıdır(30).

Personel Yönetimi hakkında şimdiye kadar yapılan diğer bütün tanımlarda aşağı yukarı aynıdır.

B. İŞLEVLERİ:

Personel yönetimi işlevleri genellikle; planlama, örgütleme, sağlama, işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücretleme, motivasyon, sağlık ve korunma ve denetim olarak tesbit edilmiştir. Ancak bazı bilim adamları işlevleri iki gruba ayırarak "yönetimsel evre" ve "yürütsel evre" diye iki kısımda incelemeyi uygun görmekte-dirler. Bu şekilde ele alındığında;

(29) Ferhat ŞENATALAR: Personel Yönetimi ve Beşeri

İlişkiler, [İstanbul], 1975, s.43

(30) Sinan ARTAN: Personel Yönetimi, 2.bs., Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989, s.2.

Yönetsel Evre:

Yürütsel Evre:

Planlama

Tedarik ve işe yerleştirme

Organizasyon(örgütlenme)

Eğitim ve geliştirme

Emir-komuta

Ücretleme

Kontrol

Tamlaşma

Sağlık ve korunma

yukarıdaki gibi bir tablo ortaya çıkıyor(31).

Biz bu çalışmamızda dünyada genel kabul görmüş sırayı izleyerek personel yönetimi işlevlerini inceleyeceğiz.

1. PLANLAMA:

Planlama işlevi her işte olduğu gibi işletme içinde önemli bir konudur. Plansız bir iş yapılması düşünülemez.

Son yıllarda yönetim teorisinin gelişmesi ve örgütlerin büyümesi sonucu planlama fonksiyonuna daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Kişiler ve örgütlerin amaçlarını kesinliğe kavuşturmak istemeleri planlamaya duyulan ihtiyacın daha açık bir şekilde ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu nedenle, örgüt amaçlarının sürekli ve açık olarak belirtilmesi planlamanın ilk basamağını oluşturur. Planlama, yöneticiyi geleceğe yönelik çalışmaya sevk ederek şartların uygunluğunu incelemesini sağlayan bir süreçtir(32).

(31) Selçuk YALÇIN: Personel Yönetimi, Gnş.2.bs., İ.Ü.

İşletme Fakültesi,Yayın No:175,İstanbul,1985,s.5-6.

(32) Joseph L. MASSIE: İşletme Yönetimi, çev.Şan Öz-Alp ve öte., Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983, s.82.

Planlama sayesinde işletmenin mevcut durumu değerlendirilirken geleceğe yönelik çalışmalarda yapılır. Planlama kolay bir iş değildir. Planlamayı yaparken işletmeyi etkileyen birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşletmeyi etkileyen iç ve dış faktörler incelenmelidir. Personel planlaması yaparken izlenmesi gereken birtakım basamaklar vardır. Bu basamakları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- * İşletmenin mevcut ve geleceğe dönük amaçlarının açık ve net olarak tesbit edilmesi,
- * Örgütsel yapının tesbit edilen amaçlar doğrultusunda yeniden düzenlenmesi,
- * Yeniden yapılanan örgüt içindeki tüm iş pozisyonlarının, iş analizleri sonuçlarına göre belirlenmesi,
- * Görevlendirilecek her personelde tecrübe, eğitim, öğrenim vb. gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi,
- * Mevcut personel envanterinin çıkarılması,
- * Yeniden yapılanan örgütün ihtiyacı olan personel ile mevcut personel arasındaki farkın işe alma ve hizmet içi eğitim programları ile giderilmesi,
- * Her bir birim için gerekli personel sayısının, iş ölçümü yöntemlerinden yararlanarak tesbit edilmesi(33).

Yukarıda bahsedilen basamaklar göz önüne alınarak hazırlanan bir plan işletmenin beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olabilir.

Bundan başka hazırlanan planın esnek olmasıda önemlidir. Planın uygulanması süreci içinde meydana gelebilecek değişiklikler planın genel hatlarını bozmamalıdır.

(33) Hikmet TİMUR:"İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması",H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.7, No:1-2, 1989, s.130-131.

Personel planlaması bir işletmenin devamlılığı açısından önemlidir. Planlama yapılırken tecrübeli ve ileriye gören yöneticiler, uzmanlar tarafından yapılmalıdır. İyi bir planın taşıması gereken birtakım özellikleri vardır. Bunlardan ilki, hazırlanan plan, herkes tarafından benimsenmiş iyi bir amaca yönelik olmalıdır. İkincisi, farklı birimler arasında koordinasyon kurmalıdır. Denetlenebilir olmalıdır. Güncel gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için, sürekli olarak gözden geçirilmeleri gerekmektedir. Planlama örgütün bütün kademelerine yayılmalıdır ve alt basamaklarda daha ayrıntılı ve kısa planlar hazırlanırken, üst kademelerde daha genel olmalı ve daha uzun bir dönemi kaplamalıdır. Yönetici, planların gerçekleşmesi için kaynaklarından ne ölçüde yararlanacağını bilmelidir. Son olarak, planlar esnek olmalıdır. Ancak alternatif hareket yolları planlara esneklik kazandırırken diğer taraftan da maliyetleri artırır(34).

Planlamanın işletmeye sağladığı yararlar(35);

Planlama faaliyetinin tüm işletme, departmanlar ve çalışanlar açısından çeşitli yararları vardır. Bunlar özetle şunlardır:

1. Planlama işletmenin tüm departmanları arasında etkin bir çalışma ortamının kurulmasına ve ortak sorunların birlikte çözülmesine imkan sağlar,
2. Planlama ile, meydana gelebilecek darboğazlar ve krizler önceden tahmin edilerek, zamanında tedbir alınmak suretiyle daha hafif ve tehlikesiz atlatılabilir,

(34) MASSIE, J.L.: a.g.e., s.86

(35) ŞENATALAR, F.: a.g.e., s.31

3. Planlamanın sağladığı zaman tasarrufu ile yöneticiler yöntem seçimine daha fazla zaman ayırarak daha etkin uygulama yöntemlerinden faydalanabilirler.

4. Planlama ile yöneticiler yetki devrinde daha bilinçli olarak ve daha kolaylıkla hareket edebilir. Yapılacak işlerin önceden belirlenmesi çeşitli uygulama kademelerinin kurulmasına imkan sağlar. Böylece çalışanların çalışma koşulları belirginlik kazanır.

5. Planlama sayesinde uygulama sistemli bir şekilde kontrol edilebilir. Planların açıklıkları kontrolün etkinliğini arttırır. Planlamanın yetersiz olması kontrolü de yetersiz kılar.

6. Planlama yöneticileri belirli hedeflere göre çalışmaya yöneltir. Günlük planlarla işi yürütmeye kalkmak işletmenin temel hedeflerinde sapmalar doğurabilir. Planlama muhtemel olayları önceden tahmin etmeyi zorunlu kılar.

2. ORGANİZASYON (ÖRGÜTLEME)

Personel yönetimi işlevlerinin başında yer alan planlama işlevinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için iyi bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir. Örgütlenme bir anlamda insangücü kaynaklarının, işletme içinde birbirleri ile olan ilişkilerini belirleme aşamasıdır.

Yönetim felsefesinin öncülerine göre insanlar en basit işlerde bile birarada çalışmaya başladıklarından bu yana örgüt sorunları ile karşı karşıya kalmışlardır. Örgüt teorisinin geliştirilmesinde, büyük şehirlerdeki yoğun nüfus ve insan ilişkilerindeki karmaşıklığın etkisi büyüktür. Bu nedenle son yıllarda oldukça önem kazanan örgüt teorisinin geliştirilmesi konusu teorisyenlerin ilgisini

çekmiştir. Bu nedenle yapılan çalışmalar iki tip örgüt teorisini ortaya çıkarmıştır. Bunlardan birincisi "geleneksel örgüt teorisi", ikincisi de "modern örgüt teorisi" dir(36). Ancak bunlardan başka bir kısım bilim adamının kabul ettiği ve "geleneksel örgüt teorisi" nin eksik yanlarını tamamladığı görüşünü destekleyen bir teori daha var(37). Bu teori literatürde "Davranışsal (Neo-Klasik) örgüt teorisi" adıyla geçmektedir. Biz çalışmamızda bu teoriyi, bir nevi ara teori olması sebebiyle, ikinci sırada inceleyeceğiz.

Geleneksel Örgüt Teorisi: Bu yaklaşım örgüt içindeki pozisyonlara kimlerin getirileceğinin belirlenmesinden önce, olması gereken pozisyonların ve bölümlerin belirlenmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım örgüt yapısıyla ilgili ilkelerin belirlenebilmesi imkanını sağlamakla birlikte, bu yaklaşımın insan yapısının özellikleri ve sosyal gruplardaki karşılıklı etkileşim konularındaki varsayımlarını doğrulayan çok az ampirik bulgu vardır. Geleneksel teorinin başlıca katkıları şunlardır:

1. Formel örgüt tiplerinin açık olarak tanımlanmaları,
2. Örgüt yapılarının planlanması konusunda ilk genellemeler,
3. Örgütleme çalışmalarına ilişkin ilk modeller.

Organizasyonların en önemli fonksiyonlarından birisi de, o organizasyon içinde çalışanların görev, yetki ve

(36) MASSIE, J.L.: a.g.e., s.65-66.

(37) Tamer KOÇEL : İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, 3.bs., İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:205, [İstanbul, 1989], s.81.

sorumluluklarının belirlenmesi ve personel yönetimine ilişkin olarak yetki ve sorumlulukların hangi kanallar yoluyla uygulanacağını saptanmasıdır.(38)

Yetkinin kimler tarafından ve nasıl kullanılacağını belirlenmesi son derece önemlidir. Genellikle yetki yukarıdan aşağıya doğru inen bir hiyerarşi izler. Yetkinin niteliğine göre örgütleri; hat örgüt, kurmay örgüt ve fonksiyonel örgüt olmak üzere üç bölümde incelemek mümkündür. Genel kabul görmüş olan bu üç örgüt modelini şimdi tek tek inceleyelim:

1. Hat Örgüt Modeli:(Şekil 1) Hat örgütü, işletmenin temel faaliyetlerinin yerine getirilmesinde hiyerarşideki her pozisyonun kendi altındaki pozisyonlar üzerinde genel yetkisinin olduğu ve en basit, doğrudan ilişkilerin olduğu örgüt türüdür(39). Diğer bir deyişle;bu örgüt modeline hat örgütü denmesinin sebebi,genel müdürden servis şefi, ustabaşı usta ve işçiye kadar,bir astı bir üste veya bir üstü bir asta bağlayan bir yetki ve sorumluluk zincirinin kurulmuş olmasıdır(40).

2. Kurmay Örgüt Modeli:(Şekil 2) Önerilerin uygulanmasında hiçbir yetkileri olmayan, yalnızca hat yöneticilerine danışmanlık göreviyle oluşturulmuş örgüt tipidir(41). Bu model daha çok işlerin çoğalması sebebiyle ortaya çıkar. Gittikçe çoğalan ve karmaşıklaşan işleri

(38) ŞENATALAR, F.: a.g.e., s.44.

(39) MASSIE, J.L.: a.g.e., s.66.

(40) Osman YOZGAT: İşletme Yönetimi,6.bs., .Ü.Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı,No:396-630,İstanbul,1984,s.207.

(41) MASSIE, J.L.: a.g.e.,s.66.

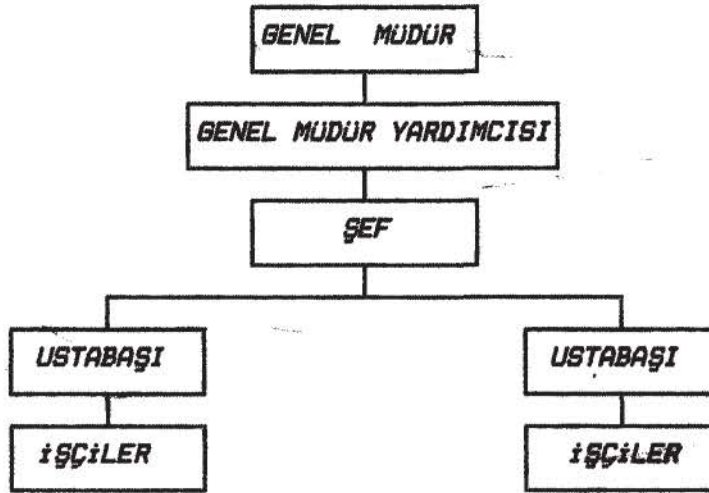
kontrol etmek güçleşir. Bu gibi durumlarda kurmaylar yöneticilere danışmanlık yaparak yol gösterirler ve yardımcı olurlar.

3. Fonksiyonel Örgüt Modeli:(Şekil 3) Bu örgüt modeli, faaliyet sayısının artması sonucu ortaya çıkan karmaşıklığın giderilmesi ve hat yöneticilerine yardım için çok sayıda uzmana ihtiyaç duyulması nedeniyle geliştirilmiştir. Fonksiyonel örgüt, sınırları açıkça belirlenmiş yetki alanında bir uzmanın kendi emirlerini uygulatmasına izin veren örgüt tipidir. Fonksiyonel örgüt hat yöneticisinin problemlerini azaltır çünkü hat yöneticisinin zaman harcamasına gerek kalmadan rutin nitelikteki teknik sorunların çözümü için gerekli emirlerin alt kademelere ulaştırılmasını kolaylaştırır(42).

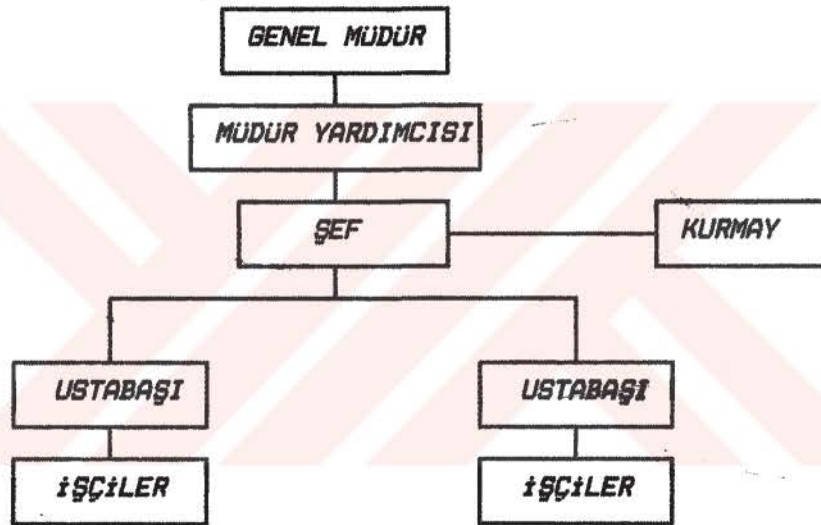
Davranışsal (Neo - Klasik) Örgüt Teorisi: Klasik teoriye bir tepki olarak ortaya çıkan "davranışsal örgüt teorisi" klasik teorinin ihmal ettiği "insan " unsurunu inceler.Dolayısıyla bu teori, klasik teorinin kavramlarına yeni kavramlar eklemiş, onları daha açık hale getirmiş ve değiştirmiştir. Bu teorinin öncüleri Harvard Üniversitesi'nden F. Roethlisberger ve Elton Mayo'dur. Hawthorne Araştırmaları olarak bilinen bir dizi araştırma yapmışlardır(43). Bu araştırma ve deneyler sonucunda, örgütte yer alan insanların, kendi güdüleri, inançları, değerleri olduğu ve örgüt araştırmalarında bunların

(42) MASSIE, J.L.: ibid

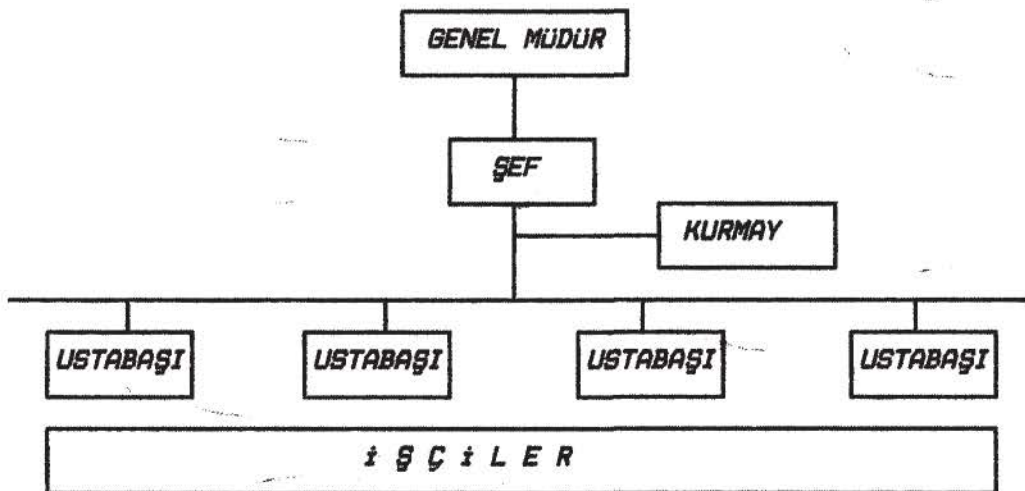
(43) KOÇEL, T.: a.g.e., s.83.



Şekil 1: Hat örgüt Modeli



Şekil 2: Hat ve Kurmay örgüt Modeli



Şekil 3: Fonksiyonel örgüt Modeli

Kaynak : Osman Yozgat: işletme Yönetimi, 6. bs., Marmara Üniversitesi, İstanbul 1984, s. 192.

değişmez ve örgütü planlayan ve kuranların istedikleri gibi kullanabilecekleri birer öge olarak alınamıyacağı ortaya çıkmış bulunmaktadır(44).

Modern Örgüt Teorisi: Daha önce açıklanan "Geleneksel örgüt teorisi"ni ortaya atan teorisyenler örgütü biçimsel yapısı itibariyle incelemişler, "Davranışsal Örgüt" teorisyenleri de örgütü insan davranışları açısından incelemişlerdir. Modern örgüt teorisyenleri ise o örgütü bireyleri, grupları, bütün birimleri, amaçları,davranışları ve örgütün bütününe kapsayan ilişki ve etkileşimleri bütünüyle bir sistem olarak görmüş ve incelemişlerdir. Bu düşünce tarzına göre örgüt bir sosyal sistemdir ve örgüt içindeki bölüm ve fonksiyonlar ayrı öğeler değil birbirini devamlı etkileyen olgulardır(45). Klasik teorilerin tersine modern teoriler esnektir.Katı bir hiyerarşik yapıyı, insanların makine kabul edildiği bir organizasyon yapısını asla kabul etmezler. Bu teorilerin ana fikri sistem anlayışından kaynaklanır. Her sistem daha büyük bir sistemin parçasıdır ve her sistemin birçok alt sistemleri vardır görüşüyle gelişir(46).

3.KOORDİNASYON (DÜZENLEŞTİRME):

Yönetim fonksiyonları içinde üçüncü sırada yer alan ve koordinasyon diye tanımlanan düzenleştirme, bazı yazarlarca uyumlaştırma veya düzenleştirme olarak da tanımlanmaktadır. Koordinasyon veya düzenleştirme konusunda yapılan farklı tanımlar şöylece sıralanabilir:

(44) Güngör ONAL: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,
B.İ.T.İ.Akademisi,İşletme Fakültesi Yayın No:9,Bursa
1982,s.53.

(45) ONAL, G.: ibid.

(46) YOZGAT, O.: a.g.e., s.211.

"Yönetimde düzenleştirme, insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca varmak için çabalarının biribiri ardısıra gelecek şekilde uyumlu olarak kenetlenmesini sağlayacak bir fonksiyondur(47)."

H.Fayol'a göre "Düzenleştirme, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılmasıdır(ahenkleştirilmesidir). Diğer bir deyimle, düzenleştirme, malzeme ve faaliyetlerin arzu edilen ölçülerde akord edilmesi ve sonuçlara yöneltilmesidir." Dr.Harry A.Hopf "Düzenleştirme, bir örgütün çeşitli etmenlerini birbirine uygun şekilde ayarlamak ve bu etmenler arasındaki kesin ayırıcı hatların korunmasını sağlamak, personeli teşvik etmek ve örgütün bütünbağlı alanları arasında işbirliği için gerekli ortamı yaratmaktan oluşmuştur" diye tanımlamıştır.

Diğer bir tanımda ise; "Ortak bir hedefe varmak amacıyla; bir işin daha etkili bir şekilde yapılması için, insanların çabalarını birbiri ardı sıra gelerek, içiçe geçip birbirlerini bütünlemelerini sağlayacak şekilde birleştirerek; gerekli işbirliğini; en uygun ortam, zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştiren bir işlev(48)" denilmektedir.

Bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi "düzenleştirme" veya "uyumlaştırma" işlevi, örgütteki bütün bireylerin çabalarını birbirlerini bütünleyecek şekilde

(47) İnal Cem AŞKUN : Yönetim (Ders Notları), E.İ.T.İ. Akademisi, Eskişehir, 1977.s.52.

(48) YOZGAT, O.: a.g.e., s.296.

birleştirmeleri ve amaca ulaşmak için, zaman, malzeme, eleman faktörlerini gözönüne alarak en uygun ortamı yaratma işlevidir. Burada önemli olan kurulmuş olan koordinasyonun ahengini hiçbir zaman kaybetmemesidir. Örgütün herhangi bir devresinde meydana gelebilecek bir kopma örgütün tamamını etkileyebilir. Uyumlaştırma fonksiyonu yönetim faktörlerinin hemen hepsinde vardır.

4. SAĞLAMA, İŞE ALIŞTIRMA, EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Yukarıda sayılan işlevlere geçmeden önce "insangücü planlaması"ndan bahsedilmesi gerekmektedir. Çünkü daha sonra açıklanacak olan sağlama, işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme işlevleri "insangücü planlaması" işlevinden sonra yerine getirilmektedir. Her işletme mevcut ve geleceğe yönelik insan gücü kaynağı planını yapar. Kalifiye insangücü kaynağı işletmelerde verimliliğin artmasında önemli bir rol oynar.

İnsangücü planlama faaliyetlerinin nedeni "İstenen yetenek ve beceride yeter sayıda personelin, istenilen zamanda ve ihtiyaç duyulan görevlerde, işletme hedeflerini gerçekleştirecek bir ortam içinde çalışmasının sağlanmasıdır(49)" şeklinde yorumlanabilir.

a) Sağlama

İşletmede personel sağlama işlevi, işletme içinden ve işletme dışından olmak üzere iki kaynaktan yararlanılarak yerine getirilir. İşletme içinden personel sağlama yoluna gidilmesi genellikle işletmedeki personel üzerinde de olumlu bir etki yaratır. Bununla beraber işletme dışından da personel sağlandığı görülür.

(49) ŞENATALAR, F., a.g.e., s.88.

"Büyük işletmelerde personelin sağlanması ve işe yerleştirilmesi işlevinin önemli bir bölümü Personel Dairesine bağlı uzmanlar tarafından yerine getirilir. Küçük işletmelerde ise her müdür kendi bölümünde çalışacak elemanları seçer, bunlarla görüşme yapar ve hiçbir uzmanın yardımı olmaksızın işe alır(50)."

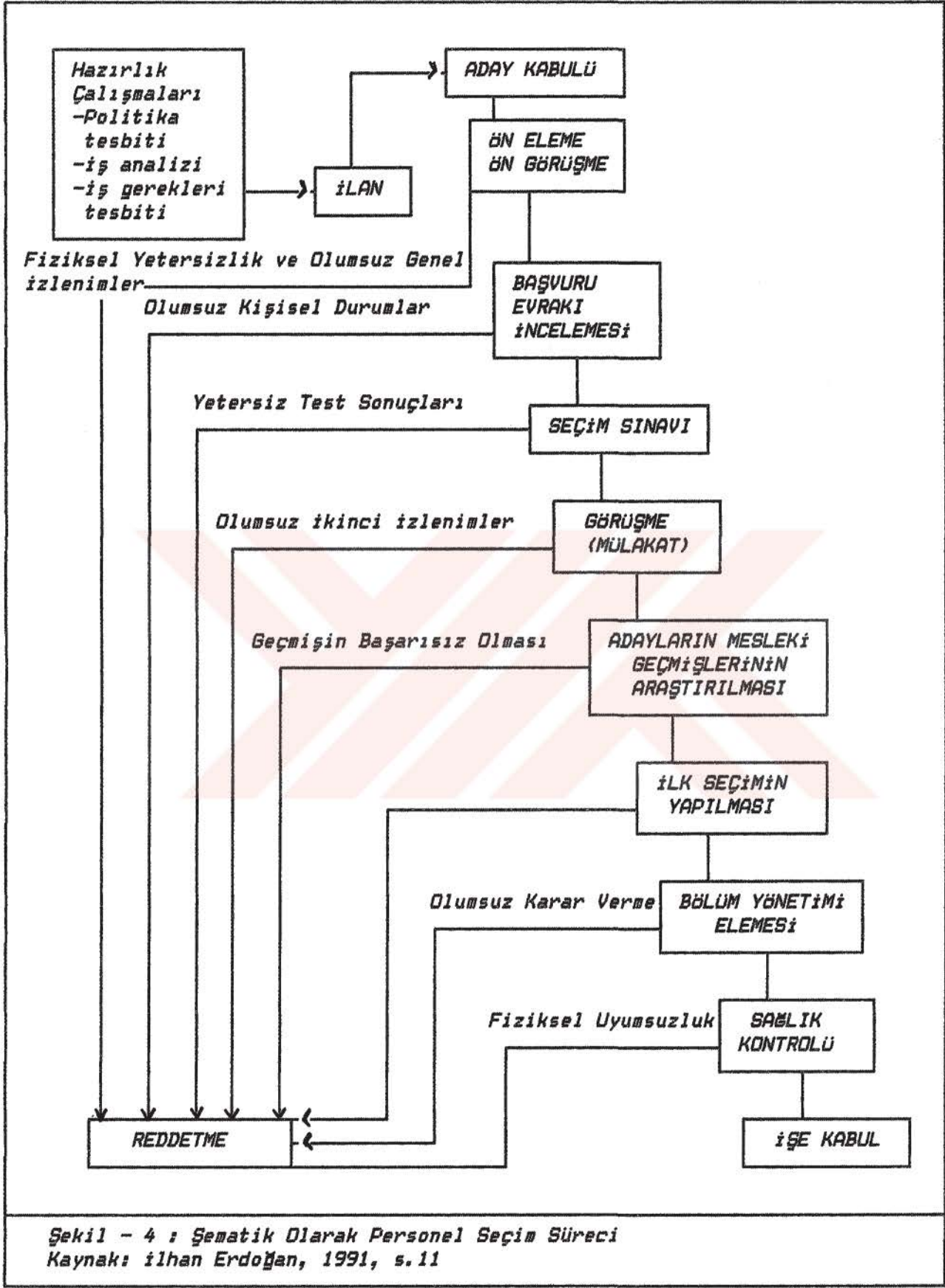
Bütün bu işlemler yapılmadan önce işletmede ihtiyaç duyulan personel miktarı tesbit edilir. İşe alınacak personelde işin gerektirdiği niteliklerin neler olduğu belirlenir. Bu niteliklerin belirlenmesi esnasında birçok yöntemden yararlanılır.

"Personel seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk yön kişinin hangi işi yapmak ve ne tür ilişkileri gerçekleştirmek üzere seçileceğinin kararlaştırılması; daha sonra bu işi yapmak için alınacak olan kişilerde ne tür özelliklerin aranacağını kararlaştırılması, son olarak da işgören adaylarından gerekli özelliklere sahip olanların bulunması ve işe alınması agerekir. Böyle bir çalışma için özel bir seçim sistemi kurulmalı, işgören adaylarının saptanmasından, seçim işleminin gerçekleşmesine kadar yapılacak değerlendirme ve seçme işlemi belirlenmelidir".Buna örnek bir seçim sistemini Şekil 4'de ayrıntıları ile görmek mümkündür.

b) İşe Alıştırma

İşgörenin işe alınması işlevi bittikten sonra işe alıştırma işlevi devreye girer. Bu aşamada ilk adım işgörene işletmenin faaliyetleri ve özellikleri konusunda bilgi verilmesidir. Bu işi personel yönetimi departmanı

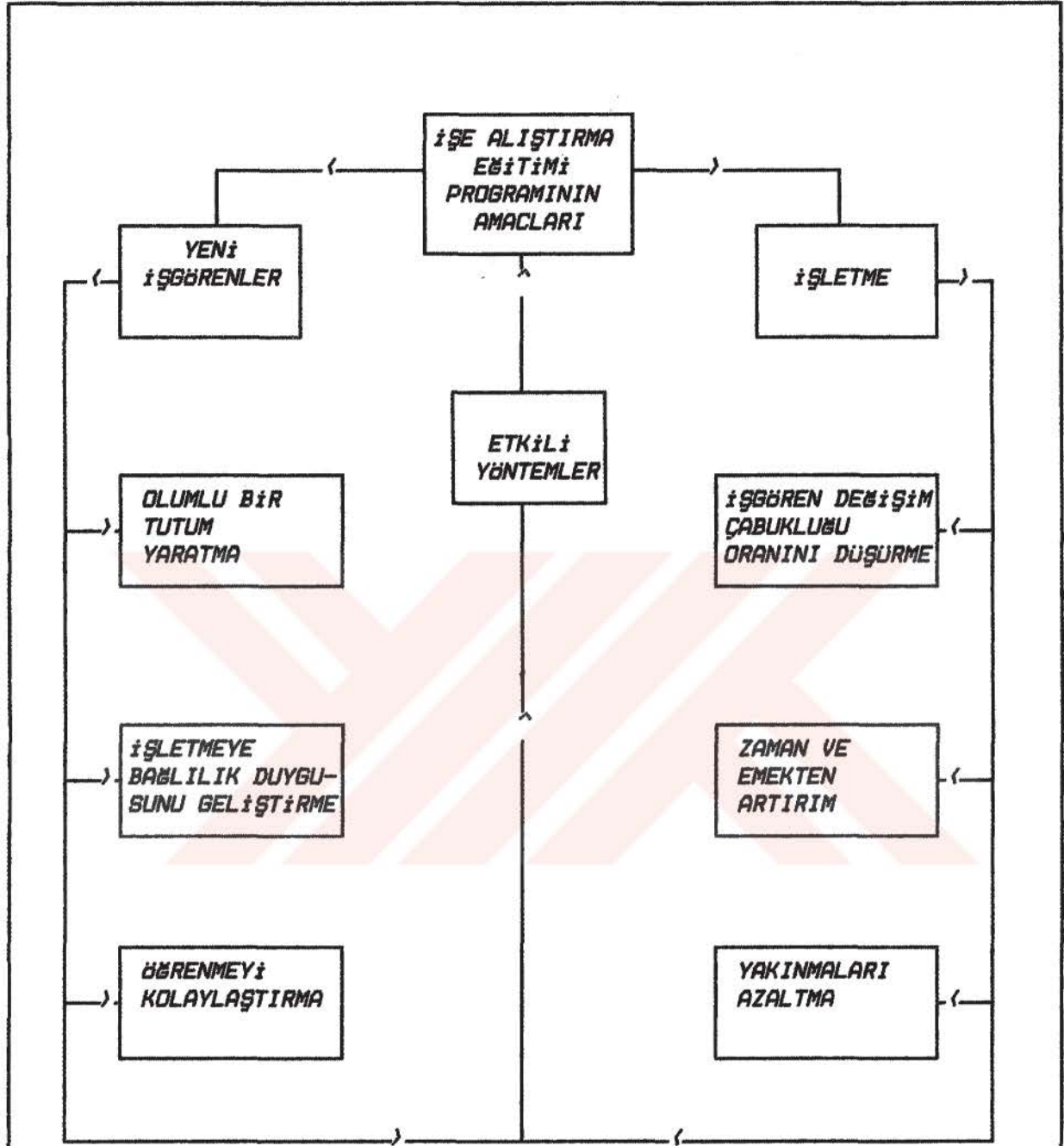
(50) YALÇIN, S.: a.g.e., s.61.



yapmalıdır. Tanıtım işi büyük işletmelerde daha önceden hazırlanmış birtakım slaytlar ve filmler ile yapılır. Slayt ve film hazırlamamış olan işletmelerde bu işi görevli bir personel de yapabilir. Yeni işe alınan kişiye personele sağlanan sosyal hizmetler, mali yardımlar ve sağlık programları hakkında da bilgi verilir. Bütün bu bilgilerin verilmesi kısa bir süre içinde olmamalıdır. Personelin aldığı bilgileri birbiri ile karıştırmaması için yavaş yavaş ve belirli bir zaman dilimi içinde verilmesi daha uygun olur. Diğer yandan yeni personelin işine ve arkadaşlarına alışmasında personel bölümü sorumlusuna görev düşmektedir. İş arkadaşlarıyla tanıştırılması ve iş arkadaşları tarafından kabul edilmesini sağlaması gerekmektedir. İşe alıştırma programının son aşaması, personelin işe başlamasından birkaç hafta sonra, işe yeni alınan personel ile ilk amiri veya personel departmanından bir görevli arasında genel olarak yeni işe alınan kişinin işinden memnun olup olmadığı sorulur. Bu arada kendisinin de işiyle olan uyumluluğu değerlendirilir. İşe alma sırasında uygulanan yöntemler iyi bir biçimde uygulanmış ise bu son değerlendirmenin de olumlu sonuç vermesi gerekir(51). İşe alıştırma programının olumsuz olmasından bu uygulamayı gerçekleştiren kişi veya kişiler sorumludur.

Bu konunun daha iyi anlaşılmasında "işe alıştırma eğitimi programının amaçları" nı gösteren Şekil 5 bize yardımcı olabilir.

(51) ŞENATALAR, F.: a.g.e., s.123.



ŞEKİL 5: İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları

Kaynak: İnal Cem Aşkun, "İşe Alıştırma Eğitimi", i.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.2, no.2, İstanbul, 1973, s.51

c) Eğitim ve Geliştirme

Personelin işe alınması ve işe alıştıırılması işlevlerinden sonra işine ve işletmenin çalışma ortamına uyum sağlayabilmesi için eğitim verilmesi gerekmektedir. İşgörenin eğitilmesi hem işgörenin performansını artırması hem de işletmenin politikasını kolay algılayabilmesi açısından önemlidir. Böylece işgören iş ortamına kolay uyum sağlayabilmekte ve kendisinden ne beklendiğini daha açık olarak anlayabilmektedir.

İşletmeler de gerek yeni işe giren personel gerekse mevcut personel için eğitim programları düzenlenir. Bu programların düzenlenmesinin amacı, yeni işe giren personeli işleri hakkında bilgilendirmek ve yetiştirmek, mevcut personel için ise yeniliklerin öğrenilmesini sağlayarak işletmedeki değişikliklere ayak uydurabilmesi için geleceğe dönük performans artışını sağlamaktır.

Bir işletme eğitim programına başlamadan önce birtakım planlar ve hazırlıklar yapmak zorundadır. Eğitimi kimlere vereceği, örneğin, işçilere, büro personeline vb., nerede vereceği, hangi konuda vereceği , ne kadar süreceği ve kimler tarafından verileceği gibi soruların cevapları hazırlanır. Daha sonra eğitim için uygun şartlar oluşturulur. Bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra eğitim verilir.

Etkili bir eğitim programıyla şu yararlar sağlanabilir (52)

- İş kazalarının en aza indirilmesi,
- İşgücü devir hızının azalması,

(52) İsmet MUCUK : Modern İşletmecilik, 2.bs.,Der Yayınları, İstanbul, 1985, s.307.

- İşe devamsızlığın ve gecikmelerin azaltılması,
- Moral takviyesi,
- İşgörenler arasındaki iletişimin geliştirilmesi,
- Gözetim ihtiyacının azaltılması,
- Verimliliğin arttırılması.

Eğitim programları "işbaşı" ve "işdışı" eğitim olmak üzere iki şekilde hazırlanabilmektedir. Bazı büyük işletmeler kendi eğitim merkezlerini kurarken bazı işletmeler de işgörenlerini dışardaki bir eğitim merkezine göndermektedirler. İş dışı eğitim, personelin işletme dışında bir yerde eğitilmesi anlamına gelmemelidir. Burada kastedilen şey personelin eğitimini, işletmedeki gerçek mekanda değilde onun dışında eğitim için özel olarak oluşturulmuş, mümkün olduğu kadar gerçeğe benzetilmiş bir iş ortamında sürdürmesidir. Bu konuda işletme işgöreni isterse işletme dışında bir yere gönderir, isterse kendi imkanlarıyla işletme içinde hazırladığı ayrı bir mekanda eğitim verebilir. Her iki eğitim programının da olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır.

Eğitim programından sonra eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. İşletme yararına yapılan eğitim programları ilgililerce daha çok desteklenir. Eğitim programının değerlendirilebilmesi için eğitime başlamadan evvelki durumun bilinmesi gerekmektedir. Böylece eğitimden önce ve eğitimden sonraki durumun karşılaştırılması yapılarak eğitimin ne derece etkili olduğu daha iyi anlaşılır. Bu değerlendirme sırasında yazılı formlar ve testler kullanılabileceği gibi ilk amirin gözlemlerinden de yararlanılabilmektedir. Ancak eğitim değerlendirmesi, sistemli bir biçimde yapılmalı ve sistemli bir değerlendirme olmaksızın genel yargılara varmaktan kaçınılmalıdır(53).

(53) ŞENATALAR, F.: a.g.e., s.172.

5. ÜCRETLEME

Personel Yönetiminin en önemli fonksiyonlarından olan ücret hem işgören hem de işveren açısından oldukça hassas ve bu nedenle de üzerinde durulması gereken bir konudur.

İş Kanunu'nda ücret "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve nakden ödenen meblağı kapsar" şeklinde tanımlanmıştır(54).

İşletmede üretim ve verimliliğin artmasında önemli bir rol oynayan ücret aynı zamanda işgöreni işletmeye bağlayan ekonomik bir özendirme (teşvik) aracıdır da. Aslında işgörenin işletmeye girişinin ve orada sürekli çalışmasının sebebi kendisine yapılan ödemedir. Buna göre ücretleme yapılırken çok hassas olunması ve ücretlemenin adil bir biçimde yapılması gerekir. Ücret tesbitinde gözönünde bulundurulması gereken bazı ilkeler vardır. Onları şu şekilde sıralayabiliriz(55);

- * Eşitlik ilkesi,
- * Dengeli ücret ilkesi,
- * Pozisyona göre ücret ilkesi,
- * Bütünlük ilkesi,
- * Objektiflik ilkesi,
- * Esneklik ilkesi.

(54) 25/8/1971 tarih ve 1475 sayılı "İş Kanunu",
Yürürlükteki Kanunlar Külliyatı ,Başbakanlık Mevzuatı
Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü, c.4, s.4784,
madde: 26.

(55) MUCUK, İ.: a.g.e., s.308.

Ücretlerin belirlenmesinde kesin bir barem yoktur. Ancak hükümet asgari ücreti tesbit etmekle yetinir. Asgari ücret ücret bareminin tabanını oluşturur, tavanı ise ekonomik koşullar, maliyet masrafları ve rakip firmaların uyguladıkları satış fiyatları vb. faktörler belirler. Tavanın kesin olarak belirlenmiş olmaması çoğu zaman bir sorun olarak ortaya çıkar. Bu sorunun çözülmesi işçi-işveren görüşmeleri ile halledilmeye çalışılır. Günümüzde, sendikalarla işverenler arasında yapılan toplu pazarlıklar sonundaki toplu iş sözleşmeleri, sorunun çözümü açısından büyük önem taşır(56).

Ücretlerin geçmişte olduğu gibi keyfi esaslara göre değilde daha gerçekçi verilere göre tesbit edilebilmesi için, günümüzde iş analizleri ve iş değerlemesi uygulamalarının sonuçlarından faydalanılmaktadır.

Ülkemizde son yıllarda yaygın olarak uygulanmakta olan iş değerlemesi yöntemlerinin amacı, işlerin nisbi(göreceli) değer farklılıklarını ortaya çıkarmak ve bu sonuca göre dengeli bir ücret yapısının oluşturulmasına yardımcı olmaktır.Diğer bir deyişle,işdeğerlemesi, bir işin diğer işlere göre değerinin belirlenmesidir(57).

İşdeğerlemesi sistemi kendi içinde çok teknik ayrıntıları olan sistemler bütünüdür. O nedenle burada fazla ayrıntıya inilmeden kısaca tanımlamakla yetinildi.

(56) YALÇIN, S.: a.g.e., s.109.

(57) İsmail Durak ATAAY: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, 1.c.,İstanbul Üniversitesi,Yayın No:3309, İstanbul, 1985, s.4.

İşletmede dengeli bir ücret yapısının oluşması için işdeğerlemesi sisteminden yararlanıldığı gibi piyasa araştırmasında yapılması gerekmektedir. Piyasada aynı işe ne kadar ücret ödendiğinin bilinmesi ücretlemede yararlı olur.

Kısaca, işletmede işgörene verilecek ücretin, işgören ve işveren açısından tatmin edici olabilmesi için üzerinde hassasiyetle durularak, çeşitli bilimsel ve istatistiksel veriler ve araştırmalar sonucunda belirlenmesi gerekir. Aksi takdirde birçok anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar çıkması kaçınılmaz olur. İşletmedeki üretimin verimliliğinde önemli bir etkisi olan işgörenin kendisine adil ücret ödendiğinden emin olması gerekmektedir. Bu da iyi bir ücret yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

6. MOTİVASYON, SAĞLIK VE KORUNMA

a) Motivasyon (Güdüleme)

"Temelde kişinin (insanın) davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince "Movere" kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, emir altına almak, harekete geçirmek v.s. gibi anlamlara sahiptir. İnsanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde motivasyon tanımlanabilir.

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. bir ihtiyaç tatmin edilene değin bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları, değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu,

başarı güdüsü ve inanç ve tutumlar da onları etki altına alarak güdüleyebilir(58)."

" Güdü, güdülenme sürecinde ihtiyaç ve dürtünün oluşturduğu ilk safhayı içine alan bir kavramdır. Ancak bazı yazarlar güdü kavramını öğrenilen ihtiyaçları tatmin için organizmayı faaliyete geçiren itici güç olarak kullanırlar. Bu yüzden güdülerin sınıflandırılmasında bazı itici güçler dürtü olarak adlandırılırken, bazıları güdü olarak adlandırılır(59)."

İşgöveni isteklendirmek ve işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlamak için işgöreni yakından tanımak ve onların ihtiyaçlarını tatmin etmek gerekmektedir. İşletmenin verimliliği üzerinde önemli rolü olan işgörenin motive edilmesi için her işletmenin kendi çapında birtakım uygulamaları olmaktadır. Bu konuda dünya çapında genel kabul görmüş birtakım teorisyenler vardır. Bunlardan ilk akla gelen Abraham Maslow'dur. Maslow'un teorisine göre insanların çeşitli ihtiyaçları vardır ve bu ihtiyaçların giderilmesi ile insanlar motive edilebilirler(60). Bu ihtiyaçları en alt basamaktan başlayarak açıklayacak olursak ;

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanın en temel ihtiyaçları olan yeme, içme, uyuma gibi ihtiyaçlardır. Maslow, bu ihtiyaçların kolaylıkla giderilebilen ihtiyaçlar oldukları için kişiyi motive etmekte fazla etkili olmadıklarını söylemektedir.

(58) Dursun BİNGÖL: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1990, s.190.

(59) Suna TEVRÜZ: Davranışlarımızdan Seçmeler, Emek Ofset, Yalova, 1989, s.61.

(60) YALÇIN, S.: a.g.e., s.202

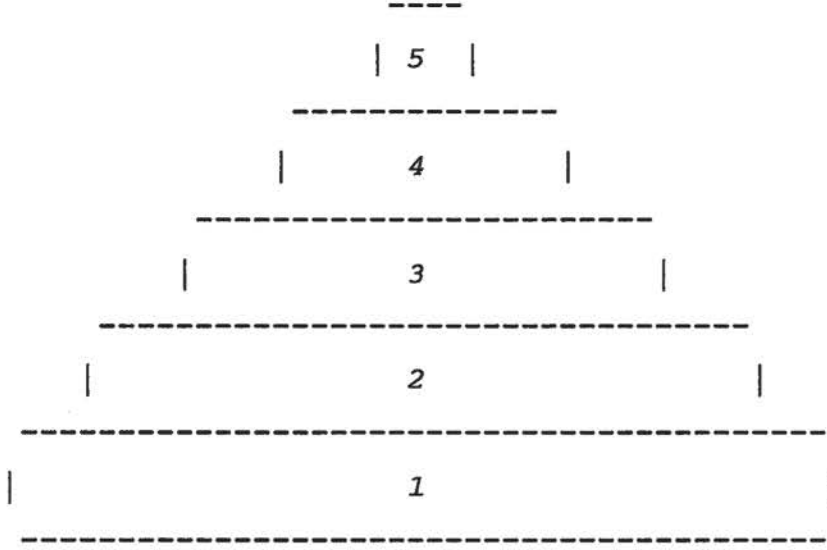
2. Güvenlik ihtiyacı: Piramidin ikinci basamağında yer alan güvenlik ihtiyacı kişi için önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü insanlar kendilerini güvenlihte hissetmek isterler. Geleceklerini ve mevcut durumlarının garanti altına alan insanlar psikolojik olarak kendilerini güvenlihte hissederler. Bu da onları işlerinde daha iyi çalışmaya iter. bu ihtiyacın giderilmesinden sonra diğer ihtiyaçlar belirir.

3. Sosyal ihtiyaç: Bu basamakta genellikle toplumsal ihtiyaçlar görülür. Kişinin ailesi ve arkadaşları olması ve onlar tarafından kabul görmesi isteğidir.

4. Saygınlık ihtiyacı: Kişinin takdir edilme ve saygı duyulma ihtiyaçları bu basamakta ele alınmış. Burada iki tür saygınlık sözkonusudur. Birincisi insanın kendi kendine duyduğu saygıdır ki bunun içinde bağımsız olma, başarılı ve güçlü olma gibi duygular mevcuttur. İkincisi ise başkaları tarafından saygı görme ihtiyacıdır. Burada da tanınma, prestij ve üstün olma gibi ihtiyaçlar sözkonusudur. Bu basamaktaki ihtiyaçların özellikle Batı Avrupa Ülkelerindeki işgörenler üzerinde kuvvetli bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

5. Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı: Bu basamak insanın ulaşmak istediği en üst basamak olup kişinin kendi yeteneklerini, becerilerini ve potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı içine alır.

İhtiyaçlar hiyerarşisini bir pramitte gösterecek olursak aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkar(Şekil.6)



Şekil 6 : İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow'un bu teorisinden başka motivasyon konusunda çalışma yapmış birçok teorisyen daha vardır. Bunlardan McGregor, Herzberg , McClelland ve Likert'i sayabiliriz.

Uygulamada, motivasyon unsurları motive edilecek işgörenlerin niteliklerine göre farklılıklar gösterir. Örneğin henüz fiziki ihtiyaçları karşılanmamış bir işgörenin takdir edilme ve sevilme unsuruyla motive edilmesi oldukça güçtür. Çünkü yeme,içme ve barınma ihtiyaçları giderilmemiş kişinin ikinci,üçüncü düzeydeki ihtiyaçlarla motive edilmesi mümkün değildir.

Bir işletmede motivasyon uygulamasına başlamadan önce birtakım hazırlıklar yapılmalıdır. Çünkü motivasyon oluşumu süreci çok hassas ve kendi içinde bütünlüğü olan bir süreçtir. Bu nedenle bozulmaması gerekmektedir. Yapılacak hazırlıklar ve uygulama süreci kısaca şu şekilde sıralanabilir(61)

(61) Tuğray KAYNAK: Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No.223, İstanbul, 1990, s.134

- " * Üretim aşamalarında motivasyonu gerektirecek durum ve niteliklerin saptanması,
- * Motivasyon araçlarının saçılması ve motivasyon planlarının hazırlanması,
- * Motivasyon uygulaması,
- * Uygulama sonuçlarının kollanması ve değerlendirilmesi."

İşletmelerde bu tür çalışmaların yapılması hem işgören hem de işveren açısından faydalı olmaktadır. Beklentileri ve ihtiyaçları karşılanan işgörenin çalışma isteği ve başarıma arzusu artmakta böylece yüksek performansla çalışan işgören üretim verimliliğinin artışı, üretimdeki artış ise işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır.

b) Sağlık ve Korunma

Personel yönetimi fonksiyonunun bu aşamasını, işe alınan personelin "fizik gücünün, yeterlik ve becerisinin ilk gündeki yüksek düzeyde korunması ve devam ettirilmesi(62)" oluşturur. Bu da çalışma ortamının, personelin fiziki ve ruhsal durumunu bozmayacak, olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde düzenlenmesini gerektirir. Personelin sağlık ve korunmasında çevresel ve atmosferik koşullarda büyük önem taşır. Örneğin, fazla nemli, tozlu, sıcak ve kötü aydınlatılmış bir ortamda çalışmak işgören sağlığını tehdit etmekle beraber verimliliğide olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle " işletme yönetimi işletmenin sağlıklı ve çalışma güvenliği olan bir işyeri olmasına önem vermek durumundadır. İşletme, belirli

(62) YALÇIN, S.: a.g.e., s.263.

hedeflere ulaşmak amacıyla kurulan işyerinin en iyi biçimde çalışması ile birlikte çalışanların iş şartlarına karşı korunması görevini de yüklenmektedir. Sağlık ve çalışma şartlarına ilişkin güvenliğin sağlanması belirli programa bağlanmış çalışmaları gerektirmektedir. Belirli programların uygulanabilmesi için o programlarla ilgili politikanın belirlenmesi sözkonusudur. Bu amaçla işletme yönetimi;

- * İşletmenin sağlık ve çalışma koşulları ile ilgili güvenlik konusunda ilkeleri ve uzun vadeli hedefleri belirlemeli,
- * Belirlenen ilke ve hedeflere ulaşmada işletmenin tüm yöneticilerinin ilgi ve işbirliğini sağlamalı,
- * Belirlenen sağlık ve çalışma koşulları ile ilgili olarak tüm çalışanlardan neler beklenildiğini belirlemelidir(63)".

Sağlık ve korunma politikasının belirlenmesinde, işletmenin türü, yapılan işin cinsi ve hangi şartlarda yapıldığı, şehrin merkezine yakın veya şehir dışında olması vb. faktörler gözönünde bulundurulur. Buna göre işletme yöneticileri gerekli tedbirleri almakla yükümlüdürler. Unutulmamalıdır ki personel, ancak sağlığı yerinde ve kendini güvende hissediyorsa daha verimli olabilir.

7. DENETİM (Kontrol)

Denetim fonksiyonu, Personel Yönetimi fonksiyonları içinde en son ve en önemli fonksiyondur. Birinci fonksiyon olan planlama fonksiyonunun etkinliğinin sağlanmasında denetim zorunludur. Çünkü planlama birbakıma diğer bütün

(63) ŞENATALAR, F.: a.g.e., s.387.

fonksiyonları da içine alır. Böylece uygulamaya konulan planın ne derece yolunda gittiğini kontrol etmek ve gerekirse planda birtakım değişiklikler yapmak mümkündür. Etkin bir personel yönetimi ancak etkin bir denetimle sağlanabilir.

Denetleme işlevi aslında bir karşılaştırma işlevidir. Yani olması gereken durum ile gerçekleşen durumdur. Bu iki durumun karşılaştırılması ile istenilen sonuca ne derece ulaşıldığı tesbit edilir(64).

Denetimin amacını, örgütsel amaçları güvenceye almak şeklinde tanımlayabiliriz. Yöneticileri, örgütte yapılan faaliyetlerin, uygulamaların örgütün amaçları doğrultusunda yapılıp yapılmadığını bilmek zorundadırlar. Örgütte yapılan faaliyetlerin örgütsel amaçlardan sapması örgüt için hayati bir tehlike yaratabilmektedir. Bu nedenle denetim yöneticilerin esas görevlerindendir. İşgörenler zaman zaman, yeterlilik düzeylerine, kişisel eğilimlerine ve çevresel faktörlere göre, örgütün asıl amacında sapmalar yaratacak, kendilerine göre çalışma şekli geliştirebilirler. Bu tür eğilimler örgütü zarara uğratabilir. Bu nedenle yöneticiler, işgörenlerin bu eğilimlerini zarar vermeyecek şekilde tutmak için onları denetleme ihtiyacı duyarlar. Bir örgütün en küçük alt sisteminin bile örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çalışması zorunludur. Örgütün önemsiz görünen bir parçasındaki sapma örgütün etkinliğini kaybetmesine yol açabilir. Bu yüzden denetleme örgütün

(64) AŞKUN, İ.C.: a.g.e., s.67.

bütününü kapsamalıdır. Örgütün ast, üst hiçbir işgöreni, hiçbir bölümü, birimi, hiçbir alt sistemi denetim dışında bırakılmamalıdır(65).

"Bir denetim sisteminin yapısını oluşturan temel unsurlar vardır. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- 1) Önceden belirlenmiş olan bir amaç, plan, politika, standart, norm, ilke kararı, kriter,
- 2) Günlük faaliyetleri ölçmek için bir araç(mümkünse kantitatif),
- 3) Günlük faaliyetleri, önceden belirlenen kriterle karşılaştırmak için bir araç,
- 4) Belirlenen hedeflerden sapmaları düzeltmek için bir araç.

Yararlı bir denetim sistemi, amaçların iyi olup olmadığını değerlemez, yalnızca faaliyetlerin belirlenen amaca doğru yönlendirilmesi için gereken araçları sağlar. Belirlenen kriterler açık bir şekilde ifade edilmelidir. Bu nedenle kantitatif ifadeler ilgili ölçümlerin ne ifade ettiğini anlamadaki yeteneği, başarılı bir tekniği içeren bir konudur. Örneğin denetimin alanı, işletmedeki denetlenecek birimleri ve alanları kapsar. Bu birimlerin belli değişkenlerin gözönüne alınarak belirlenmesi gerekmektedir. Bunun içinde birçok teknikten yararlanılır(66)."

(65) İbrahim Ethem BAŞARAN: Yönetim, 2.bs.,Ankara,Gül Yayınevi, 1989, s.308

(66) MASSIE, J.L.: a.g.e., s.87

Bazı yazarlara göre denetleme alanları dikey, yatay ve çevresel olarak sınıflandırılırken, denetleme türleri de şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) Kapsadığı alan bakımından denetleme,
- b) Kapsadığı süre yönünden denetleme,
- c) İşletmelerarası karşılaştırma ve denetlemeler,
- d) Gerektiği durumlar bakımından denetleme,
- e) Örgütteki yetki türlerine göre denetleme(67).

Denetimi yapacak personelin sağlıklı değerlendirme yapabilecek, iyi iletişim kurabilecek, örgütsel faaliyetlere hakim ve problem çözebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Denetleme fonksiyonunun, başlangıçta hazırlanan planın yolunda gittiğinin anlaşılması ve ortaya çıkması muhtemel problemlerin zamanında engellenebilmesi ölçüsünde başarılı olduğu söylenebilir.

(67) AŞKUN, İ.C.: a.g.e., s.77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDE PERSONEL YÖNETİMİ

A. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL PLANLAMASI

Kütüphaneleri bir hizmet işletmesi olarak düşünecek olursak, diğer işletmelerde olduğu gibi kütüphanelerde de bir "personel planlaması" işlevine ihtiyaç olacaktır. Planlama işlevi işletmelerde yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Plansız hiçbirşey yapılamaz. Dolayısıyla yönetim fonksiyonlarının ilk sırasında yer alan planlama işlevi personel yönetimi fonksiyonlarının da ilk basamağını oluşturur.

Son yıllarda önemi ve gerekliliği daha iyi anlaşılmış olan personel planlaması işletmelerde verimliliği etkilemesi ve buna bağlı olarak da kar artışını sağlaması açısından önemlidir. Ayrıca planlama sayesinde personel sayısından tasarruf edilerek maliyetlerin düşürülmesi ve işin niteliğine uygun personel seçimi ve istihdamı da sağlanmış olur. Böylece işletmede verimlilik artışı ile kar artışı da gerçekleştirilmiş olur(68).

Kütüphanedeki mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyacının önceden tesbit edilebilmesi ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak amacıyla planlama yapılır. Planlamanın diğer bir amacı da kütüphanedeki işgücünden azami ölçüde faydalanabilmektir. Yani nitelikli personel istihdamını gerçekleştirerek kütüphanede üretilen hizmetin, kütüphanenin genel planında hedeflenen hizmet düzeyine çıkarılmasını sağlamaktır.

(68) Tuğray KAYNAK: Personel Planlaması, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No.228, İstanbul, 1990, s.7.

İşletmelerde insan unsurunun önemi günümüzde daha iyi anlaşılmaya başlanmıştır. Özellikle kütüphaneler gibi hizmet üreten işletmelerde insanın yani personelin önemi daha da ön plana çıkmaktadır. Her şeyiyle mükemmel bir kütüphane düşünelim (dermesi, binası, okuyucusu ve araç-gereç vb.) eğer personeli istenilen nitelikte değilse sonuçta niteliksiz bir hizmet ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla personel planlamasının, personel yönetiminin diğer faktörleri ile birleştiğinde ve etkin olarak uygulandığında işletmenin personel departmanının tabanını oluşturduğu söylenebilir. işgörenin eğitilmesi ile işletmeyi daha yakından tanımasını, motive edilmesi ile işi benimsemesi ve işe sahip çıkmasını, belirsizliklere karşı hazırlıklı olunmasını sağlamaktadır. Bunun yanında kütüphane için gerekli standartların geliştirilmesinde de zemin hazırlar.

Kütüphanelerde personel planlaması yaparken dikkat edilmesi gereken, planı etkileyecek olan bir takım faktörler vardır. Örneğin, kütüphanenin türü, koleksiyon hacmi, okuyucu yoğunluğu ve ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum gibi etkenler planlamayı etkileyebilecek unsurlardır. Bu sebeple planlamayı yapacak kişilerin işlerinde uzman ve geleceği görebilme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir.

1961'de Kanada Kütüphaneciler Derneğinin oluşturduğu bir komitenin, kütüphane standartları ile ilgili olarak hazırlayıp sunduğu bir rapora göre; en önemli standartları profesyonel kütüphaneci sayısı oluşturuyordu. Bu sayılara, kütüphanelerde bulunan çeşitli bölümlere uygun oranda destek eleman sayısı eklenmeliydi. Bu konuda tavsiye edilen

asgari oran ise; 300 öğrenciye 1 profesyonel kütüphanecinin düşmesidir. Profesyonel kütüphanecilerin diğer personele oranı ise; bütün personelin en az % 31'i olması şeklindedir(69).

Kütüphane personeli planlaması yaparken, genellikle o ülkenin çeşitli kütüphane türleri için tesbit edilen kütüphane personeli standartlarından yararlanılmaktadır. Bu standartlar uzun araştırmalardan sonra tesbit edilmiş ve içinde bulunduğu ülkenin gelişmişliği ve eğitim politikası ile yakından ilgilidir. Personel planlamasında büyük kolaylıklar sağlayan bu standartlar birçok gelişmiş ülkede tesbit edilmiş olmasına rağmen ne yazıkki ülkemizde bu konuda fazla bir çalışma yapılmamaktadır. Ancak, Yüksek Öğretim Kurumu'nun, 26-27 Haziran 1986 tarihindeki Kütüphane ve Dokümantasyon Dairesi Başkanları toplantısında almış olduğu bir kararla kataloglamada, dünya Üniversitelerinde kullanılmakta olan standart Anglo-American Cataloging Rules 2 (AACR2) kurallarının, 28 Eylül-2 Ekim 1987 tarihli toplantılarında almış oldukları kararla da konu başlıklarında Amerikan Kongre Kütüphanesinin (Library of Congress Subject Headings) konu başlıklarının kullanılması uygun görülmüştür. Bunların dışındaki alanlarda belli bir standartlaşma (bina, okuma alanı, bütçe, derme, personel v.b.) yoktur. Halbuki bu standartlar tesbit edildiği zaman o ülkenin çeşitli türdeki kütüphaneleri kendi aralarında ve benzer türler arasında bir koordinasyon kurabilecek ve uygulanan teknik yöntemler standart hale getirildiği için karmaşıklık giderilecek ve ülke bazında bir örgütlenmeye

(69) WITHERS, F.N.: Kütüphane Hizmeti Standartları
(Milletlerarası Bir İnceleme), çev. Sönmez TANER ;
Ayşel SAN, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara,
1988, s. 34.

gidilebilecektir. Böylece kütüphaneler arasındaki bilgi alış-verişi hem daha nitelikli olacak hem de kolaylıkla yapılabilecektir.

Tabloda 3'de Türkiye'deki üniversite kütüphanelerinde hizmet veren personelin niteliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, kütüphane personelinin niteliği verdiği hizmetle yakından ilgilidir. Nitelikli elemanın, kütüphane hizmetlerinin etkinliğinde büyük bir rolü olduğu artık herkes tarafından kabul edilmektedir(70). Bu nedenle tablo 3'de ortaya çıkan sonucu aşağıdaki tabloya dönüştürecek olursak, kütüphane personelinin yıllara göre artış ve düşüşlerini görebiliriz.

	1986	1987	1988	1989	1991
	----	----	----	----	----
Uzman Kütüphaneci:	64	64	70	100	105
Kütüphaneci :	62	56	72	75	41
Lise Mezunu :	320	312	249	293	268
Diğer Personel :	207	185	183	218	285
	-----	-----	-----	-----	-----
TOPLAM :	653	607	578	686	699

Bu tablodan da anlaşıldığı gibi Uzman kütüphaneci sayısında, 1986'dan 1991 yılına kadar belli bir artış kaydedilmiştir. Buna karşılık kütüphanecilerde bir azalma olduğu gözlenmiştir. Buradan şu sonucu çıkarmak mümkündür. Uzman kütüphaneci kadrolarındaki artışa ters orantılı olarak kütüphaneci kadrosundaki eksilme, bu kadrolardan uzman kadrolara bir geçiş olduğunu göstermektedir. Bu iki

(70) James THOMPSON ; Reg CARRY : An Introduction to University Library Administration, 4th ed., London, 1987, s.48.

TABLO 2: ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEKİ PERSONELİN NİTELİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI

	1986					1987					1988					1989					1991				
ÜNİVERSİTELER	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP
AKDENİZ ÜNİV.	-	2	2	-	4	-	2	2	1	5	-	3	2	2	7	-	3	2	2	7	-	2	1	3	6
ANADOLU ÜNİV.	2	3	5	18	28	3	2	6	15	26	3	7	4	14	28	3	5	4	15	27	2	2	5	18	27
ANKARA ÜNİV.	4	7	26	48	85	7	8	26	44	75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	-	28	51	86
ATATÜRK ÜNİV.	1	-	17	27	45	1	1	25	17	44	2	5	12	17	36	3	4	20	15	42	3	-	23	16	42
BİLKENT ÜNİV.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	10	9	11	31	1	13	24	21	59	8	14	44	29	95
BOĞAZİÇİ ÜNİV.	7	1	32	-	40	11	1	-	-	12	-	-	-	-	-	12	9	22	8	51	4	3	28	25	60
CUMHURİYET ÜNİV.	4	-	11	2	17	5	-	9	3	17	-	5	9	3	17	-	4	5	5	14	3	-	8	4	15
ÇUKUROVA ÜNİV.	5	-	4	9	18	4	-	7	10	21	6	-	7	12	25	6	-	7	12	25	8	1	7	12	28
DİCLE ÜNİV.	1	1	6	2	10	1	-	6	5	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DOKUZ EYLÜL ÜNİV.	1	2	3	2	8	-	1	3	2	6	-	1	1	5	7	-	1	1	5	7	-	-	-	-	-
EGE ÜNİV.	1	5	18	13	37	-	4	28	19	51	-	4	36	17	57	2	2	37	17	58	-	-	7	7	14
ERCİYES ÜNİV.	1	1	11	4	17	-	-	9	5	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	4	19	27
FIRAT ÜNİV.	-	3	7	6	16	-	2	6	8	16	4	2	7	5	18	5	4	5	5	19	5	-	8	12	25
GAZİ ÜNİV.	1	1	11	1	14	2	1	11	1	15	12	1	7	5	25	16	1	5	4	26	21	-	8	5	34
GAZİANTEP ÜNİV.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	10	14
HACETTEPE ÜNİV.	8	12	32	26	78	4	7	38	12	61	9	1	18	40	68	9	1	18	40	68	-	-	-	-	-
İST. TEKNİK ÜNİV.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	1	12	4	24	4	1	19	10	34	-	-	-	-	-
İSTANBUL ÜNİV.	1	-	14	6	21	-	-	-	-	-	2	5	19	10	36	3	4	14	17	38	-	-	-	-	-
İNGİNİ ÜNİV.	1	-	5	3	9	1	2	5	1	9	2	-	6	2	10	2	-	6	2	10	2	-	5	7	14
KARADENİZ ÜNİV.	2	1	8	6	17	2	1	16	8	27	2	1	16	9	28	2	1	16	9	28	4	-	12	15	31
MARMARA ÜNİV.	7	1	18	8	34	8	5	15	6	34	9	2	13	4	28	11	2	14	4	31	16	6	13	11	46
MİMAR SİNAN ÜNİV.	-	2	4	1	7	-	2	3	5	10	1	3	2	4	10	-	2	2	4	8	-	-	2	4	6
ONDOKUZ MAYIS ÜNİV.	4	-	3	4	11	-	4	5	3	12	4	1	6	9	20	5	1	9	11	26	4	-	8	4	16
O. D. T. Ü.	6	17	43	-	66	7	11	41	3	62	7	16	34	2	59	12	13	32	4	61	12	10	30	12	64

TABLO 2: ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANELERİNDEKİ PERSONELİN NİTELİKLERİNE GÖRE DAĞILIMI (Devam)

	1986					1987					1988					1989					1991				
ÜNİVERSİTELER	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP	a	b	c	d	TOP
BELÇUK UNIV.	1	2	21	5	29	1	1	21	3	26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TRAKYA UNIV.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	5	6
ULUDAĞ UNIV.	3	-	6	11	20	4	-	18	8	30	-	4	12	2	18	-	4	12	2	18	-	2	19	10	31
YILDIZ UNIV.	2	1	6	3	12	2	1	4	4	11	2	-	4	4	10	2	-	4	4	10	2	-	4	6	12
YÜZÜNCÜ YIL UNIV.	1	-	7	2	10	1	-	8	2	11	1	-	13	2	16	2	-	15	2	19	-	-	-	-	-
TOPLAM	64	62	320	207	653	64	56	312	185	607	70	72	249	183	578	100	75	293	218	686	105	41	268	285	699

a. Uzman, b. Kütüphaneci, c. Lise, d. Diğer, TOP. Genel Toplam

Kaynaklar: Tablodaki rakamların alındığı kaynaklar aşağıda sırasıyla gösterilmiştir:

1986-87 Yılları: Nesrin Ertel ; Ayten Koran: Üniversite Kütüphanelerinin Karşılaştırmalı Analizi, Marmara Üniversitesi Yayın No:61, İstanbul, 1989, s.14-15

1988-89 Yılları: Ümit Konya: Kütüphane Pazarlamasına Kavramsal Bir Yaklaşım ve Üniversite kütüphanelerinde Bir Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 1990, s.44

1991 Yılı : Anket çalışması ile elde edilmiştir.

kadrodaki kütüphanecileri profesyonel kütüphaneciler olarak kabul edersek, ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde 1991 rakamlarına göre toplam 146 profesyonel kütüphaneci mevcuttur. Daha önce bahsettiğimiz Kanada standartlarını örnek verecek olursak, profesyonel kütüphaneci sayısı kütüphanedeki toplam personel sayısının % 31'ini oluşturmak zorundadır. Ülkemizde ise bu rakam 1986 yılında % 19, 1991 yılında ise % 21 olarak tesbit edilmiştir.

Diğer bir uluslararası standarda göre her 300 öğrenciye 1 profesyonel kütüphanecinin düşmesi gerekmektedir (71). 1990-1991 öğrenci sayısı 428.902 olduğuna göre (72) 1430 profesyonel kütüphaneciye ihtiyaç vardır. Elimizdeki son rakamlara göre ise ülkemizdeki bütün üniversite kütüphanelerinde toplam 146 profesyonel kütüphaneci mevcuttur. Yani olması gerekenden 10 kat daha düşüktür.

Bu rakamlar ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinin profesyonel kütüphaneci açığının ne kadar büyük olduğunu göstermektedir. Birer araştırma kütüphanesi olan üniversite kütüphaneleri nitelikli personel sayılarını artırmadan doyurucu bir kütüphane hizmeti vereceklerini söyleyemeyiz.

Yukardaki tabloya baktığımızda kütüphanelerde yardımcı personeli oluşturan "lise ve dengi okul mezunu" personelin sayısında da düşüş görülmektedir. Devletin personel politikası gereğince bu tür kadrolara personel alınmaması genel olarak bütün devlet dairelerinde personel sıkıntısı yaratmaktadır. Bu sıkıntı kütüphanelerde daha bariz hissedilmektedir.

(71) WITHERS, F.N.: a.g.e., s.34

(72) Yükseköğretim Gelişme Planı 1992-2012, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı, Ankara, 1991, s.35

B. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN ORGANİZASYONU (ÖRGÜTLEMESİ)

Örgütlenme bir anlamda insangücü kaynaklarının, işletme içinde birbirleri ile olan ilişkilerini belirlemektir. Buna göre kütüphanelerde personelin örgütlenmesi de diğer işletmelerdekinden pek farklı değildir. Ancak kullanılan organizasyon modeli üniversitenin genel politikası ve kütüphanenin hacmi ile yakından ilgilidir. Örneğin küçük bir kütüphane ile büyük bir kütüphanenin örgüt yapısı farklıdır. Bu fark bina, araç-gereç, personel, koleksiyon ve okuyucu yoğunluğu konusundadır(73). Buna bağlı olarak kütüphanenin personel sayısı ve yapılan işin hacmi kütüphanelerde departmanların oluşturulmasını etkilemektedir. Küçük bir bölüm kütüphanesinde eğer bir kütüphaneci varsa ve bütün kütüphane işlevlerini bu bir kişi yerine getiriyorsa, o kütüphane için bir örgüt şeması kurulamamaktadır. Çünkü bütün işler bir kişi tarafından yapılmakta ve örgüt için gerekli sayıda personel bulunmamaktadır. Buna karşılık personel sayısı hayli kabarık ve yoğun bir iş yüküne maruz bir üniversite kütüphanesinde örgütlenme yapılması zorunlu hale gelmektedir.

Üniversitelerin bir ülkenin vazgeçilemez organlarından birisi olduğu düşünülürse, kütüphanelerde üniversiteler için vazgeçilemez bir organdır. Gelişmiş ülkelerde kütüphaneler üniversitenin kalbi olarak tanımlanmıştır. Kütüphanelerin bu derece vazgeçilemez bilgi merkezleri olmasında hiç şüphe yokki kütüphanecilerin katkısı büyüktür. Çünkü onlar entellektüel bir hizmet vererek

(73) Robert D. STUEART ; Barbara B. MORAN, Library Management, 3rd.ed., Libraries Unlimited, Colorado, 1987,s.55. 57 -

eğitim sistemi içinde önemli bir rol oynamaktadırlar(74). Personel örgütlerinin, yöneticilere liderlik ve fikir alış-verişi konusunda da olumlu fırsatlar yarattığı söylenebilir. Örgütler, yöneticilere personelin ilgi alanları ve görüşleri hakkında bilgi vermeleri nedeniyle, personel ve yöneticiler arasında iyi bir yardımlaşma ve ilişkinin kurulmasını sağlayabilirler. Kütüphane müdürü ve müdür yardımcısı dışındaki bütün personel bu örgütün üyesidir.

Yöneticiler örgüt üyelerini teşvik eder ve onlarla işbirliği içinde çalışırlar. Kütüphane alanları, kütüphanenin okuyucuya kapalı olduğu zamanlarda, grup çalışmaları için kullanılabilir.

Bu çalışmalar esnasında örgüt temsilcileri yöneticilere, personel problemlerinden bahsedip, çalışma şartlarının daha iyi olması buna bağlı olarak daha iyi hizmet verebilmeleri için, çözüm önerisinde bulunarak kendi fikirlerini de ileri sürebilirler. Kütüphane yöneticisi ise uygun bir görevli aracılığı ile personelin problemleri ile ilgili görüş ve düşüncelerini bildirerek, bu problemlere yönelik çözümler getirebilirler(75).

Kütüphanelerde de diğer işletmelerde olduğu gibi emir-komuta zincirinin oluşturulması gerekmektedir.

(74) Krishan KUMAR: Library Organization, Vani Educational Books, New Delhi, 1987, s.72.

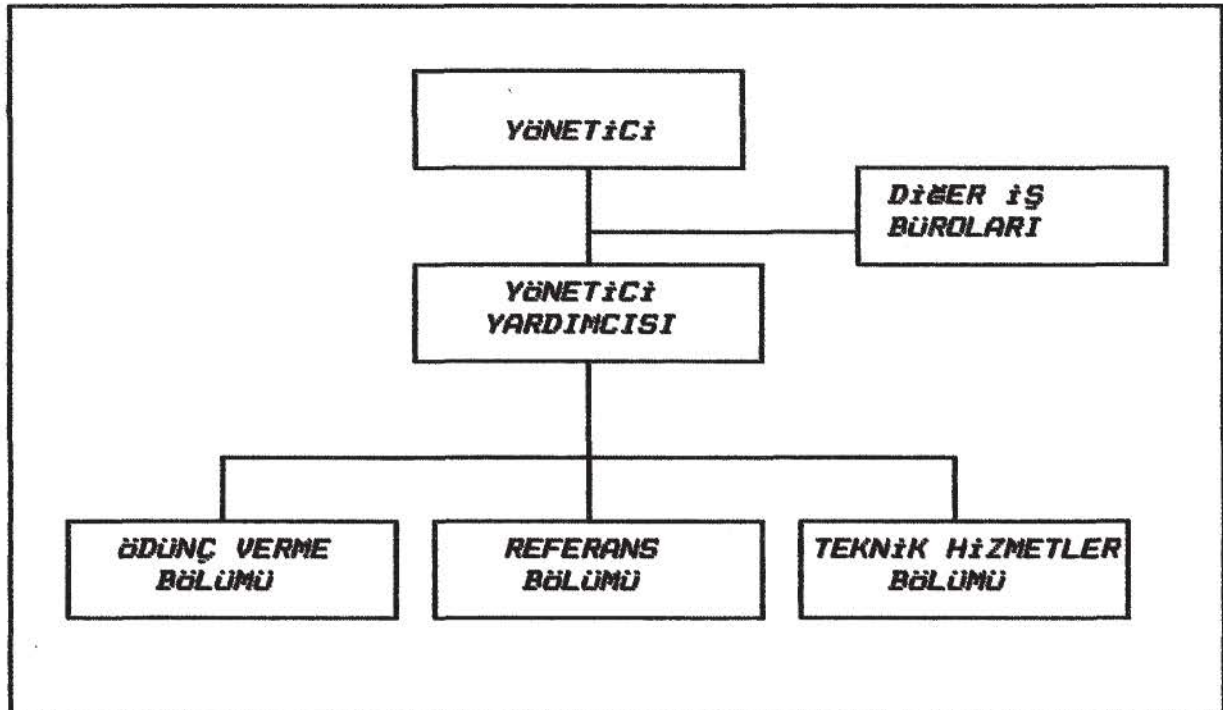
(75) Personnel Organization and Procedure A Manual Suggested for Use in College and University Libraries, 2nd ed., American Library Association, Chicago, 1968, s.20

Örgütsel fonksiyonların etkinliğinde önemli bir yeri olan emir-komuta zincirini en basit şekliyle şekil 7'de görebiliriz.

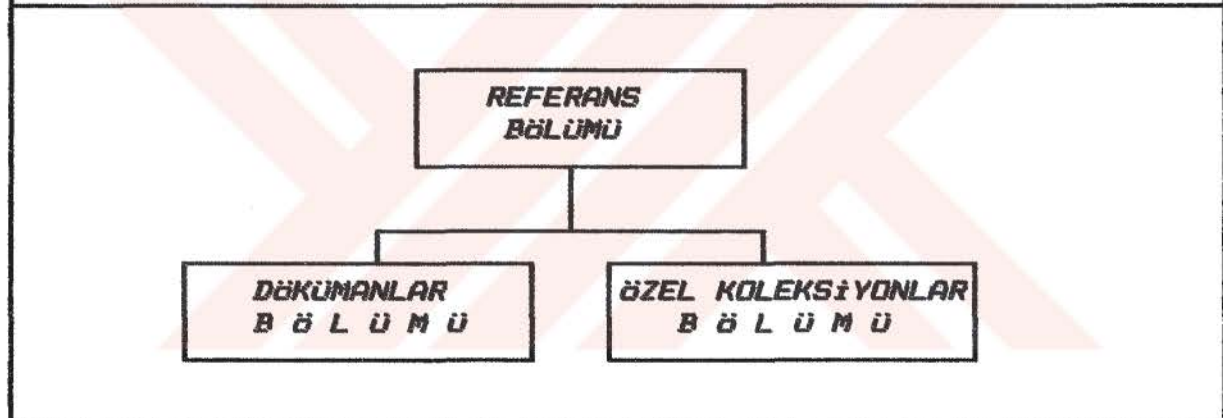
Burada basit şekilde görülen örgüt şemasında, bir yönetici ve ona bağlı diğer birimleri görüyoruz. Örgütün üst kademelerinde olduğu gibi alt kademelerinde de bağlı birimler arasında yatay veya dikey bağlantılar kurmak mümkündür. Böyle bir uygulama örneğini de şekil 8 ve şekil 9'da görebiliriz(76). Bir kütüphanenin personel sayısı ve iş yükü arttıkça, hizmet türleri farklılaştıkça örgütün yeniden yapılanmaya ihtiyacı olacak ve örgütsel fonksiyonları farklılaşacaktır.

Türkiye'de ki üniversite kütüphanelerine bakıldığında örgüt şemalarının, özellikle yönetici pozisyonunun birbirleriyle benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bunun nedeni de bütün üniversitelerin bir merkeze bağımlı (Yüksek Öğretim Kurulu) olmalarıdır. Türk Üniversite Kütüphanelerinde görülen örgüt modelini şekil 10'da daha detaylı görmek mümkündür. Hat örgüt modelini andıran üniversite kütüphanelerinde örgütün üst düzey sorumlusunu rektörün oluşturduğu görülmektedir. Yönetim hattını izlediğimizde; Rektör Yardımcısı, Üniversite Sekreteri, Kütüphane Müdürü (Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı), Şube Müdürü, Departman Şefleri ve diğer personel şeklinde bir hiyerarşinin ortaya çıktığı görülmektedir. Emir-Komuta zincirinde bir değişiklik olmamasına karşılık, üniversitelerin örgüt şemalarında biçimsel

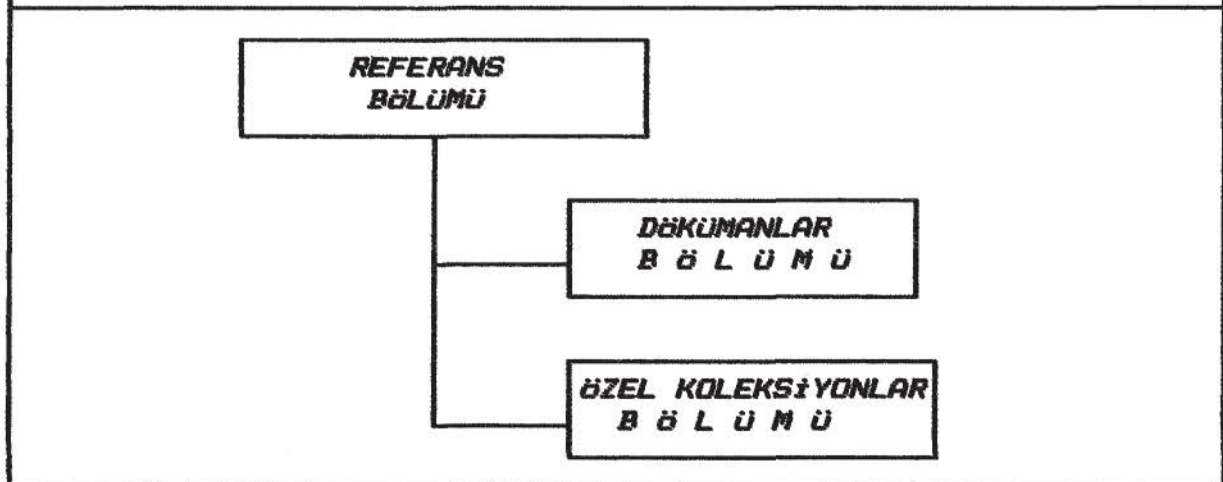
(76) STUEART, R.D.; MORAN, Barbara B.: a.g.e., s.78



Şekil 7: Organizasyonun Yönetim Hattını Gösteren Şema

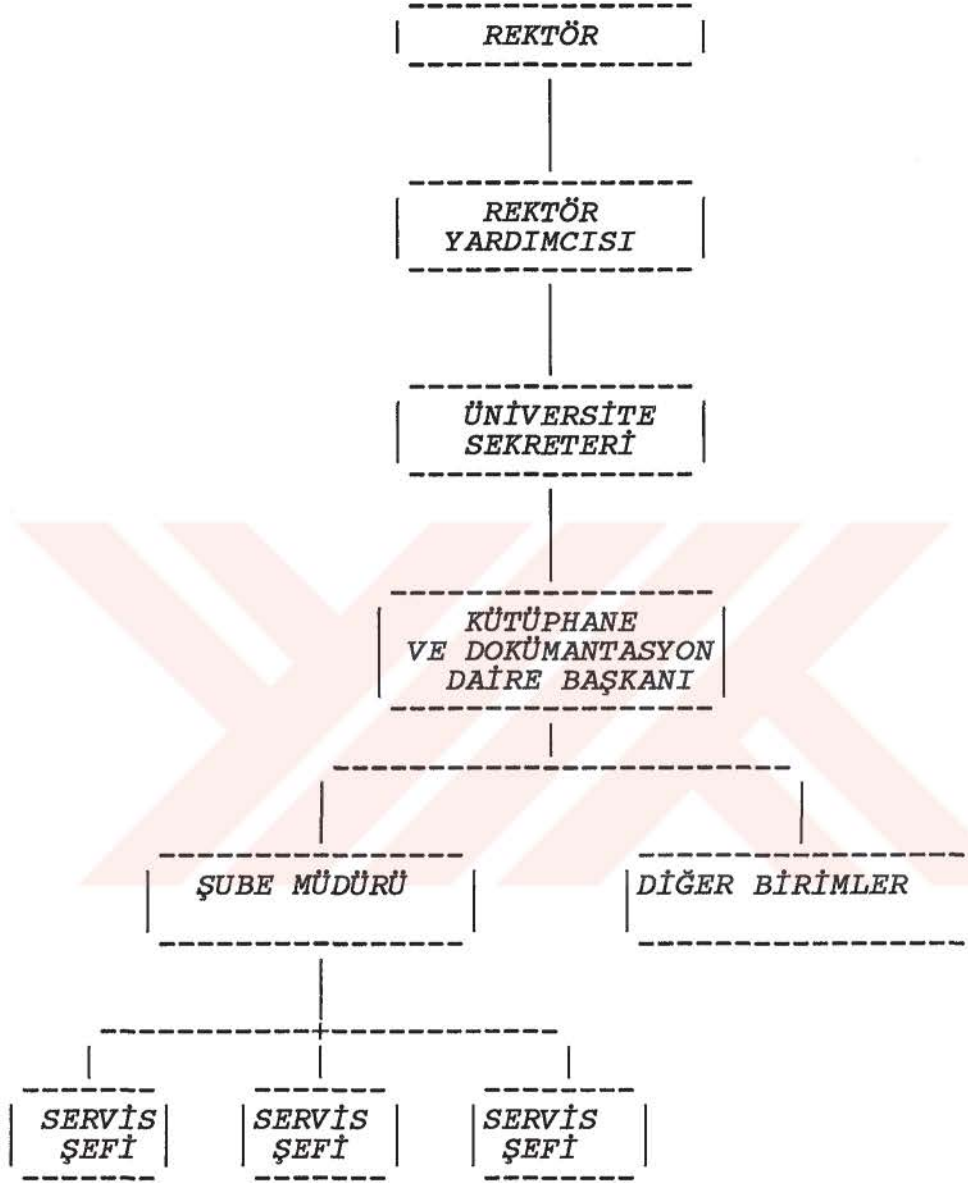


Şekil 8: Referans Bölümünün Alt Bölümlerini Gösteren Bir Organizasyon Şeması.



Şekil 9: Alt Bölünmeye Alternatif Model

Kaynak : Stueart, Robert D.; Moran, Barbara B.: Library Management, 3rd. ed., Libraries Unlimited, Littleton, 1987, s. 78



Şekil 10: Türk Üniversite Kütüphanelerinde Emir-Komuta zinciri nin şematik görüntüsü.

farklılıklar görülebilmektedir. Bunun nedeni üniversitelerdeki eğitim birimlerinin yerleşim konumlarındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örneğin; Türk üniversitelerinin yedi veya sekiz tanesi hariç diğerleri dağınık bir yerleşim düzenine sahiptir. Kimileri aynı kampüste toplanırken diğerleri bir veya birden fazla yerde işlevini sürdürmektedir. Bu yerleşim düzeni de bütün eğitim ve idari birimleri etkilediği gibi kütüphaneleri de etkilemektedir. (Örneğin ODTÜ ve Bilkent tek bir kampüste hizmet verirken Hacettepe iki kampüse bölünmüştür. İstanbulda Boğaziçi Üniversitesi bütün birimleriyle aynı kampüste bulunurken İstanbul Üniversitesi veya Marmara Üniversitesi dağınık bir yerleşime sahiptir. Bu dağınıklık kütüphanelerin örgüt yapısını olumsuz yönde etkilemektedir. Kütüphanelerin, üniversitenin diğer fakülteleriyle sağlıklı bilgi alış-verişinde bulunabilmesi ve oralardaki okuyucularına da iyi bir hizmet verebilmesi için kütüphane organizasyonunun iyi oluşturulması, bütün olumsuz etkenler gözönünde bulundurularak bu etkenleri en aza indirebilecek bir organizasyon yapısına sahip olunması gerekmektedir. Kütüphanelerde, özellikle departmanların çok iyi organize edilmesinin, kütüphanenin kendi içinde ve diğer kütüphanelerle iletişim kurmasında önemli bir rolü olduğu söylenebilir(77)).

İşletmelerin canlı birer varlık oldukları ve çevrelerindeki değişikliklerden etkilendikleri bililen bir gerçektir. İşletmenin dışından ya da içinden gelen faktörlerin etkisiyle örgütte zaman zaman yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkabilir. Yeniden yapılanma sırasında

(77) KUMAR, K.: a.g.e., s.

gözönünde tutulması ve araştırılması gereken bir takım etkenler vardır. Bunlar örgütün yeniden yapılanmasını gerektiren faktörlerdir. Bunlardan en tipik olanı personel devir hızıdır(işgören giriş-çıkışı). Örgütü direk etkileyen bu faktör, zamanında tedbir alınmadığı takdirde örgüt bireyleri üzerinde olumsuz etki yaratabilmektedir. İnsan kaynaklarına ve önemli derecede personelin yer değiştirme maliyetlerine bağımlı olmasına rağmen, kütüphaneler etkin bir işçi giriş-çıkış yönetim programları kullanmadan çalışmayı sürdürürler. Personel giriş-çıkışı(devir hızı)karmaşık bir olay olduğu gibi, hem iş hem de dış çevrelerde var olan değişkenlerin fakına varılmasını ve sistematik bir yapıyı(görünümü) gerektirir. Her türlü tip ve büyüklükteki kütüphanelerde çalışan yöneticiler işgören giriş-çıkış metodunu anlamalı ve bu metodun personel, çalışma grubu, kütüphane ve daha büyük kütüphaneler topluluğundaki önemini algılayabilmelidirler(78).

Batılı ülkelerde üniversite kütüphanelerinin organizasyonlarının daha farklı olduğu görülmektedir. Yönetim şekillerindeki farklılıklar, zincirleme olarak devlet politikasından eyaletlere ve üniversitelere kadar ulaşmaktadır. Dolayısıyla, üniversite içinde çok önemli bir yer tutan kütüphaneleri bu etkileşimden soyutlamak ise imkansız görünmektedir. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversitelerin çoğunun özel olması, farklı eğitim modeli ve yönetim şekliyle kütüphanelerin örgüt modellerini de etkilemektedir. Örneğin, kütüphane müdürünü

(78) *Personnel Management in Libraries*: Ed.Richard RUBIN,
Library Trends, c.38, no.1, 1989, s.32.

direk rektör seçmekte (atamakta) ve kütüphane müdürüne çeşitli faaliyetlerde yardımcı olmak üzere bir komisyon oluşturmaktadır. Bu komisyon fakülte üyelerinden oluşmakta ve kütüphane yöneticisine tavsiye niteliğinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca kütüphane müdürü de bu komisyonun bir üyesi olmakta ve üniversitenin genel politikasını oluşturan konseye karşı da sorumlu bulunmaktadır. Kütüphane müdürü ve diğer profesyonel kütüphanecilerin üniversite mezunu ve deneyimli uzman kütüphanecilerden seçilmesine özen gösterilmektedir. Kütüphane müdürü, Türkiye'de olduğu gibi üniversite sekreterine değil direk rektör yardımcısına bağlıdır. Ayrıca protokolde diğer fakülte dekanlarıyla aynı sırada yer almaktadır(79).

Eğitim sistemi içinde önemli bir yeri olan kütüphanelerin en üst düzeyde ve kaliteli bir hizmet verebilmeleri için herşeyden önce personelin son derece titizlikle seçilmesinin gerekliliği ortadadır. Örgütü oluşturan insanların kalitesi, o örgütün genel yapısını da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla organizasyon işinin zor ve karmaşık bir iş olması insan faktöründen kaynaklanmaktadır.

(79) *Personnel Organization and Procedure A Manual Suggested for Use in College and University Libraries*, 2nd ed., American Library Association, Chicago, 1968, s.72.

C. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN KOORDİNASYONU (DÜZENLEŞTİRİLMESİ)

H.Fayol tarafından; "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir örgütün bütün faaliyetlerinin uyumlaştırılması" şeklinde tanımlanan düzenleştirme, örgütün verimliliğinin maksimum düzeye çıkarılması için gerekli bir uygulamadır. Örgüt üyeleri arasında kurulacak ahenkli bir ilişki, sağlıklı bir organizasyonun ilk adımlarından sayılabilir.

Kütüphaneye yeni alınan personelin, kütüphaneyi tanınması ve diğer personelle uyumlu çalışabilmesi için, kütüphanenin politikası, amaçları ve hedefleri hakkında bilgi verilmesi ve kütüphanedeki servislerle tanıştırılması gerekmektedir. Özellikle, kendisinin çalışacağı departmanla ilgili daha detaylı bilgi verilmesi faydalı olmaktadır. Yeni personelin diğer personelle tanıştırılması ve her düzeydeki personel hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Ayrıca, yeni personelin, kütüphanenin bütün servislerinde bir süre çalıştırılması, her servisin görev ve sorumluluklarını daha yakından tanınması açısından faydalı olabilmektedir(80).

D. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL SAĞLAMA, İŞE YERLEŞTİRME, EĞİTİM VE GELİŞTİRME

1. Personel Sağlama

Kütüphanedeki personel eksikliği yeni personel alımı ile giderilmelidir. Bunun için de bir kütüphanenin olumlu bir personel planlamasını hedeflemesi gerekmektedir. Bu

(80) KUMAR, K.:Lib. Administration..., s.88

planlama ile kütüphane en yetenekli kütüphanecileri elde edebilmelidir. Plan, zaman zaman gözden geçirilerek yeniden değerlendirilebilmelidir(81).

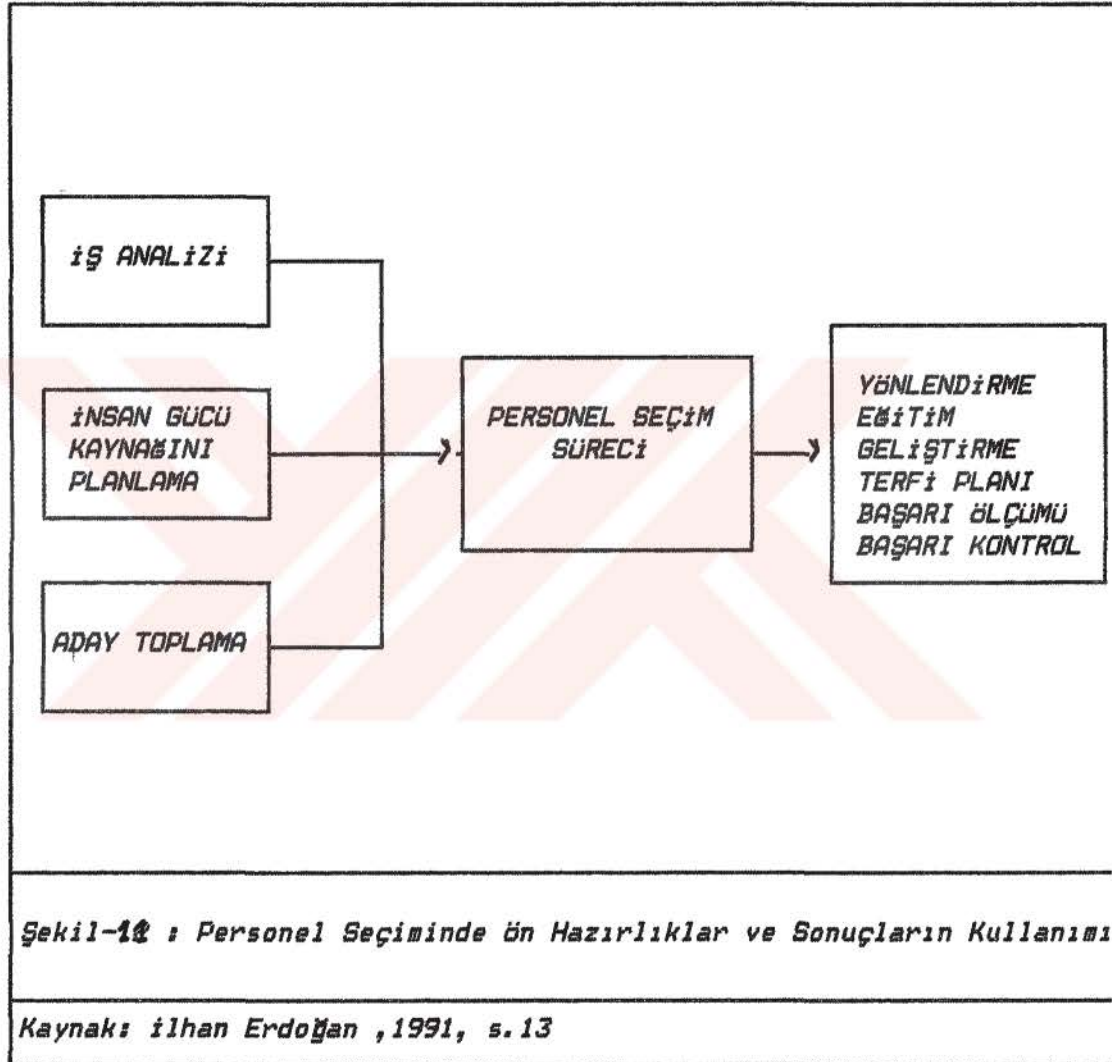
Personel seçim işleminin sağlıklı yapılabilmesi için,seçme işleminden önce bir ön hazırlık yapılması gerekmektedir. Bu hazırlıkları Şekil 11'de şematik olarak görebiliriz. İşletmenin genel politikası doğrultusunda daha önce hazırlanmış olan personel planlamasına göre, bölümlerin personeller ihtiyaçları tesbit edilir.Daha sonra iş analizi yöntemi ile işin tanımı yapılır. İş tanımının çok iyi yapılması ve işgörenin özelliklerinin de bu tanıma göre belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla işe alınacak adayların bu tanımlara göre tesbit edilmesi daha sağlıklı olacaktır(82). Buna göre, personel seçiminde adayların yetenekleri (becerileri), eğitimleri, teknik becerileri, kişilikleri, genel kültürleri ve kendilerine verilecek iş hakkındaki yeteneklerinin uygunluğu önemlidir(83).

Yukarıda da bahsedildiği gibi günümüz işletmelerinde, ideal bir personel seçim işlemi yapabilmek için iş analizlerinin yapılması, seçim işlemi ön hazırlıklarının en önemli bir bölümüdür. İş analizleri çeşitli amaçlarla yapılmaktadır. Ancak "personel yönetimi alanında uygulanan

(81) KUMAR, K.: ibid, s.87

(82) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İşletme Fakültesi, yayın no.248, İstanbul, 1991, s.11.

(83) Personnel Managemeent in..., s.11



bu analizleri genellikle aşağıda sayılan konulardaki araştırma, inceleme ve uygulamalarda kullanılırlar(84).

- * Örgütsel yapının incelenmesi ve geliştirilmesi
- * Yeniden düzenleme çalışmalarında,
- * Personel seçimi, işe yerleştirme, yükselme ve iş aktarmaları için yapılacak incelemelerde,
- * Kadro planlamasında,
- * Eğitim ve geliştirmede,
- * Ücret yönetiminde,
- * İş koşullarının iyileştirilmesinde,
- * İş içeriğindeki değişikliklerde,
- * İş standardizasyonunda,
- * İşgören envanterinin çıkarılmasında."

Yapılan iş analizlerinin sonucunda ortaya çıkan iş gerekleri, personel seçiminde önemli bir rol oynar. Seçilecek adayların bu iş gereklerine uygunluğu önemlidir. Günümüzün bazı büyük işletmeleri personel seçiminde sağlıklı bir yol izleyebilmek için kendi seçim sistemlerini geliştirmişlerdir. Her işletme kendine has bir seçim sistemi geliştirmiştir. Örneğın her işletmenin personel departmanı tarafından hazırlanmış ve adaylar tarafından doldurulması istenen formlar geliştirilmiştir. Bu formlarda adaylardan istenen ve genellikle işletmenin genel personel politikası doğrultusunda ve işın gereklerine uygunluğunu test eden bilgiler vardır. Seçim işlemleri sırasında bir seri psikoteknik teslerin uygulandığıda görülebilmektedir. "Psikoteknik yöntemle seçim sınavının gerçekteştirilmesi

(84) ATAAY, İ.D.: a.g.e., s.137

halinde işe çok uygun, tutarlı ve özellikle gelişmelere göre kontrol edilen bilimsel bir seçim sistemi kurulabilir(85)"

Şimdiye kadar bahsedilen seçim sistemleri kütüphaneler için de geçerlidir. Ancak bunun için iş ve işgören tanımlarının açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Gelişmiş ülkelede kurulmuş olan çeşitli iş ve meslek grupları bu tanımları yapmış ve temel standartları belirleyebilmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu Örgütlerin içinde en gelişmiş ve etkin olan Amerikan Kütüphaneciler Derneği'dir (A.L.A.). Bu derneğin yaptığı çalışmalar; iş ve işgören tanımlarından temel standartların oluşturulması ve kütüphanecilerin ücretlerinin belirlenmesi gibi geniş bir alanı kaplamaktadır.Örneğin ALA, 1976'da yeniden gözden geçirerek adını "Kütüphanecilik Eğitimi ve Personel Kullanımı" olarak değiştirdiği bildirisinde kütüphanecileri kategorilerine göre ayırarak, her kategorideki kütüphanecinin öğrenim ve eğitimleri konusunda açıklama yaparak, her düzeydeki personelin yapması gereken işler hakkında da bilgi vermektedir.Tablo 3'de de açıkca görülen açıklamalar, ALA'nın bu konuda aldığı resmi tavır olarak kalmıştır(86).

Diğer gelişmiş ülkelerde kendi dernekleri vasıtasıyla bu standartları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Bundan başka bir de Uluslararası Kütüphanecilik Örgütleri ve Kuruluşları

(85) İlhan ERDOĞAN, İşletmelerde Kişi Değerlemede
Psikoteknik,3.bs.,İ.Ü.İşletme Fakültesi,Yayın No.
188, 1987, s.138.

(86) BLOOMBERG, M.: a.g.e., s.7

TABLO 3 : KÜTÜPHANE PERSONELİ KATEGORİLERİ - MESLEKTEN

Aşağıdaki Pozisyonlar İçin Gerekli Ünvan			
Kütüphane ile İlgili Özellikler	Kütüphane ile İlgili Olmayan Özellikler	Temel Gereklere	Sorumluluk Türü
Deneyimli Kütüphaneci	Deneyimli Uzman	İlgili deneyimin yanında M.A'nın üstünde bir eğitim(yani herhangi bir türde, herhangi bir MA,MLS, M.S.L.S,M. Ed. vb. şekilde bilim uzmanlığı derecesi)bilim uzmanlığı sonrası derecesi; doktora; birçok türdeki sürekli eğitim.	En üst düzeyde sorumluluk, (Yönetim dahil fakat yönetimle sınırlı değildir); Kütüphaneciliğin bir yönünde veya kütüphane için önemli başka konularda üstün bir bilgiye sahip olmak.
Kütüphaneci	Uzman	Bilim uzmanlığı derecesi.	Bağımsız karar vermeyi, kuralları ve usullerin yorumlanması, kütüphane sorunlarının analizini ve orijinal ve yaratıcı çözümlerini bulmayı gerektiren, yönetim sorumlulukları dahil mesleki sorumluluklar.(Genelde bir konudaki bilgi, akademik bir derece ile belirlenir).
KÜTÜPHANE PERSONELİ KATEGORİLERİ - YARDIMCI			
Ünvan		Temel Gereklere	Sorumluluk Türü
Yardımcı Kütüphaneci	Uzman Yardımcısı	Lisans derecesi (kütüphanecilikte veya başka alanlarda); VEYA lisans derecesi üstüne, bilim uzmanlığına yakın akademik çalışma (Kütüphanecilikte Yardımcı kütüphaneci için; diğer ilişkili konu alanlarında Uzman Yardımcısı için).	En yüksek düzeyde destek sorumlulukları.Genelde yerleşmiş usul ve teknikler çerçevesinde ve biraz denetim altında çalışmaktadır; fakat karar vermeyi ve lisans derecesiyle sonuçlanmış dört yıllık bir üniversite eğitimi yansıtan konu bilgisini gerektirir.
Kütüphane Yardımcısı	Teknik Yardımcı	En az iki yıl üniversite düzeyinde eğitim;VEYA kütüphane Teknik Yardımcısı eğitimi olan veya olmayan A.A. derecesi VEYA ilgili beceriler için orta-öğretim sonrası eğitim.	Yardımcı Kütüphaneci,Uzman Yardımcısı ve diğer yüksek düzeydeki elemanlara destek hizmet işleri; yerleşmiş kuralları ve usulleri izlemek ve üst düzeyde ise bu işlerin denetimini de yapmak.
Memur		Hizmet-içi eğitimi veya iş deneyimi ile desteklenen iş okulu veya ticari kurslar.	Her kütüphanenin kendi ihtiyacına göre belirlediği memuriyet görevleri.
Kaynak: Marty Bloomberg ve G.Edward Evans,çev.Nilüfer Tuncer, "Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş",Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989, s.8			

Federasyonu bulunmaktadır. Merkezi Hollanda'da olan bu Federasyonun amacı kütüphanecilikle ilgili bir çok konuda araştırma yapmak ve faaliyette bulunmaktır. Ülkemizde daha çok A.L.A.'nın hazırladığı standartlar kullanılmaktadır.

Kütüphaneler, personel seçim sisteminde kullanılmak üzere, kendi personel politikalarına göre bir takım seçim formları geliştirmişlerdir. Adaylardan bu formları doldurmaları istenir ve seçme işlemi bu formlara göre yapılır. Daha sonra sırasıyla diğer işlemler uygulanır.

Ülkemizdeki kütüphaneler personel seçiminde bu tür formlar uygulayamamaktadırlar. Seçimler genellikle üniversitenin açtığı yazılı ve daha sonra yapılan sözlü sınavlarla yapılmaktadır. Seçilen adaylar eğitim durumlarına göre mevcut kadrolara atanmaktadırlar. Genellikle kütüphanecilik mezunları memur kadrosuna atanmaktadır. Son yıllarda kütüphaneciler için oluşturulmuş, özel "kütüphaneci" kadroları bulunmaktaysa da bunların sayısı oldukça sınırlıdır. Statüleri ise diğer memur kadrolarıyla aynıdır. İş riski ve yan ödemelerinde fazla bir fark yoktur. Bu nedenle iyi eğitilmiş ve deneyimli kütüphaneciler bu kadrolarda çalışmak istememektedirler. Bunun sonucunda da toplumun en aydın kesimine hizmet vermekte olan üniversite kütüphaneleri ne yazık ki eğitilmiş ve tecrübeli, işlerini seven profesyonel kütüphanecilerden mahrum kalmaktadırlar. Türkiye'de ki profesyonel kütüphanecilerin statülerinin de hala bir açıklık kazanamaması ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir devlet politikası olarak incelenmesi gereken bu konu bir an önce aydınlığı kavuşmalı ve kütüphanecilik mesleği her yönüyle cazip bir hale getirilmelidir. Bunun için

Eğitimciler, kütüphaneciler, kütüphanecilik dernekleri ve devlet işbirliği içinde çalışmalıdır. Bir taraftan da kütüphaneciler aldıkları eğitimle yetinmeyip çeşitli konularda uzmanlaşmaya çalışmalı, master ve doktora gibi lisans üstü çalışmalar yapmalıdırlar. Genel kültürlerini ve mesleki bilgilerini güncel tutmalı ve dünyadaki meslektaşlarını yakından izlemelidirler. Toplumdaki saygının kıstası, bizim ülkemizdeki gibi, aldıkları ücret değil daha ziyade edindikleri bilgi olmalıdır.

Üniversitelerde son yıllarda başlatılan bir uygulama ile, sınırlı da olsa, kütüphanecilik mezunu kütüphaneciler akademik kadrolara atanmaya başlamışlardır. Bu uygulama kütüphanecilerin kadro ve ücret sıkıntısını biraz olsa da hafifletmiştir. Ancak bu uygulama her üniversite de gerçekleştirilememekte veya çok sınırlı olmaktadır. Öyle de olsa, üniversite kütüphanelerinin personel kalitesinde bir canlanma görülmektedir.

Eskiden beri, organizasyonların personel alımıyla ilgili çalışmalara karşı daha duyarlı olduğu söylenebilir. Buradaki amaç, bireyin örgüt ortamına uyup uyamayacağı, ne gibi kabiliyet ve yetenekleri beraberinde getireceği ve nasıl eğitileceğidir. Son zamanlarda bazı araştırmacılar olayı hem birey hem de iş ortamı açısından araştırmaya başladı. Bu araştırmalar sonucunda, insan ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlara cevap veren organizasyonların kapasitesini inceleyen bir metod önerildi. Personel seçiminin geleneksel bakışına göre; bireylerin kabiliyetleri organizasyonun aradığı gereklerle uyumalıdır. Daha geniş açıdan bakıldığında; bireylerin ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları

karşılayan organizasyonun kapasitesi, yapılan işten alınan tatmin ve organizasyona ait vaatlerin sebebidir. İhtiyaçlar, yaşamak için gerekli elementleri; kabiliyetler ise insanların yapıp yapamayacağı şeyleri (yeteneklerini) temsil eder. Genelde birey ilkiyle (ihtiyaçlarla), organizasyon ise ikincisiyle (kabiliyetlerle) ilgilenir. Eleman alımının verimli (başarılı) olması bu ikisinin dengeli olmasına bağlıdır(87).

2. İşe Alınan Personelin Yerleştirilmesi

Yerleştirme kavramının asıl felsefesi doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir. Bunun sebebi de personelin kendi işinde gelişmesi ve yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanılmasının sağlanmasıdır(88).

Seçim sırasında adaylar iş gereklerine göre seçildikleri için onları işlerine yerleştirmenin zor olmayacağı söylenebilir. Ancak işlerine uyum sağlamaları için belli bir sürenin geçmesi gerekebilir. Daha sonra, yeni personel işletmenin politikası ve amaçlarını öğrenmesi, işini ve iş arkadaşlarını daha yakından tanımasıyla ortaya çıkabilecek uyumsuzluklar giderilecektir. Ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirmek ve personeli daha verimli hale getirebilmek için zaman zaman eğitim programlarının uygulanması gerekebilir.

(87) Personnel Management in..., s.22

(88) KUMAR, K.: Lib. Administration..., s.88

3. Personelin Eğitim ve Geliştirilmesi

"Ülkelerin gelişmişlik düzeyi yükseldikçe eğitime verdikleri önemin arttığı bilinmektedir. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesi sonucunda eğitimde, hizmet öncesi alınan eğitim yetersiz olmakta, hizmetiçi eğitim zorunlu duruma gelmektedir. Personelin alanında yenilenmesi, daha yüksek sorumluluk ve mevkiler için hazırlanması, personel moralinin yükseltilmesi için hizmetiçi eğitim gereklidir. Bir örgüt varlığını devam ettirebilmek için personelini amaçlarına uygun olarak yetiştirmek durumundadır(89)."

Diğer yandan eğitim malzemesinin insan olduğunu düşünecek olursak işin öneminin dahada arttığını görebiliriz. Bu malzemenin defolu olmaması ve hiç zarar edilmemesi gerekmektedir. Çünkü insan en değerli varlıktır ve her şeyin değeri de ona bağlıdır. Dolayısıyla yapılacak işin değer düzeyine gelmesi insana bağlıdır(90). Böylece herşeyin zincirleme olarak birbirine bağlı olduğu görülüyor. Bu nedenle insana verilecek eğitimin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Her işletme gibi kütüphanelerde de hizmetiçi eğitim yapılmaktadır. Özellikle son yıllarda ki bilgi patlaması kütüphaneleri, dokümantasyon merkezlerini ve diğer bilgi bilim merkezlerini teknolojinin son yeniliklerini kullanmaya itmiştir. Yaşadığımız çağı yakalayabilmek ve yarınlara daha hazırlıklı olabilmek için, çağımızın değer

(89) Aynur ATAKLI: "Eğitim ve Mesleki Başarı", Verimlilik Dergisi, No.1, 1992, s.64.

(90) Saffet BİLHAN, "Eğitimde Verimlilik", Verimlilik Dergisi, No.1, 1992, s.55.

biçilemeyen malzemesini, bilgiyi çok iyi kullanmayı bilmeliyiz. Bu nedenle son yıllardaki gelişmelere paralel olarak eğitim ve öğretim kurumlarıyla bu kurumların en önemli destekleri olan kütüphanelerde de bu konuda birtakım faaliyetler başlamıştır. Özellikle kütüphane materyallerinde meydana gelen yenilik ve değişiklikler hizmetiçi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Araştırma kütüphaneleri olan Üniversite kütüphaneleri bu konuda daha titiz ve dikkatli olmalıdır. Çağımızın ihtiyaçları kütüphanecinin daha nitelikli olmasını gerektirmektedir. Günümüzün kütüphanecisi bilgisayar kullanabilmeli, bilgisayarla diğer bilgi bankalarını tarayabilmeli ve okuyucusuna en yeni bilgileri en kısa zamanda ulaştırabilmelidir. Kütüphane materyalleri arasında artık bilgisayar disketlerini, CD Rom'ları vb. diğer teknolojinin ürünlerini görmeye alışmalıdır. Bunun için de kendisini sürekli geliştirmeli ve yenilemelidir. Dünyadan, çevresinden, meslektaşlarından ve mesleki literatürden haberli olmalıdır. Bütün bunların olabilmesi için kütüphanecinin kendi gayreti kadar kütüphane yöneticilerinin hazırlayacağı etkili hizmetiçi eğitim programları da önemlidir.

Kütüphanecilerin işlerinde başarılı olabilmeleri için konularında uzman olmaları gerekmektedir. Bunun yanında kütüphanecilik bölümünden master veya doktora diplomasına sahip olmalıdırlar. Çünkü personel ne kadar iyi iş yaparsa yapsın terfi vb. diğer işlemlerde resmi bir belge söz konusu olmaktadır(91).

(91) KUMAR, K.: Lib. Organization, s.48.

Kütüphanede nitelik gerektirmeyen işler yardımcı elemanlar tarafından yaptırılmalıdır.

Kütüphane yöneticileri, personelin kendilerini geliştirmelerinden ve eğitimlerinden sorumludur. Örneğin, Hindistan'da ki bir çok üniversite eğitim devamlılığının sağlanmasına çok önem vermektedir. Buradaki üniversitelerde kütüphaneciler, eğitim kurslarına katılmak ve araştırma yapmak için ücretli izin alabilmektedirler. Genellikle profesyonel kütüphaneciler, çeşitli kültürel faaliyetlere ve konferanslara katılma şansına sahiptirler. Bu ise personel açısından çok sağlıklı ve olumlu bir gelişmedir. Profesyonel kütüphaneciler bu faaliyetlerden sonuna kadar faydalanmalıdır(92).

E. KÜTÜPHANELERDE PERSONELİN ÜCRETLENMESİ

Ücret konusunun hassasiyetine ve önemine daha önceki ücretle ilgili bölümlerde değinilmişti. Bu bölümde özellikle kütüphanecilik mesleğinde ücretle ilgili neler yapılmaktadır ve ne yapılması gerektiği konusu ele alınacaktır. Bu konunun iki başlık altında incelenmesinin konuya daha açıklık getireceği düşünülmüştür. Bu nedenle; 1.Yurtiçi, 2.Yurtdışı Uygulamaları olarak incelenecektir.

1. Yurtiçi Uygulamaları: Ülkemizde kütüphanecilik alanındaki en önemli problemlerden birisini de ücret konusu oluşturmaktadır. Toplumun bilgi ve kültür düzeyinin geliştirilmesinde önemli bir rol ve sorumluluk yüklenen kütüphaneler her bakımdan gelişmiş, modern araç-gereçlerle donatılmış ve çağdaş hizmet anlayışına sahip olmalıdır. Toplumda bu kadar önemli bir rolü olan kütüphaneleri elbette kütüphanecilerden soyutlamak mümkün değildir. Kütüphanelerimize vasıflı kütüphanecileri çekebilmek

(92) KUMAR, K.: Lib. Administration..., s.89

için kütüphanedeki statülerini ve iş ortamını cazip kılmalıyız.

Ülkemizde özel kütüphaneler hariç diğer kütüphane türlerinin hemen hepsi kamu kütüphaneleridir. Başta Milli Kütüphane olmak üzere Halk Kütüphaneleri, Okul kütüphaneleri ve Üniversite Kütüphaneleri çeşitli kanallarla devlete bağlıdır. Bu kütüphane türlerinde çalışan hemen bütün kütüphanecilerin statüleri 657 devlet memurları kanununa tabii (Genel İdare Hizmetleri) sınıfındadır. Son yıllarda oluşturulan kütüphaneci kadrosu ise diğer memur kadrolarından farkı yoktur. Çok az miktarda iş riski farkı bulunmaktadır. Halbuki kütüphanecilik mesleği belli bir eğitim ve uygulama gerektirmesi nedeniyle Genel İdare Hizmetlileri sınıfından ayrı bir konumda olmalıdır.

Üniversite kütüphanelerinde de durum pek farklı değildir. Son yıllarda YÖK'ün aldığı bazı kararlarla kütüphaneciler akademik "uzman" kadrolara atanabilmekte ve ücret problemine bir alternatif getirebilmektedir. Ancak bu durum "kütüphanecilerin toplumdaki statülerinin ne olması gerektiği" sorusuna bir cevap olamamaktadır.

Bir kütüphane eğitim ve araştırma konusunda verdiği hizmetler açısından üniversitenin kalbi sayılabilir. Üniversite kütüphanesine kaliteli ve yetenekli profesyonellerin çekilebilmesi için onlara ödenecek ücretlerin, üniversitede ki diğer öğretim üye ve araştırma görevlileriyle aynı düzeyde olması gerekir. Aynı durum okul ve kolej kütüphanecileri için de söz konusudur. Halk ve özel kütüphanelerdeki personelin ücretleri ise onların

(93) Kumar, Libr. Organization, s.87.

kalitesi, eğitimleri ve kendilerine verilen iş gözönünde bulundurularak ödenmelidir.Yardımcı teknik elemanlar da kendi eğitim düzeylerine göre ücretlendirilmelidirler.

Bununla beraber yardımcı elemanlara verilen işlerin iş yeteneği gerektirdiği de unutulmamalıdır. Yardımcı yönetici elemanlar da diğer yöneticilerle eşit maaş almalıdır(94). Ancak ülkemizde kütüphaneciler devletin izlediği ücret politikasına bağımlıdır. Amerika ve Avrupa da olduğu gibi meslek kuruluşları bu konuda söz sahibi olamamaktadırlar.

Aşağıdaki tabloda Üniversite Kütüphanelerinde görev yapan çeşitli ünvan ve kadrolardaki personelin aldıkları net maaşlar görülmektedir.

Tablo 4 : Türkiye'de Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin Kadro ve Ünvanlarına Göre Aldıkları Net Ücretler(*).

Ünvanı	Kadro/Derece	Ücreti \$ (Yıllık)
Kütp.Dök.Daire Başk.	1/4	\$ 7050
Şube Müdürü	1/3	\$ 5541
Uzman (Akademik Kadro)	4/3	\$ 4820
Kütüphaneci	8/2	\$ 2356
Şef	4/1	\$ 3375
Memur (Üniversite Mezunu)	9/1	\$ 2217
Memur (Lise ve Dengi Okul)	12/2	\$ 2100

(*)Tablodaki ücretler Aralık 1992 Katsayısı esas alınarak düzenlenmiştir.(Dolar 8000 TL'dan Hesaplanmıştır).

(94) KUMAR, K.: Libr.Organization, s.52.

Tablodan da anlaşıldığı gibi birbirine yakın kadrolar arasında çok az bir ücret farkı vardır. Bu ücretlere aile ve çocuk yardımı dahil edilmemiştir. Kütüphaneci kadrosundaki personel ile normal memur kadrosundaki personel arasında ücret açısından sadece 92.000 TL. fark vardır. Düz memur kadrosunda bulunan üniversite mezunu bir personel ile aynı kadrodaki lise mezunu bir personel arasında ise sadece 78.000 TL. fark bulunmaktadır. Bu farklar da iş riski tazminatından kaynaklanmaktadır. Bu durumda üniversite mezunu bir kütüphanecinin aldığı ücret lise mezunu bir memurun aldığı ücretle eşittir. Kütüphanecilerin toplumdaki statülerinin belirlenmesinde ücretlerin de önemli bir rol oynadığını kabul edersek, yukarıdaki tabloya bakarak kütüphanecilerin düz memurlardan farklı görünmediğini söyleyebiliriz.

2. Yurtdışı Uygulamaları: Genellikle Amerika ve Kanada'daki üniversite ve kolej kütüphanecilerine akademik kadro(statü) verilmektedir(95). Üniversite kütüphanesinin anahtar personelini üst düzeydeki profesyonel kütüphaneciler oluşturmaktadır. Bu sınıfa giren personel üniversite mezunu olduğu için üniversitedeki öğretim üyelerine paralel maaş almaktadırlar.

Ücret konusunda çeşitli meslek kuruluşlarının oldukça etkili oldukları görülmektedir. Özellikle Amerika'da, Amerikan Kütüphaneciler Derneği (A.L.A.)'nın meslek elemanlarının çeşitli hakları ve ücretleri konusunda etkili çalışmaları vardır. Ücret konusundaki en son çalışmalarına bir örnek verecek olursak;

(95) THOMPSON, J.; CARRY, Reg: a.g.e., s.44.

ALA, Amerika'daki Akademik Kütüphaneler ve Halk Kütüphanelerinde profesyonel pozisyonundaki küphanecilerin ücretlerinde 1991 yılı için ortalama % 7.6 lık bir artış sağlamıştır. Bunu yaparken Halk kütüphaneleri ve Akademik Kütüphaneleri kapasitelerine göre beş tip altında toplamıştır. Bunlar;

- * Nüfusu 25.000'den 99.999' a kadar olan yerleşim alanlarındaki halk kütüphaneleri,
- * Nüfusu 100.000 ve daha fazla olan yerleşim bölgelerindeki halk kütüphaneleri,
- * İki yıllık kolejler,
- * Dört yıllık kolejler,
- * Üniversiteler, şeklinde sıralanmaktadır.

Tablo 5: Halk ve Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin Yaptıkları İş ve Pozisyonlarına Göre (Bir Yılda) Aldıkları Ücretler

Pozisyonu	1991 Maaşı	1990 Maaşı	Artış Tutarı	%
Yönetici	: \$48.439	\$44.495	\$3.944	8.9
Yön.Yardımcısı ve Diğer Yardımcılar	: \$45.143	\$41.445	\$3.698	8.9
Bölüm Başkanları	: \$36.915	\$34.248	\$4.667	7.7
Koleksiyonun Gelişmesinden Sorumlu Kütüphaneci				
Konu Bibliyogr.	: \$36.439	\$33.357	\$3.082	9.2
Katalog. ve Sınıf.	: \$31.854	\$30.268	\$1.586	5.2
Referans Kütp.cisi	: \$31.523	\$29.999	\$1.524	5.1
Çocuk Servisi Kütp.:	\$29.872	\$27.669	\$2.203	8.0

Bu tablo 1517 seçkin kütühaneye postalanmış ve 1242 kütüphane tarafından kabul edilmiştir. Bu sayı ise gönderilen tabloların toplamının % 82'sini oluşturmaktadır(96). Bu örnekten de anlaşılacağı gibi ücretler devletin yanı sıra meslek kuruluşları, üniversite yönetim kurulu veya sendikalar tarafından da tesbit edilebilmektedir. Yukarıda verilen tablodaki rakamlar ortalama rakamlardır. Eyaletlere ve kütüphanecilerin pozisyonlarına göre çok az bir farklılık görülebilmektedir.

Personelin ücretlendirilmesinde yapılan iş ve personelin niteliğide önemlidir. Bir kütüphanede ,personeli başarısına göre derecelendirme sistemine dayalı bir terfi sistemi olmalıdır. Bunun için de personel seçiminde personelin kaliteli olmasına dikkat edilmelidir.Terfilerde, personelin dışardan atanması yerine kurum içinden olmasının personel üzerinde daha olumlu etki yarattığı bilinmektedir(97).

F. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL MOTİVASYONU, SAĞLIK VE KORUNMASI

1. Kütüphanelerde Personel Motivasyonu:

Geçen bir kaç yılda,personel yönetimi ve organizasyonu teorisi literatüründe işteki motivasyonun önemi ve etkinliği en popüler konulardan birisiydi.Bu nedenle

(96) Mary Jo LYNCH :*"Good News? Librarians'Salaries Increase an Average 7.6% for 1991",American Libraries,Chicago, November, 1991, p.976*

(97) KUMAR, K.: *Libr.Organization, s.89.*

kütüphanecilik literatüründe de yoğun bir ilgi görülmektedir.Kütüphane yönetimi içinde personel motivasyonunun, etkili bir kütüphane olabilmenin en önemli şartlarından biri olduğu gittikçe daha iyi anlaşılmaktadır.Motivasyonun,literatüre göre,uzun süre istismar edilemeyeceği ve yöneticilerin kütüphanelerini organize ederken bu konuya daha ciddi eğilmeleri gerekliliği kesinlik kazanmaktadır.Bununla beraber,on yıl öncesine kadar birçok kütüphane yöneticisi, kütüphane amaçları içinde olan yüksek motivasyon ve etkin bir tanıtımı,profesyonel kütüphane personeli arasında varmış gibi gösterdiler.O zamanki şartlara göre kütüphaneciliğin insanları cezbetmesi,özellikle kadınların bu mesleğe ilgi duymaları,paranın ikinci planda gelmesi gibi faktörler bu konuda önemli rol oynamıştır.Daha sonraları toplumun ve kütüphaneciliğin değişmesiyle bu tür fikirler de geçerliliğini kaybetmiştir.Böylece motivasyonun kütüphanecilik için de önemli olduğu anlaşılmaya başlanmıştır(98).

Bir hedefe ulaşmakta insan ilişkilerinin büyük rolü vardır. Bu da, işgörenlerin işverenler tarafından motive edilmesiyle elde edilebilir. Personel üyeleri arasında işbirliğini yaratacak bir ortam oluşturulmalıdır.Bu konuda,bir kütüphanede bulunan liderlik en önemli faktördür. Bu da işgörenlerin kendi aralarında iyi bir iletişim kurmaları,herkesin kendi rolünü iyi kavraması ve sorumluluklarını yerine getirmeleriyle mümkündür.Eğer bir işgören işini iyi yapıyorsa bu yöneticiler tarafından hissedilerek takdir edilmelidir. Yöneticilerinden takdir

(98) Rac BRUYNS: Library Structure and Library Staff

Motivation:Trends in The Dutch Public Library,Studies
in Library Management, v.6, New York, 1980, p.199

gören işgörenin performansı daha da artar.Motivasyon için kısaca, "personelin çabasını en iyi şekilde gösterebileceği bir ortamın yaratılmasıdır" diyebiliriz(99).

İnsan üretkenliğinin iki farklı değişkenin bir fonksiyonu olduğunu söyleyebiliriz.Bunlardan birincisi insandaki yetenek ve beceri,ikincisi ise bu yetenek ve becerinin kullanılmasındaki motivasyondur. Psikologlara göre insan davranışlarının kesinlikle bir nedeni vardır ve bu davranışlar algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.Genellikle de davranışların motivasyon sonucunda doğduğu ortak görüşü ileri sürülmektedir.Motivasyonun insan davranışlarını güdüleyen etkenlerin en önemlilerinden biri olduğu kabul edilmektedir.İnsan davranışlarının üretime yönelik olması ve motivasyonla birleştiğinde verimliliğin artması, motivasyonun üretim içindeki önemli rolünü ortaya çıkarmaktadır(100).

Yüksek işçi maliyeti ve özel ve kamu sektörlerinde işçi çıkarımının getirdiği baskılar çalışma gruplarında vaatlerin ve motivasyonun önemi için gereken ihtiyacı artırmıştır. Organizasyonlarda ve organizasyonların varolduğu çevrelerdeki farklılıklar motivasyon yönetimi yaklaşımını şekillendirir. Profesyonel elamanlar, organizasyon ihtiyaçlarının karma halde varolduğu

(99) KUMAR, K.: Libr.Organization, s.90

(100) Akif EMİROĞLU: "Motivasyon Aracı Olarak Para ve Laffer Eğrisi", İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim, Yıl:4, Sayı:14, 1982, s.56

çevrelerde bulunurlar. Ayarlamalar; değerler, hedefler, davranışlar, çıkarlar bazında yapıldığı sürece personel ihtiyaçları sabit bir değişim halindedir. Bireysel ihtiyaçları tam anlamıyla organizasyon ihtiyaçlarıyla aynı noktaya getirme ihtimali azdır. Her ikiside tam anlamıyla kendi ihtiyaçlarına sahip olamaz ve tatmin olamazlar.Ama karşılıklı ve ortak amaçlardan elde edilen tatmin düzeyi sık olarak uzlaşma yolu ve uyum ile sağlanabilir. Organizasyonun ve işgücünün ihtiyaçları belli bir sebebe dayanarak aynı yönde gittiğinde organizasyon ihtiyaçları dikkatlice izlenmelidir. Önemli olan belli bir zaman ve konuda değişkenler arasında çıkarların yerleşiminin aranmasıdır(101).

"Klasik ekonomistler ile bilimsel yönetim hareketinin öncüleri, kişinin ekonomik amaçlara varmada çoğunlukla rasyonel davrandığına ve ekonomik kazanç ya da faydalarını maksimize etmede bilinçli ve rasyonel şekilde çaba harcadığına göre, insanları motive etmenin başlıca yolunun, onlara teşvik edici parasal ödüller sağlama olduğuna inanmışlardır.Gerçekten para, kuşkusuz insanlar için en önemli motivasyon araçlarından biridir(102)."*Burada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakarsak en alt basamaktaki fiziki ihtiyaçların tatmin edildikten sonra sırasıyla diğer ihtiyaçların ortaya çıktığı görülür.Paranın fiziki ihtiyaçları sağlama ve kişiyi bu yönde tatmin etmesinin yanısıra bazı diğer ihtiyaçların yanında ikinci bazen de üçüncü sıralarda yer aldığı söylenebilir.Örneğin güvenlik ihtiyacı,kişinin işin işini kaybetme korkusu diğer*

(101) EMİROĞLU, A.: İbid.

(102) John COWLEY: "Supporting Theory For Personnel Management in Libraries", Aistralasian College Libraries, 3(2), June 1985, p.59

ihtiyaçların üzerine çıkabilmektedir.Kişi her zaman kendini güven içinde hissetmek istemektedir.

Motivasyon aracı olarak kullanılan diğerk önemli bir faktör de işğrenin çalışma ortamıdır.özellikle ülkemizdeki kütüphanelerin çalışma şartları ve iş ortamı genellikle istenilen düzeyde değıldir. Soğuk, nemli, yeterli derecede aydınlatılmamış ve tozlu ortamlarda çalışmak zorunda kalan kütüphaneciler sağılıkları açısından büyük bir risk içindedirler. Bunun yanısıra yeteri kadar alt personeli olmayan kütüphanelerde kütüphaneciler, posta açmak, yazışmaları yapmak, kitap taşımak vb. gibi işler yaparak asıl yapmaları gereken işlerden hayli uzak kalmaktadırlar. Çalışma hayatında ücret kadar,belki daha da fazla iş ortamının çalışanlar üzerindeki etkisi yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır.İnsanın gününün büyük bir kısmı geçirdiğı iş ortamı rahat,dinlendirici,sakin,temiz, iyi aydınlatılmış,nemden ve tozdan arındırılmış bir yer olmalıdır.

2.Kütüphanelerde Personelin Sağık ve Korunması:

Personelin verimliliğini devam ettirebilmesi herşeyden önce sağıklı olmasına bağılıdır.Personelin sağılıının korunmasına uygun ortamın oluşturulmasında yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir.Personelin çalışmasında çevresel faktörlerin etkinliğı günümüzde daha iyi anlaşılmaktadır.Bunlardan aydınlatma,atmosferik koşullar ve gürültü en belirginleridir(103).

(103) YALÇIN, S.: a.g.e., s.263

Eskiden beri bilinmekte olan ancak son yıllarda üzerinde daha ciddi durulan, bazı sektörlerde daha sık raslanılan ve adına "meslek hastalığı" da denilen çeşitli sağlık problemleri bulunmaktadır. Bu problemler daha çok işgörenin çalıştığı ortamdan veya yaptığı işten kaynaklanmaktadır. İşletme açısından büyük işgücü kaybına da neden olan sağlık problemlerinin giderilmesinde işletmelere büyük görevler düşmektedir. Birer hizmet işletmesi olarak düşünülen kütüphanelerde de durum pek farklı değildir. Kütüphaneciler işleri gereği kitaplar ve kitap dışı materyaller (film, video bant, ses bantları, mikrofilm, mikrofiş vb.) ile iç içedirler. Kütüphanelerde, özellikle açık raflarda okuyucu hizmetine sunulan kitaplar çok toz tutmaktadırlar. Bu sebeple kütüphaneciler arasında toz allerjisi yaygın olarak görülebilmektedir. Yurtdışındaki kütüphanelerde bu problem çeşitli şekillerde çözülmeye ya da en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Modern kütüphane binaları daha plan aşamasında uzmanlar tarafından çok yönlü düşünülerek ve kütüphanenin fonksiyonları gözönüne alınarak tasarlanmaktadırlar. Kütüphanenin planlanması aşamasında ışıklandırma, nem, toz, iş akışı vb. faktörler önemli bir yer tutmaktadır.

Ne yazık ki ülkemizdeki kütüphane binaları inşa edilirken yukarıda sayılan faktörler hemen hiç düşünülmemektedir. Milyarlar harcanarak yapılan binaların amaca uygun olmadığı, bir kütüphane için gerekli vasıfları taşımadığı sonradan anlaşılmaktadır. Günümüzde birkaç üniversite kütüphanesi hariç diğer üniversite kütüphanelerinin durumu aynıdır. Hem personel hem de kütüphane materyali açısından uygun olmayan koşullarda kütüphane hizmeti verilmeye çalışılmaktadır.

Ülkemizde üniversite kütüphanecilerinin sağlık ihtiyaçları üniversitelerin Mediko Sosyal Birimleri tarafından karşılanmaktadır.Bu birimler üniversitenin bütün personeli ve öğrencilerine de hizmet vermektedir.Mediko Sosyal Birimlerinde halledilemeyen sağlık olayları yine aynı birimler tarafından devlet hastahanelerine sevk edilmek suretiyle halledilmeye çalışılmaktadır.Kütüphaneciler de diğer 657 sayılı devlet memurları kanununa tabii personelle aynı kanuna tabii oldukları için bütün sağlık giderlerinin % 80'i devlet tarafından karşılanmaktadır.

İşverenlerin korunması denince akla sadece sağlık ve fiziki korunma gelmemelidir.Bu başlığın altında işgörenin yasalar karşısında işverene karşı hukuki güvenliğinin sağlanması anlatılmaya çalışılmaktadır.Bu konunun içinde işgörenin iş devamlılığı güvencesi,sosyal sigorta güvencesi,emeklilik hakkı,sendika kurma ve grev hakkı gibi yasal hakları mevcuttur.İşletmede sağlıklı bir işveren=işgören ilişkisinin kurulabilmesi için bu konunun dikkatle incelenmesi gerekmektedir.İşletmede oluşturulacak işgören-işveren-devlet ilişkileri,yasal çerçevesi içinde uygulanmalı ve işgörenle işletme arasında çıkabilecek herhangi bir anlaşmazlık yine yasal yollarla ve adil bir şekilde çözülmelidir.

XVIII. Asrın ikinci yarısında ortaya çıkan ve günümüze gelinceye kadar bir çok yenilik ve değişikliğe sebep olan endüstri devrimi işçi-işveren ilişkilerinde de çığır açmıştır.Küçük zanaat hayatından kitle üretimine geçişle belirlenen bu yeni teknoloji devri ile işçi-işveren

ilişkileri de yeni bir boyut kazanmıştır(104).İşgörenlerin sendikalaşma hareketlerinin o günden bu güne çeşitli değişiklikler geçirdiğini söyleyebiliriz.Sendikalaşma hareketleri ilk önce özel sektörde başlamıştır.Daha sonraları kamu işgörenleri arasında da sendikalaşma hareketleri başlamış ve günümüze kadar gelmiştir.Şimdi dünyanın birçok gelişmiş ülkesinin vazgeçilemeyen örgütleri haline gelmişlerdir.

Dünyanın her yanında hızla yayılan bu hareketten ilk önceleri fazla etkilenmeyen kütüphaneler zamanla bu harekete karşı koyamaz olmuşlardır.A.B.D.'de ilk önce halk kütüphanelerinde oluşmaya başlayan sendikalaşma hareketleri daha sonraları genişleyerek diğer kütüphane türlerininide içine almıştır(105).

Ülkemizde üniversite kütüphanecileri 657 sayılı devlet memurları kanununa tabi oldukları için iş güvenceleri devlet tarafında sağlanmaktadır.

6. KÜTÜPHANELERDE PERSONEL DENETİMİ

İşletme yönetimi fonksiyonlarının en başında planlama en sonunda da denetim fonksiyonu yer alır.Çünkü işletmedeki bütün hareket planlama ile başlar diğer fonksiyonlarla devam eder,ancak denetim planın her safhasında vardır. Başlangıçta yapılan plana ne kadar uyulduğu, ya da işlerin ne kadar yolunda gittiği ancak denetim ile anlaşılır.Denetim olmadan diğer fonksiyonların etkinliği olamaz. Denetim ve kontrol sayesinde olaylara zamanında müdahale edilerek istenmeyen durumların önüne geçmek mümkün olabilmektedir.

(104) Nusret EKİN: Endüstri İlişkileri, 5.bs.,İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:208, İstanbul, 1989, s.72

(105) Personnel Management in..., s.12

İkinci bölümde personel yönetimi fonksiyonları işlenirken de belirtildiği gibi, denetleme fonksiyonu yönetim fonksiyonları zincirinin en önemli ve son halkasıdır. Planlamayla başlayan fonksiyonlar denetleme ile sona erer. Ancak denetleme, yönetimin diğer fonksiyonlarında da vardır. İşletmenin faaliyetleri, özellikle örgütsel faaliyetler denetim açısından önemli bir yer tutar.

Denetleme fonksiyonu bir takım tekniklere dayanılarak yapılır. Bu teknikler işletmenin türüne, hacmine ve iş akışındaki yoğunluk derecesine göre farklılıklar gösterir. Genellikle bu tekniklerden mümkün olduğu kadar sayısal(kantitatif) olanların tercih edilmesi önerilir. Çünkü denetimin birtakım sayısal verileri karşılaştırarak yapılması daha somut sonuç alınması bakımından kolaylık sağlar. Böylece planlanan rakamlarla ulaşılan rakamların karşılaştırılması ile kesin sonuç almak ve aradaki farkı görebilmek mümkündür.

Bir örgütte, işgörenlere işlerini yaparken, katı kurallardan, kesinleşmiş ilkelerden ve ayrıntılı görev tanımlarından arınmış bir serbestlik verilmesi, onların bütün kapasiteleri ile yaratıcılıklarını kullanmalarına uygun bir ortam hazırlar. Buna karşılık, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, her işgörenin kendisine ayrılan işi, sapma göstermeden yapması gerekir. İşgörenlerin görevlerini saptırmadan yapmaları için de denetim altında tutulmalarına özen gösterilmelidir(106).

Her işletmede olduğu gibi denetim hizmet işletmeleri için de önemli bir yer tutmaktadır. Denetimi yatay olarak

(106) BAŞARAN, İ.E.: a.g.e., s.312

düşündüğümüzde işletmedeki alt birimler akla gelmektedir. Örneğin araç-gereç denetimi, muhasebe denetimi, üretim denetimi ve insan kaynağı denetimi gibi. Denetim dikey olarak düşünüldüğünde ise tek bir birimin alt birimleri söz konusu olmaktadır. Burada bizim üzerinde durduğumuz konu insan kaynağı denetimidir. İşletmenin personel yönetimi departmanı ve ona bağlı alt birimlerin denetimi dikey denetimi oluşturmaktadır. Denetim yöneticinin yetkisinde olan bir görevdir. Ancak büyük işletmelerde veya kurumlarda birçok birimin olması denetim işinin bir kişi tarafından yapılmasını oldukça zorlaştırmaktadır. Bu nedenle denetim işi genellikle hiyerarşik veya emir komuta yapısı şeklinde bir organizasyonla yapılabilmektedir. Denetimi yapacak kişiler genellikle yöneticinin yetki verdiği, alt birimlerin yöneticileridir. Bunlar müdür, müdür yardımcısı, birim yetkilileri, bölüm şefleri ve daha alt kademelere inildikçe işin niteliklerine ve türüne göre ustabaşılar olabilmektedir. Böylece zincirleme bir kontrol hattı kurularak denetim fonksiyonunun en üst yönetici tarafından sağlıklı olarak ve kolaylıkla yapılması sağlanır. İşletmenin bütün birimlerinden gelen raporlar, sayısal veriler(istatistikler), kontrol testleri vb. veriler yöneticinin denetimi daha etkin gerçekleştirmesinde yardımcı elemanlardır.

Kütüphanelerde de denetim fonksiyonu çeşitli şekillerde gerçekleştirilir. En çok kullanılan yöntem istatistiki verilerin toplanması ve planlanan rakamlarla karşılaştırılması şeklindedir. Örneğin, Teknik Hizmetler Servisinde, bir önceki yıla göre, giriş yapan kitaplardan kaçının kataloglanıp, sınıflama numarası ve konu başlığı verilerek okuyucunun hizmetine sunulduğunu ancak günlük tutulan iş istatistiklerinden öğrenebiliriz. Buradan,

yukarıda sayılan işlemlerin kaç personel tarafından ne kadar zamanda yapıldığı da tesbit edilebilir. Bu örneği kütüphanenin diğer birimlerini de içine alacak şekilde genişletmek mümkündür.

İstatistikî veriler kütüphaneler için vazgeçilemez birer ölçme aracıdır. Çünkü, kütüphanelerde bütün birimlerde yapılan işlerin ölçütü istatistiklerdir. Sayısal veriler olmadan tahminle iş yürütülemez. Her birimde yapılan işlerin kontrolü günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak hazırlanan istatistikler aracılığı ile yapılır. Yöneticiler ellerindeki bu bilgiler sayesinde karar verebilir ve geleceğe yönelik planlar yapabilirler. Bu veriler sayesinde planlanan hedefe ulaşıp ulaşılamayacağı belirlenir. Planda bir sapma varsa zamanında önlenabilir. Ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde standart olarak kabul edilen ve kütüphane faaliyetlerini ölçmede kullanılan 35 adet istatistikî tablo kullanılmaktadır. Bu tablolar, yıl sonunda hazırlanan raporlara eklenerek ve değerlendirmeleri yapılarak, bir adet rektörlüklere, bir adet de Y.Ö.K.'ra gönderilmektedir. Tablolardaki rakamlar önceki yıllarla karşılaştırılarak kütüphane faaliyetlerinin gelişiminin kolaylıkla izlenebilmesini sağlamaktadır. 35 Tablonun kütüphane faaliyetlerine göre dağılımı şöyledir;

- 1 Adet tablo teknik hizmetler bölümü ile ilgili,
- 3 Adet tablo kütüphanenin fiziki durumu ile ilgili,
- 3 Adet tablo kütüphane bütçe ve harcamaları ile ilgili,
- 4 Adet tablo personel ile ilgili,

- 6 Adet tablo kütüphane koleksiyonu ile ilgili,
- 7 Adet tablo koleksiyon sağlama ve yerleşimi ile ilgili
- 11 Adet tablo okuyucu hizmetleri ile ilgili.

Personel ile ilgili olan tablolar ise personelin işgücünü göstermekten çok onların eğitim ve kadro durumları ile ilgilidir. Ancak teknik hizmetler ve okuyucu hizmetleri servisleri ile ilgili olan istatistik tablolarından elde edilen veriler personelin verimliliği hakkında bir ipucu olabilmektedir. Üniversitenin büyüklüğü, bir kampüste toplanmış veya dağınık olması, öğrenci ve öğretim üyesi sayısı kütüphane personelinin işyükünü etkilemektedir. Kütüphanelerde iyi bir iş akış şemasının oluşturulması, işlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin daha iyi anlaşılmasının yanısıra denetimi kolaylaştırması bakımındanda zorunludur.

Bunlardan başka kütüphanelerde personelin denetimi yöneticiler tarafından gözlem yoluyla da yapılmaktadır. Gözlem tekniğinin etkili olabilmesi kütüphane personelinin sayısı ve yöneticiler tarafından iyi tanınmaları ile yakından ilgilidir. Denetim, personel üzerinde baskı oluşturmayacak ama diğer yandan da başıboş bırakmayacak şekilde olmalıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRNEK BİR İNCELEME: MARMARA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ KÜTÜPHANESİ

A. TARİHÇESİ

Marmara Üniversitesinin tarihi 1883 yılında kurulan Yüksek Ticaret Okulu'na kadar dayanmaktadır. Yıllarca bilim dünyasına hizmet veren bu okul üniversite oluncaya kadar birçok değişiklik yaşamıştır. En son İstanbul İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi iken, 20 Temmuz 1982 tarih ve 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve bu Kararnameyi Kanunlaştıran 2809 Sayılı Kanunla "Marmara Üniversitesi" adını alarak Üniversite olmuştur(107).

B. ÖRGÜTSEL DURUMU

Marmara Üniversitesi bünyesinde 11 fakülte, 6 yüksek okul, 6 adet de enstitü bulunmaktadır. Bütün bu kuruluşlar İstanbul'un iki yakasında 16 yerleşim alanında bulunmaktadır. Fiziki açıdan çok dağınık halde olan üniversitenin öğretim üyeleri ile toplam 1217 personeli, 24867 de öğrencisi mevcuttur.

Üniversitenin biri merkez olmak üzere 11 Fakülte, 3 Bölüm, 1 Yüksek Okul ve 3 adet de Enstitü olmak üzere toplam 18 kütüphanesi mevcuttur. Birimlerin bu kadar dağınık olması kütüphane hizmetlerini olumsuz etkilemektedir. Yükseköğretim Kurulu'nun 19 Ağustos 1982 tarihinde almış olduğu kararla kütüphanelerin merkezi bir kayıt ve yönetim altında toplanması uygulamasına geçilmiştir. Marmara Üniversitesinin merkez kütüphanesi

(107) Marmara Üniversitesi Rehberi,Düzenleyen: Süleyman
LEYLAK, Marmara Üniversitesi Yayını,İstanbul,1991.

Bahçelievler kampüsündedir. Satınalma ve demirbaş kayıtları buradan yürütülmektedir. Birimlerdeki kütüphaneciler teknik hizmetler açısından merkeze bağlı olmakla beraber hiyerarşik açıdan birim yöneticilerine bağlıdırlar. Bu durumun en önemli sebebi Üniversitenin dağınık bir yerleşime sahip olmasıdır. Birimlerin farklı yerlerde olması buradaki kütüphanecilerle iletişimin kurulmasını zorlaştırmaktadır(Şekil 12).

Üniversite genelinde kütüphanenin teknik hizmetlerinde standartlaşma sağlanabilmiştir. Yayınlar, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığının kabul ettiği ve diğer üniversite kütüphanelerinin de kullandıkları standart sistemleri kullanmaktadır. Bu uygulama hem birimler arasında hem de diğer kütüphanelerle bilgi alış-verişinde büyük kolaylık sağlamaktadır. (Örneğin, kataloglama işlemi için kullanılan Anglo Amerikan Kataloglama Kuralları bütün üniversite kütüphanelerinde uygulanmaktadır). Bunun okuyucuya sağladığı fayda ise, kendi üniversitesinin kütüphanesinde görmeye veya kullanmaya alıştığı sistemi, araştırma yapmak için gittiği diğer üniversite kütüphanelerinde de görerek zorluk çekmemesi, sistemi tanımaya çalışarak zaman kaybetmemesidir.

C. PERSONEL

Marmara Üniversitesi kütüphanelerinde toplam 49 personel çalışmaktadır. Bu personelin "Merkez ve Birimlere Göre Dağılımı" Tablo 6'de, "Eğitim ve Kadrolarına Göre Personel Durumu" Tablo 7'de ve "Tam-Yarım Gün Çalışan Personel Sayısı" da Tablo 8'de verilmiştir.

KÜTÜPHANE VE
DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANI

--- MERKEZ	
--- ATATÜRK EĞİTİM FAKÜLTESİ	
--- DİŞHEKİMLİĞİ FAKÜLTESİ	
--- ECZACILIK FAKÜLTESİ	
--- FEN-EDEBİYAT FAKÜLTESİ	
--- GÜZEL SANATLAR FAKÜLTESİ	
--- HUKUK FAKÜLTESİ	--- ALMANCA İŞLETME BÖLÜMÜ
--- İKTİSADİ İDARİ BİL.FAK.	--- FRANSIZCA KAMU BÖLÜMÜ
--- İLAHİYAT FAKÜLTESİ	--- İNGİLİZCE İŞLETME BÖL.
--- İLETİŞİM FAKÜLTESİ	
--- TEKNİK EĞİTİM FAKÜLTESİ	
--- TIP FAKÜLTESİ	
--- SOSYAL BİL.MES.YÜK.OKULU	
--- A.E.T. ENSTİTÜSÜ	
--- BANKACILIK VE SİG.ENSTİTÜSÜ	
--- SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ	

Şekil 12: Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığına Teknik İşlemler Açısından Bağlı Olan Birim Kütüphaneleri Şeması.

MERKEZ VE BİRİMLERE GÖRE KADRO DAĞILIMI

MAR. UNİV.

1992 YILI

TABLO : 6

KADRO	Baş	MÜ	UZ	KU	ME	DAK	TEK	BİL	YARD	Di	
BİRİMLER	KAN	DÜR	MAN	TUP	MUR	TİLO	NİS	GİSA	HİZ.	ĞER	TOP.
MERKEZ	1		6	1	3	1	1				13
ATATÜRK EĞİTİM FAK.			1		2				1		4
DIŞİŞKİMLİĞİ FAK.			1								1
ECZACILIK FAK.				1							1
FEN-EDEBİYAT FAK.			1		1						2
GÜZEL SANATLAR FAK.			1		1						2
HUKUK FAKÜLTESİ			1	2	2	1					6
İKT. İDA. BİL. FAK.			1								1
ALMANCA İŞLT. BÖL.			1								1
FRANSIZCA KAMU BL.										1	1
İNGİLİZCE İŞLETME			2								2
İLÂHİYAT FAKÜLTESİ			1			1			1		3
TEKNİK EĞİTİM FAK.						1					1
TİP FAKÜLTESİ			2	1	4				1		8
BASIN YAYIN Y. OKU.					1						1
SOS. BİL. MES. YÜK. O.											
A. E. T. ENSTİTÜSÜ			1								1
BANK. VE SİG. ENST.			1								1
T O P L A M	1		20	5	14	4	1		4	1	49

TABLO : 7

DAİRE BAŞKANLIĞINDA VE BİRİMLERDE ÇALIŞAN PERSONELİN EĞİTİM DURUMU

MAR.ÜNİV.

1992 YILI

TABLO : 9

BİRİMLER	UZMAN KÜTÜPHANECİ			KÜTÜPHANECİ			Diğer Üniv. Yüksek Okul			Lise	Ort. Okul	İlk Okul	Top.
	Dr.	Mas.	Lis.	Dr.	Mas.	Lis.	Dr.	Mas.	Lis.				
MERKEZ		1	5		1				1	4	1		13
ATA.EĞ.FAK.		1								1	1	1	4
Dişhek.FAK.		1											1
ECZ.FAK.						1							1
FEN-ED.FAK.			1							1			2
GÜZ.SAN.FAK			1							1			2
HUKUK FAK.			1			2			2	1			6
İKT.İDA.B.F			1										1
ALM.İŞL.BL.			1										1
FRA.İŞL.BL.									1				1
İNG.İŞL.BL.		1	1										2
İLAHİYAT			1							1		1	3
TEK.EĞT.FAK										1			1
TIP FAK.			2			1			1	3	1		8
BAS.YAY.Y.O										1			1
SOS.B.M.Y.O													
A.E.T.ENST.			1										1
BANK.ENST.			1										1
T O P L A M		4	16		1	4			5	14	3	2	49

Kütüphanenin personel ihtiyacı genellikle yılda bir kere açılan sınavlarla giderilmeye çalışılır. Bu sınav bütün üniversite genelinde yapılır ve sınavı geçen adaylar Personel Daire Başkanlığı tarafından üniversitenin personel ihtiyacı olan birimlerine yerleştirilir. Kütüphane için özel personel seçme sınavı yapılmamaktadır. Uzman kadrolara atanan personel için de sınav yapılır ve ilgili kaynaklardan referans alınır. Bu kadrolara atanan personel üniversite mezunu olup genellikle kütüphanecilik eğitimi alanlar tercih edilmektedir.

Diğer Üniversite Kütüphanelerinin çoğu gibi Marmara Üniversitesi Kütüphanesi de personel sıkıntısı çekmektedir. Yeterli sayıda personel olmaması kütüphanedeki işlerin zaman zaman aksamasına sebep olmaktadır. Merkezde, altısı uzman olmak üzere 12 personel çalışmaktadır. Kütüphanenin iş yükünün büyük bir kısmı uzmanların üzerindedir. Düzenli bir iş akışının olması personel eksikliğinden duyulan sıkıntıyı biraz hafifletmektedir.

Kütüphane personeli, kütüphanecilik yayınları, konferans ve kongrelerini takip ederek kendilerini eğitmektedir. Zaman zaman Yükseköğretim Kurulu'nun düzenlediği seminerlere katılarak yeni gelişmeleri hakkındaki bilgilerini artırmaktadırlar. Uzman personelin çoğu Yüksek Lisans ve Doktora yapmaktadır. Kütüphanenin genel personel eğitim politikası gereğince, üniversitenin bütün imkanları kullanılarak, çağdaş kütüphanecilik anlayışına uygun kütüphanecilerin yetiştirilmesine çalışılmaktadır. Üniversitenin düzenlediği yabancı dil kursları ve bilgisayar kurslarından, kütüphaneciler için belli sayıda kontenjan ayrılmaktadır. Böylece imkanlar dahilinde personelin niteliği ve kapasitesi artırılabilir.

Kütüphane yöneticisi tarafından desteklenen personelin moral olarak da daha iyi durumda olduğu gözlenmektedir. Personel kendi arasında da çok uyumlu ve iyi ilişkiler içindedir. Bu durum kütüphane hizmetlerini olumlu yönde etkilemektedir.

D. MERKEZ KÜTÜPHANENİN FONKSİYONLARI

1. Teknik Hizmetler :

Bütün birimlerden gelen yayın alımı istekleri ilk olarak teknik hizmetler servisinin satınalma bölümü tarafından incelenmekte ve gerekli kontroller yapıldıktan sonra siparişler verilmektedir. Merkezin bu bölümünde üç uzman, bir kütüphaneci, bir teknisyen ve iki de daktilo elemanı bulunmaktadır. Satınalma işlemlerinden başka yayınların kataloglanması, sınıflanması, konubaşlıklarının verilmesi, etiketlerinin ve iç kartlarının yazılarak, katalog fişlerinin çoğaltılması bu serviste yapılmaktadır. Bunların yanında postanın açılması, faturaların kontrolü, yazışmalar ve toplu katalog çalışmaları da bu servis tarafından yürütülmektedir.

2. Okuyucu Hizmetleri:

Okuyucu hizmetleri servisi üç bölüm halinde hizmet vermektedir. Bunlardan birisi Süreli Yayınlar Servisidir. Üniversitenin bütün birimlerine alınan dergiler ve diğer süreli yayınlar önce buraya gelir. Toplam 620 başlık dergi girişi olmaktadır. Bunların % 90'ı yabancı dildeki dergilerdir. Bu dergilerin kayıtları tutulur ve eksikler

yayınevlerine bildirilir. Faturaları kontrol edilir, hataların düzeltilmesine çalışılır. Dergiler hiçbir şekilde ödünç verilmez. Ancak fotokopi çektirilmesine izin verilir. Merkez kütüphanenin Süreli Yayınlar Servisinde bir uzman personel çalışmaktadır.

Okuyucu hizmetlerinin diğer önemli bir servisi de Referans servisi'dir. Burada kütüphanedeki başvurma eserleri niteliğindeki yayınlar bulunur. Bu yayınlar arasında ansiklopediler, sözlükler, abstraklar, bibliyografyalar, indeksler, yıllıklar, kanunlar, tezler, el kitapları vb. nitelikteki eserler sayılabilir. Araştırma yapan okuyucunun araştırmasının hareket noktasını burası oluşturur diyebiliriz. Bu serviste de bir uzman personel çalışmaktadır.

Ödünç verme servisi de kütüphanenin diğer bir hareketli servisi'dir. Belki de en hareketlisi diyebiliriz. Merkez kütüphanedeki yer sıkıntısı yayınların kapalı raf sistemine göre okuyucuya sunulmasını gerektirmektedir. Bu nedenle okuyucu istediği yayınlar için, kütüphanenin okuma salonunda bulunan, fiş kataloglarına bakmak zorundadır. Burada bulunduğu yayınların yer numaraları, yazar ve kitap adlarını alarak görevli personele vermektedir. Mevcut yayınlar depodan çıkarılarak okuyucuya verilmektedir. O anda olmayan yayınlar başka bir okuyucu üzerinde ise, yayın kütüphaneye geldiğinde isteyen kişi için ayrılmaktadır. Yayınlar okuyucuya belirli sürelerle ödünç verilmektedir. Bu süre öğretim üye ve yardımcıları için otuz gün, yüksek lisans ve doktora öğrencileri için 15 gün, lisanslar için 7 gün şeklinde belirlenmiştir. Bu serviste de bir uzman personel hizmet vermektedir.

E. KULLANILAN İSTATİSTİK TABLOLARI

Marmara Üniversitesi Kütüphanesi de diğer üniversitelerin kullandığı, standart hale getirilmiş 35 tabloyu kullanmaktadır. Kütüphanenin çeşitli birimleri ve konuları hakkında bilgi veren bu tablolardan ancak 4 adedi personelle ilgilidir. Bunlardan ;

Tablo 6: Merkez ve Birimlere Göre Kadro Dağılımını göstermektedir. Merkez kütüphaneye bağlı diğer birimlerde bulunan kütüphane personeli kadro durumlarına ait veriler bu tablodan elde edilmektedir.

Tablo 7: Eğitim ve Kadrolarına Göre Personel Durumu'nu gösterir. Bu tablonun amacı kütüphane personelinin eğitim durumları ile bulundukları kadrolar arasındaki ilişkiyi kurmaktır. Örneğin, Kütüphanecilik mezunu personelden kaç adedi Uzman kadroda, kaç adedi Kütüphaneci kadrosunda kaç adedi de düz memur kadrosunda çalışmaktadır sorusunun cevabını bu tablo vermektedir. Veya, daktilo ve düz memur kadrosunda bulunan personelin eğitim durumları yine bu tabloda görülebilmektedir.

Tablo 8: Tam-Yarım Gün Çalışan Personel Sayısını bu tabloda görmek mümkündür. Kütüphane personelinin hangi kadrolarındaki kaç personelin tam gün, kaçının da yarım gün çalıştığına ait bilgiler bu tablodan elde edilmektedir.

Tablo 9: Daire Başkanlığı ve Birimlerde Çalışan Personelin Eğitim Durumlarını göstermektedir. Bu tabloda Örneğin Uzman Kütüphanecilerden kaç tanesinin Doktora, kaç tanesinin Master ve kaçının da lisans eğitimi almış oldukları tesbit edilmektedir. Birimlerde bulunan kütüphanecilerin kaçının lisans üstü eğitim aldıkları toplu olarak tek bir tabloda görülebilmektedir. Buradaki veriler kütüphanecilerin kadrolarına göre dağılım göstermektedir.

Bütün bu tablolardaki veriler kütüphanenin gelecekle ilgili planlarını yönlendirmektedir. Personel planlaması yaparken özellikle hangi birimde kaç profesyonel kaç yardımcı kütüphaneci olduğu görülebilmekte ve mevcut sayı ile olması gereken sayı kolaylıkla karşılaştırılarak personel planlaması yapılmaktadır. Hangi birimlerde kaç profesyonel, kaç normal ve kaç yardımcı kütüphanecinin çalışması gerektiği tesbit edilerek gelecekte bu birimlere kaç personelin daha yerleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca personelin tam gün ya da yarım gün çalışanları göz önüne alınarak iş planlaması yapılmaktadır. Ayrıca kariyer planlaması yaparken Tablo 9'daki veriler yöneticiler tarafından kullanılmakta ve kütüphanedeki diğer personelle ilgili faaliyetlerde de bu verilerden faydalanılmaktadır. Örneğin Personel Eğitim Faaliyetlerinde. Bunların dışında yılsonunda üst yöneticilere sunulan raporlarda da personel hakkındaki bilgilerin verilmesinde kullanılmaktadırlar. Marmara Üniversitesi Merkez Kütüphanesi her yıl kütüphane faaliyetlerine ilişkin bir rapor hazırlamakta ve bu raporun bir nüshasını Rektöre, bir nüshasını Rektör Yardımcısına vermektedir. İstatistik tablolarından bir takım da YÖK'na gönderilmektedir.

SONUÇ

Günümüzde önemi daha iyi anlaşılmaya başlanan "Personel Yönetimi" konusu çağdaş işletmecilik anlayışına sahip birçok işletmeyi yakından ilgilendiren bir konudur. İşletmelerinde örgütsel yapıyı oluştururken bilimsel yönetim konusundan faydalanmakta ve işletme departmanlarını bu anlayışa uygun olarak oluşturmaktadırlar. Günümüzün teknoloji ve bilgi çağı olması işletmelerde bu anlayışın yerleşmesini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmeler canlı varlıklardır ve sosyal, teknolojik ve bilimsel gelişmelerden uzak kalmaları düşünülemez. Ayakta kalmak ve gelişmelerini sürdürebilmek için çağa ayak uydurmaları ve yeniliklere açık olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada kar amacı gütmeyen hizmet işletmelerinden olan Kütüphanelerde "Personel Yönetimi"nin nasıl uygulandığı incelenmeye çalışılmıştır.

İşletmelerde, özellikle hizmet işletmelerinde insan unsuru daha da önemlidir. Kütüphaneler de bu gruba dahil olduğuna göre burada da insan unsurunun üzerinde ısrarla durmalıyız. Çünkü Personel Yönetimi iki boyutuyla kütüphaneler için önemlidir.

1. Hizmet verilen kesim
2. Hizmeti veren personel

1.Hizmet Verilen Kesim: Bu iki boyutun birincisinde kütüphanelerin hizmet verdikleri kesim yer almaktadır. Bunlar enformasyon toplumunu oluşturan çağdaş insanlardır. Bu insanların kütüphanelerden beklentileri de nitelikli hizmettir. Bu durumda okuyucularla kütüphane personeli

arasında kurulacak iletişimin doğru olması büyük ölçüde kütüphane personeline bağlıdır.Okuyucuların çağdaş olması kütüphaneleride etkiler ve onları yönlendirir. Konumuz Üniversite Kütüphaneleri olduğuna göre buradaki okuyucu kesiminin daha bilinçli ve eğitilmiş olduklarını kabul ediyoruz. Kütüphaneyi kullanan bu okuyucular kütüphanelerinden çağdaş anlayışa uygun hizmet beklemektedirler. Aradıkları yayına en kısa zamanda ulaşabilmek onlar için en önemli hizmettir. Günümüz okuyucusu kütüphaneye zamanını değerlendirmek ve istediği bilgiye en kısa zamanda ulaşabilmek için gelmektedir. Sıkıcı bir kütüphane ortamında bir çok kırtasiye işlemi ile zaman kaybedip karmaşık bir kütüphane sistemi içinde şaşkın bir halde o masadan bu masaya dolaşarak zaman kaybetmek istememektedir.Okuyucu için fiş kataloglar yerine bilgisayarlardan tarama yapmak daha pratik ve zevkli olmaktadır.

Günümüzün çağdaş anlayışına uygun hizmet verebilmek için Üniversite Kütüphaneleri hem araç-gereç bakımından hem de personel bakımından istenilen seviyeye gelmelidir.

2.Hizmeti Veren Personel: Hizmet veren tarafta yer alan kütüphaneciler hizmet verdikleri kesimdeki insanların beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Okuyucu ile bilgi arasında önemli bir yeri olan kütüphanecilerin, bilginin okuyuculara doğru ve hızlı ulaşmasını sağlamak için bir takım bilgi ve becerilere ihtiyaçları vardır. Bu bilgi ve beceriler çağın gelişimine göre değişiklikler göstermektedir. Günümüzün çağdaş kütüphanecilerinin sahip olması gereken nitelikler şunlardır:

- a) En az bir yabancı dil bilmeli,
- b) Genel kültürü olmalı,
- c) Seçtiği bir konuda uzmanlaşmalı,
- d) Çağdaş hizmet anlayışına sahip olmalı,
- e) Bilgiye ulaşım metodlarını bilmeli,
- f) Kütüphanedeki çağdaş araç-gereci kullanabilmelidir.

Bütün bu niteliklerin yanısıra bir kütüphaneci kuvvetli bir hafızaya ve dikkate de sahip olmalıdır. Ayrıca her meslekte olduğu gibi kütüphanecilik mesleğinde de çalışan insanlar mesleklerini sevmelidir. Bu niteliklerde bir profesyonel kütüphanecinin yetişmesi hiç şüphe yok ki uzun sürmekte ve çok çaba gerektirmektedir. Ancak çağdaş anlamda bir kütüphanecilik hizmetinin verilebilmesi yukarıda sayılan niteliklere sahip kütüphanecilerle mümkündür. Bu niteliklerde kütüphanecilerin yetiştirilmesi için kütüphanecilerin daha eğitimleri sırasında yönlendirilmesi çağın ve geleceğin kütüphanecilerinin çok boyutlu beklentilere cevap verebilecek nitelikte yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bu sahadaki gelişmeler ve yenilikler düzenlenecek kurs, seminer, yaz okulu gibi eğitim programları ile kütüphane personeline verilmelidir. Kütüphanecilerin her zaman yenilikleri takip etmesi ve çağın gerisinde kalmaması gerekmektedir.

Kütüphanelerimizde çağdaş ve bilimsel anlamda bir kütüphanecilik hizmetinin verilebilmesinde diğer önemli bir etken de kütüphanelerde bilimsel yönetim fonksiyonlarının uygulanmasıdır.

Yapılan bu çalışma sonucunda ülkemizdeki üniversite kütüphanelerinde bilimsel anlamda bir Personel Yönetimi uygulaması olmadığı anlaşılmıştır. Bu durum göz önüne

alınarak bir takım öneriler getirilmiştir. Bu öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Kütüphanelerin örgüt yapılarının çağın gereklerine uygun olarak yeniden yapılanmaları,

2. Kütüphanecilerin yukarıda sayılan niteliklere sahip olmaları, Yüksek Lisans ve Doktora yaparak belli alanlarda kendilerini yetiştirmeleri,

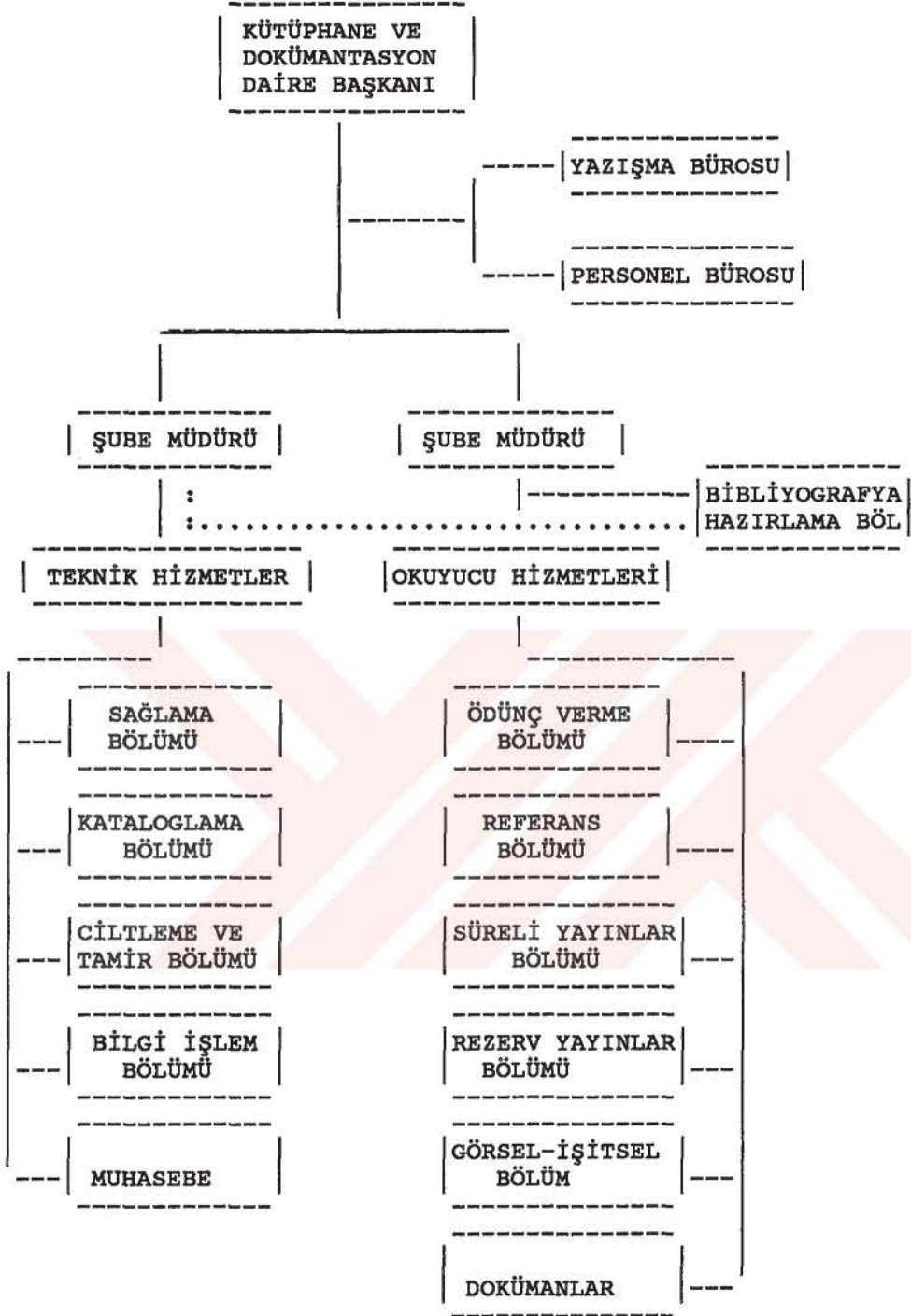
3. Kütüphanelerde iş analizlerinin yapılarak buna bağlı olarak işdeğerlemesi yapılması. Böylece personelin işgereklerine uygun olarak istihdam edilmesi sağlanacaktır. Hangi işi ne nitelikte elemanın yapacağı açık olarak belirlenecektir. Bu uygulama dengesiz personel istihdamını ya da savurganlığını önleyecek ve daha sağlıklı bir örgüt yapısı oluşacaktır,

4. Kütüphanecilerin mesleki statülerinin açıklığa kavuşturulması. Bu konuda daha çok devletin desteği gerekmektedir,

5. Ülkemizde de kütüphanecilik standartlarının, dünya standartları gözönüne alınarak, oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir.

Şekil 13 de bir üniversite kütüphanesinin organizasyon şeması görülmektedir. Genel hatları ile gösterilen bu şema okuyucunun beklentilerine cevap verebilecek orta büyüklükteki bir üniversite kütüphanesi için düşünülmüştür.

Gelişmiş ülkelerin "Personel Yönetimi" konusuna son yıllarda daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bunun



Şekil 13: Bir Üniversite Kütüphanesinin -Genel Hatları ile- Örgüt Şeması.

nedeni de kütüphanelerdeki çağdaşlaşma sürecindeki değişikliklerdir. Kütüphanelerin çağın gereklerine uygun olarak düzenlenmeleri, kütüphanecilerin daha nitelikli olmalarını gerektirmektedir. Bir başka deyişle kütüphanecilerin niteliklerinde de bir takım değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Eskiden birçok personelin yaptığı işleri şimdi bir kaç personel yapabilmektedirler. Bunda teknolojinin getirdiği yeniliklerin payı büyüktür. Örneğin kütüphanelere bilgisayarların girmesi bir dizi rutin işi ortadan kaldırmıştır. Buna karşılık kütüphaneciler daha çok teknik bilgi ve beceri gerektiren işlerde uzmanlaşmaya başlamışlardır. Örneğin son yıllarda ülkemizdeki kütüphanelerde de yaygınlaşan ve hızla gelişmekte olan "yayın taraması" işi uzmanlık gerektiren bir iştir.

Ancak teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin bu teknolojiyi kullanacak ve organize edecek insan gücüne her zaman ihtiyaç olacaktır. Bu ihtiyacı karşılamak ve çağın gerisinde kalmamak için yüksek nitelikli kütüphanecilerin şimdiden yetiştirilerek bu gün olduğu kadar gelecek için de hazır olmaları gerekmektedir. Özellikle, araştırma kütüphaneleri olan üniversite kütüphaneleri üniversitelerin kalbi sayılmaktadır. O halde Üniversitelerdeki eğitim-öğretimin etkili olabilmesi kütüphanenin en yüksek düzeyde kullanılabilmesi ile mümkündür diyebiliriz.

B İ B L İ Y O G R A F Y A

AKBULUT, Mustafa: "Milli Kütüphaneler". T.K.D.Bülteni, c.XXXIII, No.1, 1984.

AKSAKAL, Ali: "Okul Kütüphanelerimiz ve Bir Anketin Düşündürdükleri". T.K.D.Bülteni, c.XXXII, No:3, 1983.

ALPAY, Meral: Kütüphanecilik Terimleri. İ.Ü.Edebiyat Fakültesi Yayını, No.1868, İstanbul, 1973.

ALPAY, Meral: Kütüphane; Dünyü Yarına Bağlayan Köprü. T.K.D. İstanbul Şubesi Yayınları, No:6, İstanbul, 1990.

ARTAN, Sinan: Personel Yönetimi. 2.bs., Gül Basım ve Yayın, İstanbul, 1989.

AŞKUN, İnal Cem: Yönetim (Ders Notları). E.İ.T.İ.Akademisi, Eskişehir, 1977.

ATAAY, İsmail Durak: İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. 1.c., İstanbul Üniversitesi, Yayın No:3309, İstanbul, 1985.

ATILGAN, Doğan: "Eğitim ve Kütüphane". Türk Kütüphaneciliği, c.V, No:2, 1991.

BAYDUR, Gülbün: "Milli Kütüphanelerin Bibliyografik Fonksiyonları". Türk Kütüphaneciler Derneği 40. Yıl Kütüphanecilik Kurultayında 30 Kasım - 1 Aralık 1989 Tarihinde Sunulan Bildiri.

BAYSAL, Jale: Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar, Araçlar,yöntemler.2.bs., İ.Ü.Edebiyat Fakültesi Yayınları, Kütüphanecilik Bölümü,No:3,[İstanbul], 1987.

BAYSAL, Jale:"Kütüphanecilik; Halk Kütüphaneleri". Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, c.5, İstanbul.

BİNGÖL, Dursun: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler. Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 1990.

BLOOMBERG, Marty ; EVANS, G.Edward: Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş.Çev.Nilüfer Tuncer, Türk Kütüphaneciler Derneği,1989.

ÇAKIN, İrfan: "Özel Kütüphaneler: Tanım Boşluğu". Türk Kütüphaneciliği, c.V, No:2, 1991.

ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İ.Ü.İşletme Fakültesi,Yayını No:248, İstanbul, 1991.

ERDOĞAN, İlhan: İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. 3.bs., İ.Ü.İşletme Fakültesi,Yayın No:188, İstanbul, 1987.

KAYNAK, Tuğray: Organizasyonel Davranış. İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No:223, İstanbul, 1990.

KAYNAK, Tuğray: Personel Planlaması. İ.Ü.İşletme Fakültesi,
Yayın No:228, İstanbul, 1990.

KESEROĞLU, Hasan S.:Halk Kütüphanesi Politikması ve Türkiye
Cumhuriyeti'nde Durum. T.K.D. İstanbul Şubesi
Yayınları, No:4, İstanbul, 1989.

KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği,Yönetici Geliştirme,
Organizasyon ve Davranış.3.bs., İ.Ü.İşletme
Fakültesi, Yayın No:205, İstanbul, [1989].

KUMAR, Krishan: Library Organization. New Delhi, Vani
Educational Books, 1987.

MASSIE, Joseph L.: İşletme Yönetimi. Çev.Şan Öz-Alp ve
Öte., Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1983.

MUCUK, İsmet: Modern İşletmecilik. 2.bs., Der Yayınları,
İstanbul, 1985.

ONAL, Güngör: İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. Bursa
İ.T.İ.A.İşletme Fakültesi, Yayın No:9, Bursa,1982.

ÖZDEMİRCİ, Fahrettin: Halk Kütüphanelerinin Mali
Kaynaklarını Geliştirme Yolları. Prof.Dr.Osman
Ersoy'a, Armağan,T.K.D., Ankara, 1990.

PERSONNEL Management in Libraries. Ed.Richard Rubin,
Library Trends, c.38, No:1, 1989.

PERSONNEL Organization and Procedure A Manual Suggested for
Use in College and University Libraries. 2nd.ed.,
American Library Association, Chicago, 1968.

STUEART, Robert D.; MORAN , Barbara B.: Library Management.
3rd.ed., Libraries Unlimited, Colorado, 1987.

ŞENALP, Leman: Halk Kütüphanelerinin Yaygın Eğitimdeki
Yeri. Prof.Dr.Osman Ersoy,'a Armağan,T.K.D.,
Ankara, 1990,

ŞENATALAR, Ferhat: Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.
[İstanbul], 1975.

TEVRÜZ, Suna: Davranışlarımızdan Seçmeler. Emek Ofset,
Yalova, 1989.

THOMPSON, James; CARRY, Reg: An Introduction to University
Library Administration. 4th.ed., London, 1987.

TİMUR, Hikmet:"İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması".
H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi,c.7, No:1-2, 1989.

TUNÇKANAT, Hansın:"Araştırma Olgusu ve Üniversite
Kütüphanelerinin Üniversite İçindeki Yeri". Türk
Kütüphaneciliği, c.III, No:4 1989.

TUNÇKANAT, Hansın:"Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim".
Türk Kütüphaneciliği, c.III, No:1, 1989.

WITHERS, F. N.: Kütüphane Hizmeti Standartları
(Milletlerarası Bir İnceleme), Çev. Sönmez Taner ;
Aysel San, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Ankara,
1988.

YALÇIN, Selçuk: Personel Yönetimi. Gnş.2.bs., İ.Ü.İşletme
Fakültesi, Yayın No:175, İstanbul, 1985.

25/08/1971 tarih ve 1475 sayılı "İş Kanunu", Yürürlükteki
Kanunlar Külliyesi, Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme
ve Yayın Genel Müdürlüğü, c.4, s.4784, madde:26.

YOZGAT, Osman: İşletme Yönetimi.6.bs., M.Ü.Nihad Sayar
Yayın ve Yardım Vakfı, No:396-630, İstanbul, 1984.

Şekil 1. Hat Örgüt Modeli	34/1
Şekil 2. Hat-Kurmay Örgüt Modeli	34/1
Şekil 3. Fonksiyonel Örgüt Modeli	34/1
Şekil 4. Şematik Olarak Personel Seçim Süreci.....	38/1
Şekil 5. İşe Alıştırma Eğitiminin Amaçları.....	39/1
Şekil 6. A.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	47
Şekil 7. Organizasyonun Yönetim Hattını Gösteren Şema	59/1
Şekil 8. Referans Bölümünün Alt Bölümlerini Gösteren Bir Organizasyon Şeması	59/1
Şekil 9. Alt Bölünmeye Alternatif Model	59/1
Şekil 10. Türk Üniversite Kütüphanelerinde Emir-Komuta Zincirinin Şematik Görüntüsü	59/2
Şekil 11. Personel Seçiminde Ön Hazırlıklar ve Sonuç- ların Kullanımı	64/1
Şekil 12. Marmara Üniversitesi Kütüphane ve Doküman- tasyon Daire Başkanlığına Teknik İşlemler Açısından Bağlı Olan Birim Kütüphaneleri Şeması	90/1
Şekil 13. Bir Üniversite Kütüphanesinin Organizasyon Şeması	99/1

Tablo 1.	Teknik Hizmet Faaliyetleri.....	18/1
Tablo 2.	Üniversite Kütüphanelerindeki Personelin Niteliklerine Göre Dağılımı	55/1
Tablo 3.	Kütüphane Personeli Katagorileri-Meslekten-	66/1
Tablo 4.	Türkiye'de Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin Kadro ve Ünvanlarına Göre Aldıkları Net Ücretler....	74
Tablo 5.	A.B.D.'de Halk ve Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin Yaptıkları İş ve Pozisyonlarına Göre Aldıkları Ücretler.....	76
Tablo 6.	M.Ü. Kütüphane Personelinin Merkez ve Birimlere Göre Kadro Dağılımı	90/2
Tablo 7.	M.Ü. Kütüphane Personelinin Eğitim ve Kadrolarına Göre Dağılımı	90/3
Tablo 8.	M.Ü. Kütüphanesinde Tam-Yarım Gün Çalışan Personel Sayısı	90/3
Tablo 9.	M.Ü. Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığında ve Birimlerde Çalışan Personelin Eğitim Durumu	90/4

Y. G.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi