

TC
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARI ve KÜTÜPHANE PERSONELİNİN
MOTİVASYON KAYNAKLARI - BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASEMİN BALCI

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI : İŞLETME

EKİM 2006

TC
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARI ve KÜTÜPHANE PERSONELİNİN
MOTİVASYON KAYNAKLARI - BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASEMİN BALCI

ANABİLİM DALI: İŞLETME

PROGRAMI : İŞLETME

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. GÜLSÜM SAVCI GÖKGÖZ
EKİM 2006

TC
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARI ve KÜTÜPHANE PERSONELİNİN
MOTİVASYON KAYNAKLARI - BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Yasemin Balcı
Tezin Savunulduğu Tarih : 09.10.2006
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Savcı Gökgöz
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ali Özgüven
Öğr. Gör. Dr. Kadri Mirze

Ekim 2006

ÖNSÖZ

Kütüphanelerin bilgi kaynaklarını sağlama ve düzenleme ile onlardan yararlandırma diye özetlenebilecek temel hizmetlerini etkili ve verimli olarak sürdürebilmesi profesyonel anlamda yönetsel örgütlenmelerine ve örgüt içinde çalışanlarına verdiklere değere bağlıdır. Çağdaş işletmecilik anlayışı, kurumların insan kaynağını bilgi, beceri ve yeteneklerinin geliştirmesini, çalışanları işletme amaçları doğrultusunda motive ederek verimliliği en üst seviyeye çıkarmaya zorunlu kılar.

Bu bağlamda, hizmet işletmesi olarak kabul edilen kütüphanelerin de organizasyon yapıları ve bu yapı içerisinde önemli bir yeri olan kütüphanecilerin motivasyonunu incelemek gerekir. Bu doğrultuda, mesleğim olan kütüphaneciliği işletme yöneticiliği alanında yapmakta olduğum akademik kariyerimle daha da pekiştirmek amacıyla kütüphane personelinin motivasyon kaynakları konusunu araştırdım.

Çalışmanın birinci bölümünde, kütüphanelerin kendilerine özgü hizmet üreten işletmeler olduğu ve her tür işletme için geçerli olan belli başlı özellikleri taşıdığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, kütüphanelerin işletme özelliklerini ortaya koymak amacıyla hem kütüphanelerin diğer işletmelerle olan ortak özellikleri hem de başka işletmelerden ayrılan kendine özgü farklı özellikleri incelenmiştir.

İkinci bölümde, kütüphanelerin organizasyon yapılarını belirleyen faktörler incelenerek, kütüphane organizasyon yapılarında departmanlara ayırma yöntemleri araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde motivasyon teorileri incelenerek, çalışanların motivasyon kaynakları neler olabileceği araştırılmıştır. Bu bağlamda dördüncü bölüm kütüphane personeli üzerinde yapılan saha araştırmasına ayrılmıştır.

Bu tezin konusunun belirlenmesinde ve yazımında yardımlarından dolayı öncelikle danışman hocam sayın Yrd.Doç. Dr. Gülsüm Savcı Gökgez'e, yardımlarını benden esirgemeyen Ar.Gör. Burcu Yavuz Tiftikçigil'e, Ar.Gör. Çağla Arıker'e, Çağdan Toköz'e ve değerli hocam Yrd. Doç Dr. S. Hasan Keseroğlu'na burada teşekkür etmek istiyorum.

Akademik kariyer yapmam konusunda beni destekleyen Dr. A. Altuğ Çinçin'e ve değerli yardımlarından dolayı aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Ekim 2006

Yasemin BALCI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
ÖZET.....	1
ABSTRACT.....	2
KISALTMALAR.....	3
TABLO LİSTESİ.....	4
ŞEKİL LİSTESİ.....	5
GİRİŞ.....	6

BÖLÜM I

HİZMET ÖRGÜTÜ OLARAK KÜTÜPHANE

1.1. BİR İŞLETME OLARAK KÜTÜPHANELERİN ÖZELLİKLERİ	15
1.1.1. Kâr Kavramı.....	15
1.1.2. Fiyat – Maliyet Kavramı.....	16
1.1.3. İflas ve Risk Kavramı.....	16
1.1.4. Pazar Kavramı.....	17
1.2. KÜTÜPHANECİLİĞİN GELİŞİMİ.....	17
1.3. KÜTÜPHANE TÜRLERİ.....	20
1.3.1. Halk Kütüphaneleri.....	21
1.3.2. Okul Kütüphaneleri.....	21
1.3.3. Üniversite Kütüphaneleri.....	21
1.3.4. Milli Kütüphane.....	22
1.3.5. Özel Araştırma Kütüphaneleri.....	22

BÖLÜM II

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONU

2.1. KÜTÜPHANELERDE ORGANİZASYON YAPISI.....	27
2.1.1. Basit Organizasyon Yapısı.....	29
2.1.2. Matriks Organizasyon Yapısı.....	31
2.1.3. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı.....	33
2.1.4. Komuta ve Kurmay Organizasyon Yapısı.....	34
2.1.5. Dairesel Örgüt Yapısı.....	38
3.1. KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARINDA DEPARTMANLARA AYIRMA.....	40
3.1.1. Fonksiyonel Departmanlara Ayırma.....	43
3.1.2. Konusal Departmanlara Ayırma.....	45
3.1.3. Bölgesel Departmanlara Ayırma.....	47
3.1.4. Materyallere Göre Departmanlara Ayırma.....	48
3.1.5. Kullanıcılara Göre Departmanlara Ayırma.....	49
4.1. KÜTÜPHANE PERSONELİ.....	50
4.1.1 Kütüphane Personelinin Sınıflandırılması.....	50
4.1.2. Kütüphane Personelinin Görev ve Yetki Tanımları.....	53
5.1. KÜTÜPHANE ORGANİZASYONUNDA YÖNETİM.....	55
5.1.1. Merkezi Karar Alma.....	56
5.1.2. Adem-i Merkeziyetçi Karar Alma.....	58

BÖLÜM III

KÜTÜPHANE PERSONELİNİN MOTİVASYONU

6.1. MOTİVASYON TEORİLERİ	64
6.1.1. Kapsam Teorileri.....	64
6.1.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	64
6.1.1.2. Alderf'in ERG Kuramı.....	66
6.1.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	67
6.1.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi.....	69
6.1.2. Süreç Teorileri.....	70
6.1.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi.....	70

6.1.2.2. Lawler ve Porter Modeli.....	71
6.1.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	71
6.1.2.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli.....	72
7.1. KÜTÜPHANE PERSONELİNİN MOTİVASYON KAYNAKLARI...	73
7.1.1. İş Tatmini.....	73
7.1.2. Performans.....	75
7.1.3. Ödül ve Ceza.....	76
7.1.4. Maddi Ödüllendirme.....	78
7.1.5. Manevi Ödüllendirme.....	80
7.1.6. İş Zenginleştirme – Genişletme.....	81
7.1.7. Statü – Değer.....	84
7.1.8. Kararlara Katılma.....	85
7.1.9. Çalışmada Bağımsızlık.....	86
7.1.10. Yetki ve Sorumluluk.....	86
7.1.11. Yükselme Olanakları.....	87
7.1.12. Açık İletişim Ortamı.....	87
7.1.13. Eğitim İmkanları – Kişisel Gelişim Fırsatları.....	88
7.1.14. Yöneticinin Liderlik Özellikleri.....	88
7.1.15. Çalışma Koşulları.....	89
7.1.16. Rekabet.....	90

BÖLÜM IV

ÖRNEKLEME SÜRECİ, VERİ TOPLAMA YÖNTEM ve ARAÇLARI

8.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER.....	92
8.1.1. Hipotezler.....	93
8.2. Araştırma Bulguları.....	95
8.3. Sonuç.....	99
KAYNAKÇA.....	102
EK 1: Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği.....	108
EK 2: Anket.....	110

ÖZET

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARI ve KÜTÜPHANE PERSONELİNİN MOTİVASYON KAYNAKLARI - BİR UYGULAMA

Kütüphaneler, elde edilen bilginin toplanması, depolanması ve dağıtılması fonksiyonlarını gören hizmet işletmeleridir. Kütüphanelerin etkinliği için verimli olarak çalışan personele, dolayısıyla motive olmuş çalışma isteği duyan bireylere ihtiyaç vardır.

Kütüphane personeli, hizmetin sunulmasını yönetir ve müşteri ile aradaki bağı oluşturur. Personelin motive olması, kaliteli hizmetin oluşumu ve kütüphane “müşterisi”nin bağlılığının sağlanmasında kilit rol üstlenir. Bu nedenle; bu çalışma, kütüphane personelinin motivasyon kaynaklarını belirleme amacıyla yapılandırılmıştır.

Birinci bölümde; “işletme ekonomisi” ilkeleri doğrultusunda kütüphanelerin ne tür bir işletme yapısına sahip olduğu araştırılmıştır. Bu bağlamda; işletme türleri sınıflandırılması ile kütüphanelerin hizmet işletmeleri grubunda yer aldıkları, kanıtlanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde; kütüphanelerin organizasyon yapıları araştırılarak, kütüphane organizasyon yapılarını belirleyen faktörler değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde; motivasyon teorileri incelenmiş, çalışanların motivasyon kaynakları neler olabileceği araştırılmıştır. Dördüncü bölümde kütüphane personelinin motivasyon kaynaklarının neler olduğu; üniversite kütüphanesi, okul kütüphanesi, halk kütüphanesi, milli kütüphane ve özel araştırma kütüphane personeli üzerinde yapılan anket çalışmasında elde edilen veriler üzerinde istatistiki teknikler kullanılarak saptanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kütüphaneciler, Motivasyon, Kütüphane, Kütüphane Yönetimi, Kütüphane Organizasyonu

ABSTRACT

LIBRARY ORGANIZATIONS AND AN APPLICATION ON MOTIVATION SOURCES OF LIBRARY STAFF

Libraries are the organizations which aims to collect, to store and to distribute the available knowledge. It is essential to maintain highly motivated employees to increase the efficiency of libraries.

Library staff are in charge of delivering the service and establishing the perfect communication with customers. Motivation, in this respect, is the key element to give the qualified service and to create the customer loyalty. This study; therefore, aims to determine the sources of motivation of library employees.

In the first part, has been elaborated the available structure of the libraries in comparison to the term “business economics”. In this respect, this part has also tried to prove that libraries can be classified as parts of service sector. In the second part, it has been searched the organizational structure of libraries and accordingly the determining factors of a library organization have been identified. In the third part, it has been handed the motivational theories together with possible sources of motivation. Finally in the fourth part has been aimed to search what the motivation sources of library staff could be by referring to the findings of a questionnaire applied on university library, school library, public library, national library and special library staff.

Key Words: Librarians, Motivation, Library, Library Administration, Library Organization

KISALTMALAR

A.g.e.	: Adı Geçen Eser
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ALA	: American Library Association (Kütüphanecilik Eğitim Ofisi)
Bkz.	: Bakınız
İ.Ö.	: İsadan Önce
ss.	: Sayfalar
vb.	: ve benzeri
v.d.	: ve diğerleri
yay.haz.	: Yayına Hazırlayan
y.y.	: Yayın Yeri Yok

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Kütüphane Personeli Kategorileri – Meslekten.....	51
Tablo 1.2	: Cevaplayıcılara Ait Bağımsız Değişkenler.....	96
Tablo 1.3	: Faktör Analizi.....	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Basık Organizasyon Şeması.....	30
Şekil 1.2	: Sivri Organizasyon Şeması.....	31
Şekil 1.3	: San Francisco State Üniversitesi Matriks Organizasyon Şeması.....	33
Şekil 1.4	: Yetki Akışını Gösteren Örgüt Şeması.....	35
Şekil 1.5	: Kurmay ve Fonksiyonel Örgüt Üniteleri.....	36
Şekil 1.6	: Bir Departmanın Altındaki İki Alt Birimi Gösteren Örgüt Şeması.....	37
Şekil 1.7	: Alt Bölümlendirmeye Alternatif Model.....	37
Şekil 1.8	: Dairesel Örgüt Şeması.....	39
Şekil 1.9	: Büyük Bir Kütüphanede Fonksiyonel Departmanlara Ayırma.....	44
Şekil 1.10	: Orta Büyüklükteki Özel Bir Kütüphane Departmanlara Ayırma.....	45
Şekil 1.11	: Merkezi Karar Alma Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı.....	58
Şekil 1.12	: Adem-i Merkiziyetçi Karar Alma ve Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı.....	60
Şekil 1.13	: İhtiyaç-İstek-Tatmin Zinciri.....	63
Şekil 1.14	: İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
Şekil 1.15	: Cranny – Smith’in Süreç Modeli.....	73
Şekil 1.16	: Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki Fark.....	74
Şekil 1.17	: İş Tatmini – Performans İlişkisi.....	76
Şekil 1.18	: Hackman ve Oldham’ın İş Özellikleri Modeli.....	83
Şekil 1.19	: Araştırma Modeli.....	93

GİRİŞ

Kütüphaneler, toplumdaki her kurum ve kuruluş gibi belli toplumsal gereksinimleri karşılamak için kurulurlar. Kütüphaneler kuruluş gereklerine ve ona bağlı olarak belirlenecek olan amaçlarına uygun faaliyetlerde buldukları sürece, yaşamlarını sürdürürler. Kütüphanelerin varoluş nedeni her türlü kayıtlı bilgi kaynağı ile bilgi gereksinimi olan kullanıcılar arasında uygun bir bağlantı kurmak; aynı zamanda bilgi kaynaklarında ve kullanıcılarında zaman içinde ortaya çıkacak değişimleri de gözönüne alarak, bağlantı işlevinin yerine getirilmesini sağlamaktır. Kütüphaneler, söz konusu işlevlerini, bilgi kaynaklarını sağlama ve düzenleme ile onlardan yararlandırma diye özetlenebilecek temel hizmetler yoluyla gerçekleştirirler. Kütüphaneler, bu özellikleri ile kendilerine özgü hizmet üreten örgütler olarak kabul edilebilirler.

Kütüphaneler, yazılı kayıtların kullanılmaya başlandığı dönemden beri var olan, toplumun en eski kurumlarından biridir. Günümüze kadar geçen zaman içerisinde, sosyal ve ekonomik değişimlerin yaşanması, eğitim anlayışının değişmesi, endüstri devrimi, bilim ve teknolojinin büyük bir hızla ilerlemesi ve özellikle içinde bulunduğumuz çağın bilgi çağı olarak anılması gibi faktörler toplumda kütüphaneye olan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Toplumun çeşitli alanlarındaki çalışmalarına etkin olarak katkıda bulunan kütüphaneler, zaman içerisinde çağımızın getirdiği koşullara göre yapısal olarak dönüşüme uğramaktadırlar. Basit ve kolay yönetilebilir organizasyonlar yerine, bugün büyük koleksiyonlu, geniş bütçeli ve daha çok personeli ile yönetimi kolay olmayan karmaşık bir yapıya sahip kurumlar haline gelmişlerdir.

Yönetim bilimi, gittikçe büyüyen ve yapıları karmaşıklaşan örgütlerin yönetsel sorunlarına çözümler üretmek amacıyla, bilimsel ilke, kuram ve yöntemler geliştirmişlerdir. Bu durumda, çağımızın artan gerekliliklerine paralel olarak yapısal dönüşüme uğrayan ve artan toplumsal talepler nedeniyle, yönetsel ve örgütsel açıdan gittikçe genişleyen kütüphanelerin, yönetim biliminin üretmiş olduğu çözümlerden yararlanması bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla, yönetsel başarının sağlanması için yönetim bilimi ve kütüphaneler arasında sıkı bir ilişkinin kurulması gerekir.

Bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve etkinliklerin tümü olarak tanımlanan yönetim, genel olarak planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerini kapsar. Farklı işletmelerde olduğu gibi kütüphanelerde de bu işlevin yerine getirilmesi zorunludur; çünkü, iyi bir hizmet verebilmek iyi bir yönetimle gerçekleşir. Amaçları

kullanıcılarına belge-bilgi hizmeti sunmak olan kütüphaneler bu amaçlarını gerçekleştirmek için personel, bütçe, koleksiyon, bina vb. kaynakları bir araya getiren bir hizmet örgütü olarak ele alınabilir.

Çağımızdaki hızlı değişim, yapılan işin niteliğini önemli oranda değiştirmiştir. Yetenek gerektirmeyen işin yerini bilgiye dayalı iş, bireysel çalışmanın yerini takım çalışması, otoriter yönetim biçiminin yerini de demokratik yönetim biçimi almıştır. Değişim, teknoloji ile birlikte toplumsal koşulları da etkilemiş, karmaşık ve sürekli artan ihtiyaçların bilincine varan yeni bir insan kavramı oluşmuştur. İnsanların örgütün var olan durumunu sorgusuzca benimseme eğilimi azalmış ve pasif insan kavramı ortadan kalkmıştır.

Yönetim, kararların uygulanması ve işin yapılmasıyla ilgili bir süreçtir. Bu sürecin, karar alma ve uygulama olmak üzere iki boyutu, dolayısıyla da yönetici ve yönetilen olmak üzere iki tarafı bulunmaktadır. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, zihinsel, duygusal ve kas güçlerini emek haline getiren, farklı nicelikte ve nitelikte insan gücüne ihtiyaçları vardır. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması ve motive edilmeleri, örgütlerin başlıca amacıdır.

Örgütlerin genel ve özel amaçlarına başarıyla ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları etkin olarak kullanmaları gerekir. Bu etkinlik de iyi tasarlanmış bir organizasyon ve insan kaynağına örgüt tarafından verilen önem ile ölçülebilir.

Bu durum “motivasyon” kavramını gündeme getirmektedir. İşletmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü, personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyarıcı motive (güdü) dir.

Motivasyonun çeşitli tanımları yapılmıştır:

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.”

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirme süreci.”

“Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu.”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki.”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar.”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.”

Yönetici motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir.

Bu çalışma, kendilerine özgü yapıları ve hizmet şekilleri ile, tüm kütüphane türleri ile ilgilidir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, kütüphanelerin bir hizmet işletmesi olduğunu kanıtlamak amacıyla “işletme ekonomisi” ilkeleri doğrultusunda parasal kâr amacına yönelik olsun olmasın her tür işletme için geçerli olduğuna inanılan belli başlı özellikler ortaya konulmaya çalışılmış ve çeşitli işletme kavramları gözden geçirilmiştir. Ayrıca, işletme türlerinin sınıflandırılması yapılmış ve kütüphanelerin hangi tür işletme grubunda yer alabilecekleri araştırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde yönetim biliminin ikinci evresi olan örgütlenme/organizasyon kavramı açıklanarak, kütüphanelerdeki organizasyon süreci üzerinde durulmuştur. Bütün kütüphane türlerinin amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için kendilerine en uygun olan organizasyonel yapıyı seçerken göz önünde bulundurulması gereken faktörler araştırılmış ve örneklerle kütüphanelerde uygulanabilecek organizasyon yapıları gösterilmiştir. Kütüphanelerde de kullanılan bölümlendirme (departmanlara ayırma) yöntemleri araştırılmış ve son olarak kütüphane personeli sınıflandırılması üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon teorileri incelenmiş ve bu bağlamda çalışmanın dördüncü bölümü, kütüphane personeli üzerinde yapılan bir saha araştırmasına ayrılmıştır. Tüm işletmelerde olduğu gibi, bir hizmet işletmesi olan kütüphanelerde de personel ögesi çok önemlidir. Bu nedenle sağlıklı ve verimli çalışan, ülkemiz kütüphanelerin

gelişimini, etkin işleyişini sağlayacak olan kütüphane personelinin motivasyon kaynakları, geliştirilen ankete verdikleri cevaplar doğrultusunda belirlenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM I

HİZMET ÖRGÜTÜ OLARAK KÜTÜPHANE

Kütüphanelerin bir işletme olarak kabul edilebilmesi için öncelikle “işletme” ve “kütüphane” kavramları arasında bir ilişkinin bulunduğu varsayımdan yola çıkılmalıdır. “Kütüphane”yi inceleyen kütüphane bilimi, yeni adıyla bilgi ve belge yönetimi bilimi ile “işletme”yi inceleyen işletme iktisadı ya da işletme ekonomisi bilimi arasında bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Kütüphane, işletme türlerinden biri olarak incelendiğinde, bu incelemenin genellikle kâra yönelik işletmeler bakış açısına göre ve kısmen de olsa kâr amacı gütmeyen iktisadi bakış açısına göre yapılması daha doğru olacaktır.¹

Örgütleri formal ve informal olarak ikiye ayırdığımız zaman, kütüphaneler formal örgütler içinde yer almaktadır. Formal örgütler içinde ise kütüphaneler kâr dışı hizmet örgütleri olarak sınıflandırılır. Bir örgüt olarak kütüphanelerin özelliklerini daha iyi kavrayabilmek için kütüphanelerin özel örgütsel karakteristiklerini incelemek gerekir. Kütüphanelerin temel özellikleri şunlardır;²

- Kütüphaneler kâr amacı gütmeyen hizmet kurumlarıdır.
- Araştırmacılara bilgi sağlarlar, elle tutulabilir bir hizmet veya ürün arz etmezler.
- Hem arz hem de yol gösterme ve yönlendirme fonksiyonlarını gerçekleştirirler.
- Çoğu durumda, kişisel ve sürekli, müşteri ilişkisine sahip olmaksızın profesyonel bir hizmet servisi sağlayan kurumlardır.
- Hem kaynaklara hem de müşterilere cevap veren, bir kısmı kitaba bağımlı, diğer bir kısmı ise insan odaklı olan personel ile birlikte, oryantasyonla çelişen çift role sahip olan kurumlardır.
- Üniversiteler, okullar ve belediye idareleri gibi büyük kurumlara yardımcı olma fonksiyonları vardır. Kendi başlarına bağımsız birer varlık değildirlir.

¹ Aysel San (Yontar), “*Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 1983) s. 15.

² Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 75.

- Kütüphaneler, bu yardım rolleri yüzünden, politik kuvvetler gibi dış baskılara maruz kalmışlardır.
- Kütüphaneler yüksek kademelerde üniversite diploması olan personelle dolu olup yüksek eğitilmiş çekirdek bir personeli hedef alan bir yolda ilerlemektedir.
- Kariyer müdürleri tarafından değil de hizmet kademesinden yükselen profesyoneller tarafından yönetilir.

Bu özellikler, kütüphanelerin formal örgütler ve bu örgüt içinde de kâr dışı hizmet örgütü olduğunu göstermektedir. “Kütüphane bir işletmedir” tanımını yapmadan önce işletme ekonomisi bakış açısından işletmenin geniş anlamda tanımının yapılması, daha sonra hizmet işletmesinin tanımı yapılarak, ilerleyen bölümlerde kâr, fiyat-maliyet, iflas ve risk, pazar kavramlarının incelenmesi gerekmektedir.

İşletme olarak kabul edilebilecek her kuruluşun işletme özelliklerinin ayrıntılı olarak açıklanması önemlidir. Kütüphanelerin işletme özelliklerini ortaya koyacak açıklama ise, kütüphane işletmesinin, hem diğer işletmelerde bulunan ortak özellikleri hem de kütüphaneyi diğer işletmelerden ayıran kendine özgü özelliklerinin belirtilmesini içermelidir.³

“İşletme” kavramının çeşitli tanımları vardır. Ertürk’e⁴ göre işletme “insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan, işleyen veya işletilen iktisadi birime” denir. İşletmenin sürekli ya da süreksiz oluşu, özel kişilere ya da devlete ait olması, liberal sosyalist ya da karma ekonomik düzende işlemesi, kendisine ya da başkasına mal ya da hizmet üretmesi ve son olarak da bir veya birden fazla kişinin sahipliğinde olması işletme ekonomisi açısından önemli değildir. Önemli olan, bu iktisadi birimin fayda yaratması, diğer bir deyişle, insan ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmet üretimiyle uğraşması gerekmektedir. İşletmenin iki temel özelliği vardır: Birincisi, iktisadi mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek için işletmekte olması, ikincisi ise, iktisadi mal ve hizmetlerin üretimini gerçekleştirmek için gerekli teknik ve üretim araçlarının bir araya getirilmiş olmasıdır.

Diğer bir tanıma göre işletme, “belirli ölçüde kar elde etmek ya da hizmet yaratmak amacıyla, üretim faktörlerini (sermaye, emek, doğal kaynaklar) bilinçli, uyumlu ve sistemli

³ San (Yontar), a.g.e., s. 25.

⁴ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. 3.bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1998) s. 12.

olarak bir araya getiren ve toplumun gereksinme duyduğu mal ve hizmetleri üreten ya da pazarlayan ekonomik ve sosyal kuruluşlar”dır.⁵

Mucuk⁶ ise işletmeyi geniş kapsamlı ve basit olarak, “başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik birim” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre vakıflar, dernekler, devlet ve çeşitli devlet kuruluşları işletme sayılabilir. Daha dar kapsamlı tanıma göre işletme, “başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üretmek ve sahibine kar sağlamak amacıyla faaliyet gösteren ekonomik birim”dir. Bu tanımda işletmenin kar sağlama amacı taşıyan bir birim olduğu belirtilmektedir.

Tüm bu işletme tanımlarının ortak yanı, geniş anlamda insan gereksinimi olan mal ve hizmet üretimiyle ilgili olmalarıdır. Tanımların diğer bir ortak yanı da üretim araçlarından söz etmeleridir. Üretim araçları, üretim öğeleri veya üretim faktörleri olarak da adlandırılmaktadır. Üretim araçlarına çalışmanın ileriki bölümlerinde ayrıntılı olarak değinilecektir.

İşletme türlerini de inceleyen işletme ekonomisi bakış açısına göre, kütüphanelerin hangi tür işletme grubuna girebilecekleri de tartışmalıdır. İşletmeler, farklı bakış açılara göre farklı biçimlerde sınıflandırılır. İşletmeler, iktisadi mal ve hizmet üretirler. İnsanların, ihtiyaçları sonsuz denilebilecek kadar çoktur ve bu ihtiyaçlarını mal ve hizmetleri tüketerek karşılamaya çalışırlar. İnsan ihtiyaçlarının karşılanmasına yarayan ve genellikle parayla ya da başka mal ve hizmetlerle değişimi yapılan araçlara “ekonomik mal” ya da “ekonomik hizmet” denir. Ekonomik mal ve hizmetler iki temel özelliğe sahiptirler: Kullanımları sonucu yarar sağlamaları ve kıt olmalarıdır.⁷

Ekonomik mal, tüketilmesi sonucu yarar sağlayan somut maddelere denir. Örneğin; ekmek, kitap, makina vb. Ekonomik hizmetler ise fiziksel boyutlara sahip değildirler, bireyler tarafından satın alınırlar ve tüketilmeleri sonucunda bireylere sağladıkları yararın düzeyi ekonomik hizmetlerin değerinin ölçülebilmesini olanaklı kılar.⁸

Bazı işletmeler mal üretirken, bazı işletmeler de insan ihtiyaçlarını karşılayan elle tutulup gözle görülmesi kolay olmayan “hizmet” denen bir çeşit üretimde bulunurlar. Doktorun

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*. (İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2001) s. 10.

⁶ İsmet Mucuk, *Temel İşletme Bilgileri*. 2.bs., (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003) ss. 3-4.

⁷ Oktay Alpugan, M.Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Üner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. (İstanbul: Beta Basım Yayın, 1997) s. 2.

⁸ Alpugan, ve diğerleri, a.g.e., s. 2.

hastayı tedavi etmesi, avukatın savunma yapması, lokantada ve otelde müşterilere verilen hizmetler vb .gibi hizmetleri üreten işletmelere “hizmet üreten işletmeler” denilmektedir.⁹

İşletmeler, literatürde çeşitli biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu bölümde, bazı sınıflandırma örnekleri verilerek kütüphanelerin bir işletme olarak, hangi tür sınıflandırma içerisine girdikleri örneklerle belirlenmeye çalışılacaktır.

Ertürk,¹⁰ işletmeleri altı bakış açısına göre sınıflandırır:

- Ekonomik fonksiyonları bakımından işletmeler (mal üreten, hizmet üreten, pazarlama işletmeleri)
- Faaliyet konuları bakımından işletmeler (sanayi, ticari, hizmet işletmeleri)
- Sermaye sahipliği bakımından işletmeler. (özel, kamu, karma, yabancı sermayeli işletmeler)
- Hukuki yapıları bakımından işletmeler.
- Ekonomik birleşmeler bakımından işletmeler.
- Büyüklüğü ve kapasite bakımından işletmeler.

Hizmet üreten işletmeler arasında, hastaneler, lokantalar, oteller, banka, sigorta ve her türlü turistik işletmeler yer almaktadır.

Mucuk¹¹ ise işletmeleri şu şekilde sınıflandırmaktadır:

- Ekonomik yapı bakımından işletmeler (üretici, satıcı, hizmet işletmeleri)
- Faaliyet konuları bakımından işletmeler. (tarım, sanayi, hizmet işletmeleri)
- Sermaye mülkiyeti bakımından işletmeler. (özel, kamu, yerel yönetim işletmeleri)
- Hukuki şekilleri bakımından işletmeler.
- Uluslararası olup olmaması bakımından işletmeler.
- İşletmeler arası anlaşmalar bakımından işletmeler.

⁹ Ertürk, *İşletme Biliminin...*, ss. 31-55.

¹⁰ Ertürk, *İşletme Biliminin...*, ss. 31-54.

¹¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*. 4.bs., (İstanbul: Der Yayınları, 1989) ss. 43-56.

Her iki örnekte de, “hizmet işletmeleri” işletmelerin ekonomik yapıları bakımından ve faaliyet konularına göre sınıflandırması içinde yer almaktadır. Hizmet işletmeleri grubu içerisinde eğitim ve eğlence hizmetleri yer almaktadır. Kütüphaneler de eğitim ve kültür hizmetleriyle bire bir ilişkili olmaları nedeniyle hizmet işletmeleri arasında yer alabilecekleri öne sürülebilir.

Bir başka görüşe göre kütüphaneler, işletmelerin sermaye mülkiyetine göre sınıflandırılması içinde yer alabilirler. Sermaye mülkiyetine göre yapılan sınıflandırmaya özel sektör işletmeleri, kamu sektörü işletmeleri ve yabancı sermayeli işletmeler girer. Kamu sektörü işletmeleri de, kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler olarak ayrıca sınıflandırılırlar ve bu sınıflandırma kütüphaneler için de geçerli olabilir. Çünkü, kütüphaneler genel olarak kâr amacı gütmeyen özel ya da kamu hizmet işletmeleri olarak kabul edilebilirler.¹²

Buraya kadar yapılan işletme tanımları ve işletme türleri sınıflandırılması doğrultusunda, kütüphanelerin de hizmet işletmesi grubu içerisine girdiklerini öne sürebiliriz. Türkiye’de kütüphanecilik literatürü incelendiğinde kütüphanelerin hizmet işletmesi olarak tanımının yapıldığı bir eser bulunmaktadır. *Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları* adlı eserdeki tanıma göre.¹³

“Kütüphaneler, yayın ya/ya da bilgi sağlama, işleme ve kullanıcıyı en çabuk ve isteme en uygun olarak bunlardan yararlandırma hizmetlerini üretmek amacıyla, insan, araç-gereç, yer, koleksiyon ve parasal kaynaklar gibi üretim araçlarını birleştiren, kâr amacı gütmeyen, kendine özgü birer özel ya da kamu hizmet işletmeleridir.”¹⁴

Kütüphaneye bir işletme olarak bakmak, verilen hizmetlerin kalitesinin yükselmesini, kaynakların daha verimli bir şekilde kullanılmasını, bilinçli ve bilimsel bir kütüphane yönetiminin oluşmasını sağlar. İyi bir kütüphane yönetimini sağlayabilmek için amaçların açık ve net (kesin) olarak belirlemek, planlar hazırlamak, çalışma yol ve yöntemlerini incelemek, malzeme, para ve insan gücü olarak imkanlar ile ilgili değerlendirmeler yapmak, en iyi yöntemler hakkında kararlar almak gerekmektedir. Yani, kütüphaneye bir işletme olarak bakmak gerekir.¹⁵

¹² San (Yontar), a.g.e., s. 94.

¹³ San (Yontar), a.g.e., s. 96.

¹⁴ San (Yontar), a.g.e., s 96.

¹⁵ Jale Baysal, “İşletme Olarak Kütüphaneler,” *Kütüphaneciliğimiz Üzerine Görüşler*. (Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü , 1987) s. 105.

1.1. BİR İŞLETME OLARAK KÜTÜPHANELERİN ÖZELLİKLERİ

Kütüphaneler, üçüncü sektör olarak anılan ticari niteliği bulunmayan, kar amacı gütmeyen işletmeler grubunda yer almaktadır. Bütçeleri, özellikle Avrupa’da gönüllü bağışlardan, bizimki gibi gelişmekte olan ülkelerde ise devlet tarafından ayrılan paylardan oluşur. Kâr amaçsız, ticari niteliği olmayan bu kuruluşların verdiği hizmet, insanlara kendi kendine yaşama yetisi kazandırmak ve bilgi-beceri sağlamaktır. Kütüphaneler halkın bilgi ihtiyacını gidermek ve araştırmalarına destek vermek suretiyle toplumun eğitimine katkıda bulunurlar; insanları değiştiren kuruluşlar olarak da anılmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerde bu işlevleri özerk kurumlar sürdürürken gelişmekte olan ülkelerde bu boşluğu devlete ait merkezi kurumlar doldurmaktadır. Günümüzdeki bütün işletmeler gibi kütüphaneler de çağa ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler için geçerli olan yönetsel özellikler kütüphaneler için de geçerli olmalıdır. Örneğin; Kâr, fiyat-maliyet, iflas ve risk, pazar ve üretim araçları (doğal kaynaklar, emek, sermaye) gibi bazı temel işletme kavramları işletme bakış açısıyla kütüphanelerde de uygulanmalıdır.

İşletme ile ilgili eserlerde toprak, su, maden ve arazi en çok değinilen doğal kaynak örnekleridir. Kütüphanelerin, doğal kaynakları ise; kütüphane koleksiyonlarıdır. Sermaye, işletmeciler için her türlü makine, teçhizat, bina vb. üretim araçalarını içerir. Kütüphanelerin sermayesi ise; bütçesidir. Bina kirası, personel giderleri, temizlik, ısınma vb. kütüphanenin sermayesi ile karşılanır. Emek, insan emeği en önemli üretim aracıdır. Kütüphanecinin olmadığı yerde kütüphane hizmeti de olmaz, kütüphanelerde kütüphane personeli’nin yaptığı işler emeği gösterir.¹⁶

1.1.1. Kâr Kavramı

“Kâr işletmeleri” dendiği zaman, parasal terimlerle ölçülebilen kârları sağlama amacına yönelik işletmeler anlaşılır. Kâr amacı gütmeyen kütüphaneler vb. kuruluşlar için ise bu tür bir kâr yerine, verilen hizmetlerce, parasal terimlerle kolay ölçülemeyen yararlar atıfta bulunmaktadır. Fakat, bütün kâr işletmelerini amacını “parasal kâr” ile sınırlandırmak, diğer taraftan kütüphaneler gibi hizmet kuruluşlarının amacını da soyut bir “yarar” ile sınırlandıramayız. Kütüphane gibi hizmet üreten kuruluşları da ülke ekonomisine dolaylı yollardan da olsa parasal kârlar sağlar. Çünkü, toplumların gelişimi için eğitim ve araştırma

¹⁶ Baysal, *Yönetim ve Mevzuat...*, s. 7.

çok önemlidir. Uzun vadede düşünüldüğünde kütüphaneler ülke ekonomisi açısından büyük bir yatırımdırlar.¹⁷

Kütüphanelerin kârını sayısal olarak hesaplamak zordur. Çünkü, kişilerin yaptıkları çalışmalar ve elde ettikleri maddi ve manevi kazançlar kütüphanelerin kârını oluşturur.

1.1.2. Fiyat – Maliyet Kavramı

Kütüphane hizmetinin fiyat karşılığı yani ücreti yoktur. Kütüphaneler, kâr işletmelerinin yaptığı gibi parasal geliri amaçlayan satışlar yapmazlar ama, bunlara karşılık kütüphanelerin katlandığı maliyetler vardır. Bir yayının kütüphaneye alınışından başlayarak okuyucuya ödünç verilmesine kadar bir çok masraf yapılmaktadır. Ayrıca, kütüphanenin aydınlatılması, ısıtılması, temizlenmesi gibi bir çok maliyet unusu daha bulunmaktadır. O halde, kütüphane hizmetlerinin maliyeti hiç değilse ortalama olarak hesaplanabilir: Bir yıl boyunca kütüphane için yapılan masrafları, kütüphane çevresindeki okuyucu sayısına bölerek, kütüphane hizmetlerinin ortalama kaç mal olduğu hesaplanabilir. Bu, bir bakıma kütüphane hizmetinin fiyatıdır ama fiyat okuyucudan ücret olarak alınmamaktadır.¹⁸

1.1.3. İflas ve Risk Kavramı

Kütüphanelerin kendine has özellikleri nedeniyle ticari işletmelerdekine benzer satış kârları ve onlardan elde ettikleri gelirleri ve rekabet ortamları bulunmadığından zarar riskiyle karşı karşıya kalıp iflas etmeleri söz konusu değildir. Fakat, kaynakları yetersiz olan, kullanıcılara iyi bir hizmet veremeyen bir kütüphane için ticari işletmelerdekine benzemese de “görünmez bir zarardan” söz edilebilir. Görünmez zarardan dolayı kütüphaneler ticari işletmeler gibi kapanmadığından yatırımlar personel, bina, elektrik, su vb. harcamalar devam edecektir.¹⁹

Ayrıca, yetersiz hizmet vermeye devam eden bir kütüphane görünürde iflas etmeksizin yaşamını sürdürebilir. Ama, böyle bir kütüphaneyi kullanan veya yeni kullanmaya başlayacak olan okurlar üzerinde kötü bir imaj bırakacaktır. Kütüphanelerin görünmez bu özelliği de somut olmayan bir risk olarak adlandırabiliriz.²⁰

¹⁷ San (Yontar), a.g.e., ss. 36-37.

¹⁸ Jale Baysal, “İşletme Olarak...”, s. 106.

¹⁹ San (Yontar), a.g.e., s. 42.

²⁰ San (Yontar), a.g.e., s. 42.

1.1.4. Pazar Kavramı

Kütüphanelerin topluma ne kadar yararlı kurumlar oldukları bilinse de, etkinliklerini kaybetmemek için tanıtım ve pazar araştırması yapmak durumundadırlar.

Öncelikle, potansiyel kullanıcıların çeşitli kategorileri incelenerek kişilerin kütüphaneden ne bekledikleri, orada neleri görmek istedikleri ve kütüphaneden nasıl yararlanmayı düşündükleri saptanmalıdır. Böyle bir araştırma, kütüphanenin nasıl kurulması, nasıl işletilmesi ve hangi belgeleri toplaması gerektiğini ortaya koyacaktır. Daha sonraki adım ise, aynı hizmetleri sunan diğer kütüphaneleri incelemek ve onların belirli bir üstünlükleri olup olmadığını irdelemektir. Son olarak da potansiyel kullanıcılardan ne kadarının kütüphaneye çekebileceğini ve bunu en iyi şekilde nasıl yapabileceğini belirlenmelidir. Ayrıca, kütüphanenin dışarıdan gelen kullanıcılara hizmet verip vermeyeceği belirlenmeli ve hizmet verecek ise onları kütüphaneye çekme yolları aranmalıdır.

Tanıtım için gazete, broşür, afişler, kullanıcılar ile kişisel ilişkiler vb. çeşitli yöntemler kullanılır. Kişisel ilişki en etkin yöntem olmakla birlikte, kullanıcılarla kurulacak diyalog sürekli bir temele oturtulmalıdır. Tanıtım çalışmalarının doğal parçası kullanıcı eğitimidir. Tanıtım çalışmaları bir kez yapılmamalı sürekli olarak yenilenmelidir.²¹

1.2. KÜTÜPHANECİLİĞİN GELİŞİMİ

Kütüphaneler yazının bulunmasıyla toplumda yerini almıştır. Sümerliler'den bu yana (İ.Ö. 3000'ler) kütüphaneler değişik amaçlar ve işlevlerle hizmet sağlamış ve yararlandırma hizmeti sunmuştur. Dünyanın belli başlı kütüphaneleri de bilimsel gelişmelere bağlı olarak Mısır – Mezopotamya (Asur Banipal – Ninive), İon-Eski Yunan (Bergama, Celsus, İskenderiye), İslamiyet (Bağdat, Nişapur, Merv), Batı'da (Sorbanne, Oxford, Heidelberg, Freiburg) ortaya çıkmış, bugünkü kütüphane türleri belirginlik kazanmıştır.

Günümüzün kütüphane türlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Halk Kütüphanesi,
- Okul Kütüphanesi,
- Üniversite Kütüphanesi,

²¹ Claire Guinchat, Michel Menou, *Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş*, çev. Sönmez Taner. (Ankara: Kültür Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1990) s. 309.

- Milli Kütüphane,
- Özel Araştırma Kütüphanesi,

Batı ülkelerinde ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde kütüphanelerde yönetim kuramının gelişimi üç döneme ayrılarak yapılmıştır. 1937'den önceki dönem, 1937 ile 1955 arasındaki bilimsel yönetim dönemi ve 1955'den günümüze kadar süren insan ilişkileri dönemi.²²

Bilimsel yönetim öncesi dönemden örnek verecek olursak; 1887'de Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) St. Louis Halk Kütüphanesi Müdürü F.M. Crunden, kütüphane yöneticisinin görevlerinin, hisse senetleri satan bir şirketin yöneticisinden farklı olmadığını, yine 1911'de Arthur C. Boswick bir konuşmasında, kütüphane işlemlerinde, ticari işletmelerde kullanılan verimlilik yöntemlerinin kütüphane işlemlerinde kullanması gerektiğini savunur. Ancak, bilimsel yönetim öncesi dönem yani 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyıl başlarında ticari işletmelerde kullanılan bilimsel yönetim ve ilkelerinin kütüphanelerde benimsenmiş olduğu pek söylenemez. Kütüphanelerde bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanmasına 1930'lu yıllardan sonra başlanmıştır.²³

1930-1940 yılları arasında başlayan bilimsel yönetim döneminde ise özellikle ABD'de Chicago Üniversitesi'ndeki çalışmalar önemlidir. Bu dönemde kütüphane yönetimi ile kamu yönetimi arasında bağlantı kurulmaya çalışılmış ve bu çalışmaların sonucunda kütüphane yönetimi ile ilgili yayınlar ortaya çıkmıştır. Örneğin; Carleton B. Joeckel'in *Amerikan Halk Kütüphanesinin Yönetimi*, Joeckel'in *Kütüphane Yönetiminde Güncel Meseleler*, Arnold Miles-Lowell Martin'in *Kamu Yönetimi ve Kütüphane* adlı kitapları bu dönemde yayınlanan eserler arasında yer almaktadır. Aynı zamanda 1930-1940 yılları arasında kütüphane personelinin kütüphane yönetimine katılması yönünde görüşler ileri sürülmüştür. Bununla ilgili olarak Clara W. Herbert'in *Personnel Administration in Public Libraries* adlı eseri kaynak gösterebiliriz.²⁴

1936 yılında ABD'de E.J. Reece, kütüphanecilik eğitim programında temel derslerden biri olarak "Kütüphane İşletmesini Yönetme" adlı ders başlığını kullandı böylelikle kütüphaneler ilk kez işletme olarak nitelendirilmiştir. Aynı yıl içerisinde Wesleyan Üniversitesi'nden F. Rider, "kütüphane kâr işletmesinden ayrı bir kuruluştur, fakat işletme yöntemlerinden

²² G. Edward Evans, *Management Techniques for Librarians*. (New York: Academic Press, 1976) s. 29.

²³ Aysel Yontar, *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*. (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1995) s. 11.

²⁴ Yontar, a.g.e., s. 12.

yararlanması gerekir” diye belirtmiştir. 1941 yılında ise Baldwin ve Marcus, “kütüphane hizmetini kâr sağlayan işletmelerden ayıran şey amaçlarıdır, işletme yöntemleri değildir” olarak nitelendirmişlerdir.²⁵

1940’ların sonu ve 1950’lerin başlarında Ralph W. Shaw ABD’de halk ve araştırma kütüphanelerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda kütüphanelerde zaman ve hareket etüdüleri, standartlaşma, kapsamlı yönetim incelemeleri gibi yöntemlerden yararlandığını öne sürmüştür.²⁶

1960’larda kütüphanecilik okullarında yönetim konusu zorunlu dersler kapsamına alınmıştır. Yöneylem araştırması ve sistem analizi gibi çeşitli niceliksel yöntem ve teknikler, 1960’lardan başlayarak kütüphanelerde uygulanmaya başlanmıştır. 1970’lerde ise bu yöntem ve tekniklerin daha ayrıntılı olarak incelenmesine; ek olarak kütüphane faaliyetlerinin karar-verme dahil olmak üzere, planlanması ve değerlendirilmesi konularına ağırlık verilmiştir. Örneğin, Planlama-Programlama-Bütçeleme Sistemi PPBS ve PERT analizi gibi yöntemler veya “katımlı yönetim”, “amaçlara göre yönetim” gibi. 1972’de Don R. Swanson ve Abraham Bookstein’in editörlüğünde *Operations Research: Implications for Libraries*, Ching-Chih Chan’ın 1976’da *Applications of Operations Research Models to Libraries*, ve F. W. Lancaster’in 1977’de *The Measurement and Evaluation of Library Services* adlı eserler bu yöntem ve tekniklere ilişkin yayınlanmış başlıca çalışmalardır. Bu yıllar içerisinde farklı düzeylerde kütüphane yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik seminerler düzenlenmiştir. Bilgi hizmetleri ve kütüphanelerin yönetimi konulu ilk konferans Avrupa’da 1973 yılında düzenlenir.²⁷

1980’lerde mesleki literatürde kütüphane yönetimi ile ilgili yayınların arttığını, çağdaş yönetim tekniklerinin kütüphanelerde daha da benimsenmiş olduğu görülmektedir. Başta ABD olmak üzere bir çok batı ülkesinde bilimsel yönetim yöntemlerinin kütüphanelerde uygulanması 1930’lardan sonra başladığı kabul edilmektedir, fakat bu dönemde iki karşıt görüşün de ortaya çıktığını görmekteyiz. Birincisi, bilimsel yönetim ve tekniklerin özellikle de niceliksel yöntemlerin kütüphanelerde uygulanabilirliği ya da bu yöntem ve tekniklerin yararı konusunda kuşkuları yansıtan görüş. Bu görüşü savunan R. De Gennaro, bilimsel yönetim ve tekniklerinin gerçek hayatta uygulanmasının güç olduğunu hatta bazı yönetim bilimcilerinin bile bu konuda kuşkulu olduğunu savunmaktadır. R. De Gennaro, özellikle

²⁵ Jale Baysal, *Yönetim ve Mevzuat: Ders Notları*. (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991) s. 6.

²⁶ Yontar, a.g.e., s. 13.

²⁷ Yontar, a.g.e., s. 13.

niceliksel tekniklerin yöneylem araştırması gibi gerçek yönetim yaşamında bile uygulanamayacak kadar karmaşık ve kurumsal olduğunu savunur.²⁸

Yukarıda açıklanan türde görüşü savunanların aksine, yönetsel kuram, yöntem ve tekniklerin kütüphanelerin yönetiminde uygulanabileceğini savunanlar da vardır. C.R. McClure; bilimsel yönetim ve tekniklerinden kütüphanecilerin yeterince yararlanmadıkları ve kütüphanecilik eğitimi programlarının ders içeriklerinin yenilenmesini ve mesleğin planlama ve önderliğe ihtiyacı olduğunu savunur. Robert D. Stuart ve Barbara Moran da kütüphanelerin toplumdaki imajlarını değiştirmelerini, yönetsel kuram ve teknikleri geliştirerek kullanmalarını savunmuşlardır.²⁹

1.3. KÜTÜPHANE TÜRLERİ

Kütüphaneler, Halk Kütüphaneleri, Okul Kütüphaneleri, Üniversite Kütüphaneleri, Özel Kütüphaneler ve Milli Kütüphane olmak üzere beş farklı kategoriye ayrılmaktadır. Türü ve büyüklüğü ne olursa olsun, bütün kütüphanelerin işletmeler gibi gerçekleştirmeyi tasarladığı amacı/amaçları, işlevleri ve hedefleri vardır. Kütüphanelerin evrensel sorunlarından biri amaç ve işlevlerini gerçekçi olarak belirlenememesidir. Bu sorun, kütüphane hizmetlerinin her alanında kendini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle amaç ve işlevlerini açık, doğru, gerçekçi ve yeterli biçimde tespit edememiş bir kütüphaneden uyumlu, tutarlı ve yeterli hizmet beklenemez.³⁰

Kütüphaneler çok amaçlı kuruluşların klasik bir örneğidir. Kütüphanelerin amaçları türlerine göre farklılıklar gösterirken, aynı türdeki kütüphanelerin de amaçları farklı olabilmektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde, hizmet edilecek coğrafi konum, okurların niceliği-niteliği, zaman, eldeki kaynaklar ve diğer kütüphanelerle olan ilişkiler vb. faktörler gözönünde tutulmalıdır. Amaçlar, açıkça saptanmalı ve yazılı biçime dönüştürülmelidir.

²⁸ Yontar, a.g.e., s. 13.

²⁹ Yontar, a.g.e., ss. 14-15.

³⁰ Hasan S. Keseroğlu, "Kütüphanelerin Amaçları, Ereklere ve Beyazıt Devlet Kütüphanesi," Prof. Dr. Osman Ersoy'a Armağan. (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1990) s. 90.

1.3.1. Halk Kütüphaneleri

Halk kütüphaneleri, “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.”³¹

Başka bir tanıma göre halk kütüphaneleri, “kadın, erkek, her yaşta, her düzeyde ve her meslekten okuyucunun, çeşitli konulardaki fikir ürünlerinden, ücretsiz ve serbestçe yararlanmasını sağlayarak, bölgesinin kültürel, sosyal ve teknik kalkınmasına yardımcı olan kurumlardır.”³²

Halk kütüphanelerinin kişilerin yaşam boyu kendi kendini eğitmesine yardım etmek, boş zamanlarını değerlendirmek, yerel, ulusal ve uluslararası her türlü kayıtlı bilgiyi ulaştırmak; insanlığın yazınsal mirasını gelecek kuşaklara ulaştırmak, üretimde motivasyonun artmasını sağlamak gibi amaçları vardır.³³

1.3.2. Okul Kütüphaneleri

Okul kütüphaneleri, “okullardaki eğitim ve öğretim çalışmalarını desteklemek, ders programlarını zenginleştiren, öğrenciye bağımsız olarak veya gruplar halinde çalışma ve araştırma imkanı sağlayan, bireysel farklardan doğan ihtiyacı karşılayan, boş zamanları değerlendiren, karakterleri eğiten ve sosyal davranışları oluşturan kütüphanelerdir.”³⁴

Okul kütüphaneleri, öğrenci ve öğretmenlerin okul içinde ve dışındaki çalışmalarında kullanmak için basılı ve görsel-işitsel malzemeleri sağlamak, yararlanmayı öğretmek ve etkin çalışma ortamları sağlamak vb. hizmetler vermeyi amaçlarlar.³⁵

1.3.3. Üniversite Kütüphaneleri

Üniversite kütüphanelerinin amaçları, yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma imkanı sağlamak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda

³¹ *Halk Kütüphaneleri İçin Hizmet Klavuzu*, çev. Sevgi Hıssım. (Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayımlar Genel Müdürlüğü, 1987) s. 7.

³² Osman Ersoy, *Halk Kütüphanelerimiz Üzerine Bir Araştırma*. (Ankara: Güven Matbaası, 1966) s. 1.

³³ San (Yontar), a.g.e., s. 29.

³⁴ Özer Soysal, *Çağdaş Eğitim ve Türkiye’de Okul Kütüphanesi*. (Ankara: Güven Matbaası, 1969) s. 115-116.

³⁵ San (Yontar), a.g.e., s. 29.

kalkınmaya destek olmak, yurtiçi ve yurtdışı kurumlarla işbirliği yaparak bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır.³⁶

Üniversite kütüphaneleri, üniversitenin öğretim, araştırma ve bilgi yayma çalışmalarını destekleyen, durmadan gelişip ilerleyen ve yeni yayınlarla zenginleşen, bilimin son verilerini izleyen kurumlardır.

1.3.4. Milli Kütüphane

Milli kütüphaneler kendi ülkelerinde yayınlanmış olan tüm yayınların bir kopyasını ücretsiz olarak almaya kanun yolu ile hak kazanan kütüphanelerdir.³⁷

Milli kütüphaneler, “Ulusal yayınların tamamını, yurt dışında ülke üzerine, ya da ülke ile ilgili yayınların olabildiği ölçüde tamamını toplamak, ulusal bibliyografyayı yayınlamak, yerli süreli yayınlar, özel yerli yayın topluluklarıyla ilgili bibliyografyalar yayınlamak, genel olarak yayınlar üzerine bilgi veren ulusal bir merkez olmak, bu türden, başka ulusal ve uluslararası kurumlarla yurtiçi arasında bağ sağlamak, çeşitli konularda bibliyografya çalışmaları yapan yurt kuruluşları arasında işbirliğini gerçekleştirmek gibi işlerle görevli kuruluşlardır.”³⁸

Bu kütüphaneler, yabancı dillerde o ülkeyle ilgili başlıca yayınlardan oluşan bir koleksiyonu sağlamak, ulusal bibliyografik hizmetler vermek, ulusal kütüphane hizmetlerinin örgütlenmesinde önderlik etmek, kütüphane tekniklerinin geliştirilmesi için çalışmalar yapmak gibi amaçlar doğrultusunda hizmet vermeye çalışırlar.³⁹

1.3.5. Özel Araştırma Kütüphaneleri

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

³⁶ T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi. 8bs., (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1998) s. 513.

³⁷ Canan Yeniğün, “Kütüphane Yönetimi Özellikleri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986) s. 49.

³⁸ Jale Baysal, *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*. 2.bs., (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 1982) s. 12.

³⁹ San (Yontar), a.g.e.,s. 30.

kütüphanelerdir. Özel konu kütüphanelerine örnek olarak bilimsel enstitülerin, çeşitli işyerlerinin, endüstri kuruluşların, resmi daire kütüphaneleri verilebilir.⁴⁰

Hizmet verdiği organizasyonun ana bilgi kaynağı olarak özel kütüphane, okurları adına organizasyonun çalışma alanı ile ilgili bilgi verici yayınları sağlar, düzenler ve korur.

⁴⁰ Baysal, *Kütüphanecilik Alanında...*, s. 13.

BÖLÜM II

KÜTÜPHANE ORGANİZASYONU

Organizasyon, yönetim çalışmasının merkezi konumundadır. Yönetim alanındaki geleneksel yazarlar yönetim alanından ziyade organizasyonla ve prensiplerle ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu bağlamda, aşağıda uzmanlar tarafından yapılmış farklı *organizasyon-örgütlenme* tanımları yer almaktadır.

“Örgütlenme, planlanmış hedeflere ulaşmak için gerekli olan özel faaliyetlerin saptanması, faaliyetlerin mantıklı bir şekil, çerçeve veya yapı içinde guruplandırılması ve faaliyetlerin özel pozisyonlara veya şahıslara tayini ile ilgilidir.”⁴¹ Diğer bir tanıma göre, “organize etme veya örgütlenme organizasyon yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade eder. Bu süreç; bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak, bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve bu mevkilere çalışanları atamak safhalarını içerir.”⁴²

Tosun’a⁴³ göre, “örgütlenme, amaçlara ulaşmak için başarılması gereken iş, faaliyet ve işlemleri belirleme, gruplama ve bunları kişilere, yetki ve sorumluluklarıyla birlikte dağıtma sürecidir”.

Ülgen’e⁴⁴ göre “organizasyon belirli bir planın uygulanması için gerekli olan işlerin belirlenmesi, bu işlerin gruplandırılması, çeşitli gruplara ait işlerin bireyler tarafından etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesini mümkün kılacak bir gruplamaya tabi tutulması ve buna paralel olarak uygun bir iş bölümü ve dolayısıyla uzmanlaşmanın uygulanabilmesi böylelikle işleri daha kısa zamanda daha az emekle görebilmeyi sağlayacak araçların tesbiti, verimli ve etkili çalışmayı sağlayacak yöntemleri, kuralları ve politikaların belirlenmesi gibi işleri kapsamaktadır.”

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür, ortak nokta ise; örgütün belirlemiş olduğu bir veya birden fazla amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere, örgüt içinde kişilere görev ve yetkilerin dağıtılmasını ve çalışma çerçevesinin kurulma sürecini ifade etmesidir.

⁴¹ Herbert G. Hicks, *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev. Osman Tekok. (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Neşriyat Derneği, 1975) s. 334.

⁴² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Güncel Yaklaşımlar*. 9.bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003) s. 167.

⁴³ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990) s. 628.

⁴⁴ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulanması*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1989) s. 8.

Yönetim süreci içerisinde örgütlenme (organizasyon) planlamadan sonra gelmekte ve yönetim işleminin ikinci evresini oluşturmaktadır. Tosun;⁴⁵örgütlenme sürecinin başlıca evrelerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplandırılması

Yapılması gereken işler planlama evresinde belirlenir. Fakat dağınık bir biçimde bulunan bu işleri, en az emek ve masrafla görülebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve iş birimleri biçimine sokmak örgütlenme sürecinde gerçekleştirilecek faaliyetlerdir. İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler bir araya getirilerek departman veya bölümler oluşturulur.⁴⁶

Kütüphanelerde de işbölümü ve uzmanlaşma vardır. Ancak ülkemizdeki kütüphanelerin çoğunda yetersiz personelle çalışıldığından genelde aşırı uzmanlaşma söz konusu olamamaktadır. Özellikle kendi alanlarında eğitim görmüş olan kütüphanecilerin, uzmanlık bilgisi gerektiren işlerle çeşitli rutin işleri çoğu zaman bir arada yürütmek zorunda olmaları doğal olarak verimlerinin düşmesine neden olmakta ve kendilerinden istenildiği gibi yararlanılamamaktadır.⁴⁷ Dolayısıyla yöneticiler uzmanlaşmanın artmasıyla birlikte dikkat etmeleri gereken nokta optimal sayılabilecek bir işbölümü belirlemeleri gerekliliğidir.⁴⁸

İşler belirlenip, işbölümü ve uzmanlaşma kararlaştırıldıktan sonra, belirli işler bir araya getirilerek departman veya bölümler oluşturulur. Bölümlendirme yöntemleri işletmelerde olduğu gibi kütüphanelerde de uygulanmaktadır. Kütüphanelerde uygulanan bölümlendirme (departmanlara ayırma) yöntemlerine çalışmanın kütüphane organizasyonlarında departmanlara ayırma başlıklı bölümünde ayrıntılı olarak değinilecektir.

2. Çalışanların Belirlenmesi ve Atanması

İş ve faaliyetlerle ilgili konular belirlendikten sonra sıra bu iş ve faaliyetleri kimler tarafından yapılacağı belirlenme evresidir. Bu kişilerin bilgi, beceri, deneyim, nitelik ve yetenekleri belirlendikten sonra görevler ve mevkiler ile bunları yüklenecek personel

⁴⁵ Kemal Tosun. *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990) s. 226.

⁴⁶ Tosun, *İşletme Yönetimi: Genel...*, s. 226.

⁴⁷ San (Yontar), a.g.e., s. 66.

⁴⁸ Tosun, *İşletme Yönetimi...*, s. 224.

karşılaştırılarak yetki ve sorumluluk dağıtılmaktadır. Örgütte yer alan her mevki aynı zamanda yetkiyi de beraberinde getirmektedir.⁴⁹

Hiyerarşinin karar verme ya da uygulama yetkisi olan her kademesi, eylem ve kararlarının sonuçlarından hiyerarşik dizilişteki üstlerine sorumlu olmalıdır. Kısaca “sorumsuz yetki ya da yetkisiz sorumluluk, hem örgütlemenin mantığına hem de iş görmenin en basit kurallarına aykırıdır.”⁵⁰ Yetki ve sorumluluk denkliği kütüphanelerde de önemli sorunlara neden olmaktadır. Örneğin ülkemizde birçok kütüphanecinin sorumlulukları artarken yetkilerinin sınırlı kalması, ya da belli sorumluluklar yüklenirken, yetkilerinin azalmasını söylebiliriz. Burada önemli olan nokta yöneticiler yetki ve sorumlulukları dengeli dağıtılmalı ve bunları yazılı olarak belirlemelidir.⁵¹

3. Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi

Bu evrede maddesel ile fiziksel çevre koşulları söz konusudur. Malzeme, bina, arazi, haberleşme araçları vb. koşulları içerir. İş görmek için yetki ve sorumluluk yüklenen bireylere gerekli olan araç ve olanakları sağlama zorunluluğu örgütlenme sorunudur.⁵²

Kütüphanelerde hizmet üretiminin yapılabilmesi için bina, arazi, koleksiyonu oluşturacak yayınlar, çeşitli büro araçları gibi gerekli araçların sağlanması gerekmektedir.

Çalışanların taşıyacağı sorumluluk onlara verilen üretim araç ve olanaklarının sayı ve niteliğine paralel olarak değişecektir. Çünkü, her tür araç ve olanağa sahip olan çalışan ile bu olanaklardan mahrum olan bir çalışanın sorumlulukları farklı olacaktır.⁵³

Yöneticiler hiyerarşi arttıkça ve organizasyon büyüdükçe, organizasyonla ilgili konularla daha çok ilgilenirler ve organizasyonla ilgili kararlarını alırken aşağıdaki üç amacı göz önünde bulundururlar:⁵⁴

1. Bireylerin belli başlı işlerini sürekli bir düzende yapmalarını sağlayacak, ortam yaratacak organizasyonlar,
2. Başarılı bir çalışma için, çalışan bireyler arasında ki işbirliğini sağlamak,

⁴⁹ Tosun, *İşletme Yönetimi*....., s. 228.

⁵⁰ Kurthan Fişek, *Yönetim*. (Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1975) s. 227.

⁵¹ San (Yontar), a.g.e., s. 67.

⁵² Tosun, *İşletme Yönetimi*....., s. 229.

⁵³ Tosun, *İşletme Yönetimi*....., s. 224.

⁵⁴ Stueart, Moran, a.g.e., s. 72.

3. Etkili bir organizasyon yaratmak,

Aşağıda Weber'in⁵⁵ deneysel kanıtlardan ziyade kendi mantığıyla kurduğu Bürokrasi Yaklaşımı'nın temelini oluşturan ideal yönetim şeması açıklanmıştır:

1. Kişisel olmayan resmi ilişki: Duygusal ve kişisel özellikler mantıksız davranma, adam kayırma gibi performansı azaltıcı etkileri vardır.
2. İşe alımın terfinin teknik yeterlilik ve performansa dayalı olması: En iyi niteliklere sahip olanların seçilmesi için kriterlerin ayarlanması ve bu kriterlere sadık kalınması.
3. İşte sistematik özelleşme ve sorumlulukların özelleştirilmesi: Sorumluluk gerektiren her türlü işin belli bir özellik alanına bölüştürülmesi ve her bir alanda çalışan kişinin kendi alanında otoritesinin olması sağlanmalıdır.
4. İş yürüten kuralların ve süreçlerin çok iyi düzenlenip, sisteminin oturtulması gerekmektedir. Bu kurallar:
 - Kararları ve işlemleri standartlaştırma,
 - Geçmiş deneyimlerin göz önüne alınması,
 - Eşit davranmayı garantileyen bir düzen şeklindedir.
5. Pozisyon hiyerarşisi sağlanmalıdır.
6. Kişisel kaygı ve isteklerin organizasyonun işleminde etkisinin olmamasına dikkat edilmelidir.

Weber'in bürokrasi kavramı'nın düşünce ve organizasyonun sağlanmasında temel bir etkisi vardır. Hemen her kütüphane Weber'in bahsettiği hiyerarşik düzenle, bir takım kurallarla, teknik yeterlilik gerekliliğiyle ve işte sistematik branşlaşma kriterleriyle yönetilmektedir.⁵⁶

2.1. KÜTÜPHANELERDE ORGANİZASYON YAPISI

Kütüphane yönetimi kavramı, genel anlamda yönetim ve kontrol faaliyetleriyle ilgili bütün işleri kapsamaktadır. Söz konusu bu faaliyetler örgüt ya da onun bölümleri için amaç ve

⁵⁵ Stueart, Moran, a.g.e., s. 104.

⁵⁶ Stueart, Moran, a.g.e., s. 105.

politikaların belirlenmesini, örgütle ilgili planların yapılmasını, personelin, bütçenin ve koleksiyonun yönetilmesini, yönlendirilmesini ve gerektiği zamanlarda düzeltilmesini kapsar. Yönetim, kütüphane hizmetinden en üst düzeyde verimlilik ve yarar elde edilebilmesi için öncelikleri organize etme, personeli motive etme, kaynakları sağlama ve performansı değerlendirme tekniklerini kapsamaktadır.⁵⁷

Örgütlenme bir anlamda insangücü kaynaklarının, işletme içinde birbirleri ile olan ilişkilerini belirlemektedir. Kütüphanelerde personelin (organizasyonu da) örgütlenmesi de diğer işletmelerden farklı değildir. Ancak, kullanılan organizasyon modeli kütüphanenin politikası ve hacmi ile yakından ilişkili olup küçük bir kütüphane ile büyük bir kütüphanenin örgüt yapısı farklıdır. Bina, personel, araç-gereç, koleksiyon ve kullanıcı yoğunluğu kütüphane yapısını etkilemektedir. Kütüphane personel sayısı ve yapılan işin hacmi kütüphanelerde departmanların oluşmasını sağlamıştır. Küçük bir kütüphanede, bir kütüphaneci varsa örgüt şeması oluşturulamamaktadır. Büyük bir kütüphanede, birden fazla kütüphaneci ve yoğun bir iş hacmi varsa örgüt şeması oluşturmak zorunludur.⁵⁸

Kütüphanelerin organizasyonunda özelleştirme ve koordinasyon iki anahtar kavramdır. Eğer, bir amaç için birden fazla insan çalışıyorsa her bir çalışan karışıklıktan sakınmak ve iş tasarrufunda bulunmak için tam olarak yapacaklarını bilmek zorundadır. Koordinasyon sağlanmadığı sürece çalışanların çabası boşa gider. İşbölümü ve bu işbölümünün koordinasyonu; organizasyonun yapısına göre işlerin belirli görevlere ayrılması ve koordinasyonun toplu hali olarak tanımlanabilir. Her organizasyon görevleri nasıl paylaşılacağını veya özelleştireceğine ve bu özelleştirmenin tüm organizasyon içinde bölümlere ayrılmasına karar vermek zorundadır.⁵⁹

Örgütlenme bir kez yapılan ve sürekli geçerli olan bir olgu değildir. Örgütlenme, kütüphanenin en iyi biçimde, işlevlerini yerine getirmesinde yardımcı olan bir araçtır. Örgütsel yapı, gelişmeleri ve değişimleri sürekli olarak izlemeli, sık sık gözden geçirmeli ve yeni düzenlemelere olanak veren esnek bir yapıda olmalıdır.⁶⁰

Kütüphanelerde izlenecek olan organizasyonel yapı verimlilik açısından değerlendirilmelidir. Organizasyon yapısı pahalı olduğu gibi yetersiz hizmetlere de sebebiyet

⁵⁷ Ralph M. Edwards, "Kütüphanelerin Yönetimi ve Kütüphanecilerin Profesyonel İşlevleri," *Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler*. çev. Sema Tuğsel, haz. Aysel Yontar. (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989) s. 19.

⁵⁸ Stueart, Moran, a.g.e., s. 73.

⁵⁹ Stueart, Moran, a.g.e., s. 73.

⁶⁰ Guinchat, Menou, a.g.e., s. 301.

verebilirler. Kütüphaneler için seçilecek organizasyonel yapının tipi aşağıda verilen çeşitli faktörlere dayanır:⁶¹

- Kütüphanenin ve Departmanların Amaçları,
- Hizmet Verilen Kullanıcıların Tipi,
- Dokümanların Yapısı,
- Kütüphane Binasının Yapısı: İyi planlanmış bir bina, süpervizörlük ve bir çok organizasyon model seçeneği sağlaması bakımından avantajlara sahiptir. Aksi takdirde mimari yapı sınırlamalar getirebilir.
- Kütüphane Personeli: Kütüphanede her bir çalışan seçilmiş olan organizasyon modeline uygun olmalıdır.
- Kütüphane Otomasyonun Sınırları (Büyüklüğü – Derecesi): Otomasyon kullanan kütüphanelerde kütüphanenin otomasyon sınırlarında göz önüne alınması gereken önemli etkenlerdendir.
- Finansal (Parasal) Destek: Finansal desteğin sınırlanması sonucu olarak kütüphane, oldukça bir merkezleşmiş yapıya bürünmek zorunda kalabilir.

Ayrıca, kütüphane yöneticisine organizasyon içerisinde pek çok iş düşmektedir. Büyük ve fazla personeli bulunan bir kütüphanede çalışmaların ahenkli ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticinin planlama, koordinasyon, organizasyon konularını bilmesi ve bu bilgilere dayanarak personel arasında iyi bir işbölümü yapması gerekir. Bunun için de kütüphanecinin bir kütüphanede yapılan bütün faaliyetlerde mesleki ve mesleki olmayan işlerin neler olduğunu kavraması ve organizasyon içerisinde buna göre işbölümü yapması gerekir.⁶²

2.1.1. Basit Organizasyon Yapısı

Dikey hiyerarşide açıklığı sağlayan klasik yönetim prensibi “komuta birliği”dir. Organizasyonel yapıda her çalışanın görev tanımlarını belirleyen ve görevlerini gerçekleştirmesinde yardımcı olan bir yöneticisi olmalıdır. Bir çok organizasyonda birden

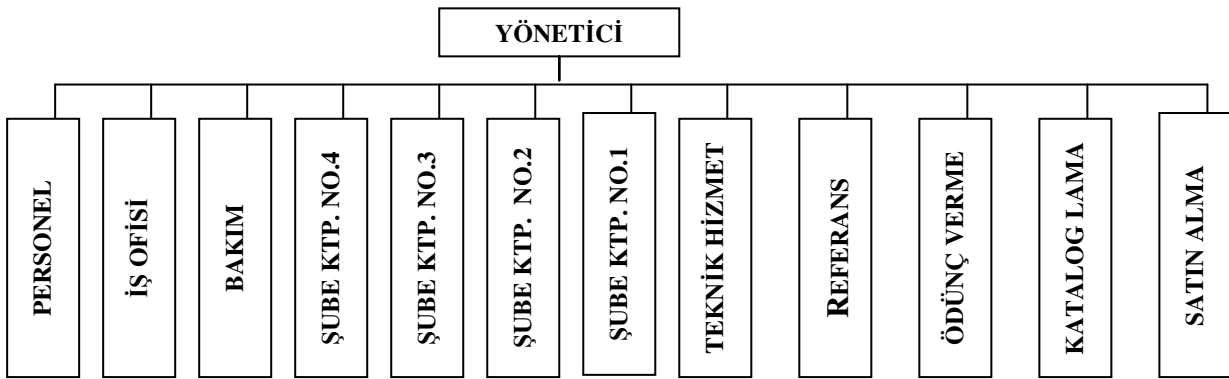
⁶¹ Krishan Kumar, *Library Administration and Management*. (New York: Vikas Publishing, 1987) s. 63.

⁶² Abdülkadir Salgır, “Bir Yönetici Olarak Kütüphaneci” *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, C. 27. 1978: s. 95.

fazla yönetici vardır. Kütüphanelerde, idari ve destek personelin ve bir çok büyük kütüphanede de konu bibliyografçıların hem referans bölümü yöneticisine, hem de teknik hizmetler bölümü yöneticisine karşı sorumlulukları vardır. Birden fazla yöneticiye sahip olan çalışanlar kimin işini önce yapacaklarını belirlemede, işi nasıl yapacaklarını ve hangi talimatları izleyeceklerini belirlemede kararsız ve verimsiz duruma düşebilirler.⁶³

Komuta birliği, çalışanları bu tip istenmeyen durumlardan kurtarır. Modern organizasyonlar karmaşıktıkça teorisyenler çalışanların sıklıkla bir çok etkiye maruz kaldıklarını farketmişlerdir. Birbiriyle çelişen baskılarla yüzyüze gelindiğinde çalışan, bu çelişkiyi çözecek tek bir yöneticiye bağlı olmalıdır. Komuta birliği, yöneticinin etkin olarak yönetebileceği aktiviteler ve insanların sayısına işaret eder demektir. Astlarının sayısı kontrol alanının sınırlarını aştıkça bu sayıyı düşürmek için bir şeyler yapılmalıdır. Yöneticiler genellikle bu problemi işlerin bazılarını gruplayıp, her grubun başına da birini yerleştirerek çözerler. Yönetici, bütün astlarla uğraşmaktansa öncelikle grubun başındaki kişiyle ilgilenir. Her iki organizasyon şemasının avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.⁶⁴

Şekil: 1.1. Basık Organizasyon Şeması

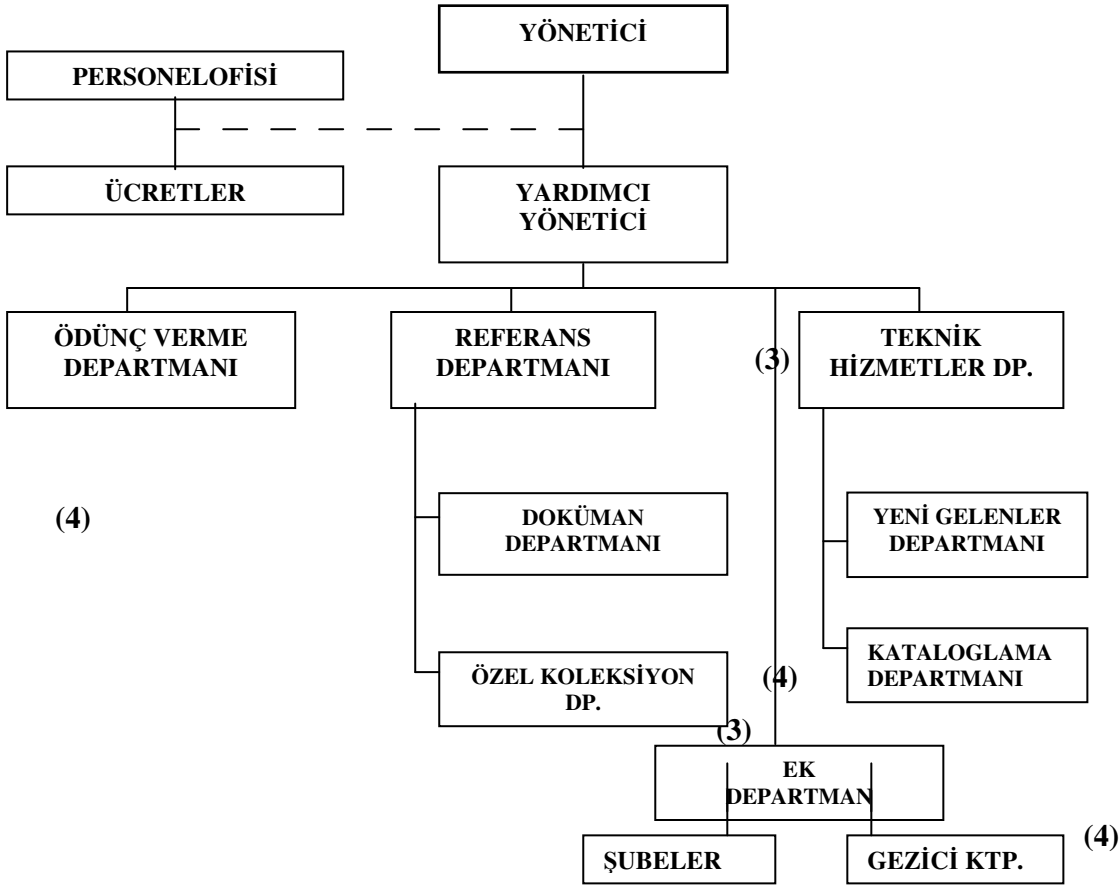


Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 93.

⁶³ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 90-91.

⁶⁴ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 90-91.

Şekil: 1.2 Sivri Organizasyon Şeması



*Parantez içindeki rakamlar yetki hatlarına göre seviyeleri göstermektedir.

Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 92.

2.1.2. Matriks Organizasyon Yapısı

Kütüphaneler de, işletmeler gibi hızla değişen çevreye ayak uydurarak, klasik örgüt yapılarının yerine, koşullara ve durumlara uygun bir nitelik taşıyan örgüt yapılarını benimseyebilmektedirler.

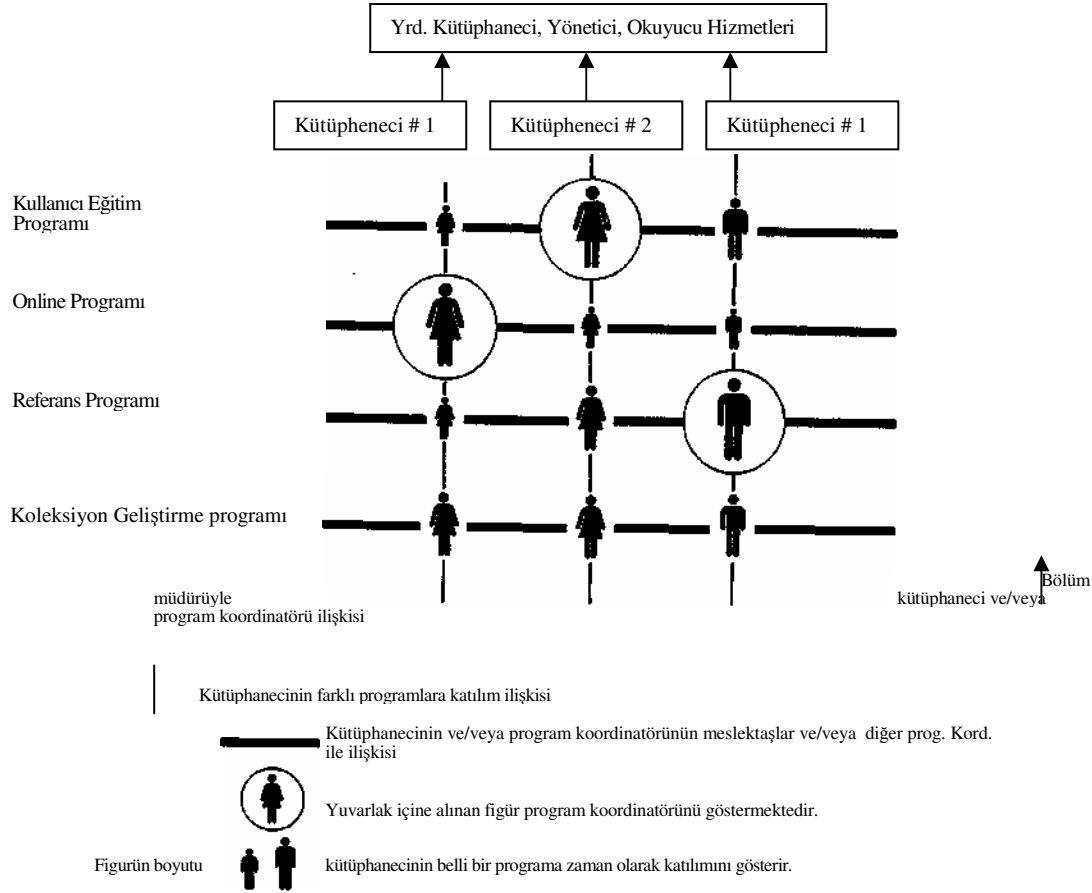
Matriks organizasyon, modern yapılardan biri olup geleneksel yapının yatay ve dikey boyutlarına bir üçüncü boyut eklemiştir. Bu yapıda faaliyetler ikili komuta zinciri ile yürütülmektedir. Matriks organizasyon yapısı karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerin üstesinden gelmek için kullanılır. Çünkü, bu organizasyon türü geleneksel komuta yapısından daha fazla koordinasyon sağlamaktadır.⁶⁵

⁶⁵ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 3.bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2000) s. 103.

Matriks organizasyon yapısını kullanan The San Francisco State Üniversite Kütüphanesi örneğine bakacak olursak, özellikle referans hizmetleri, koleksiyon geliştirme bölümlerinde organizasyonel verimliliği artırmak için matriks organizasyon yapısı uygulanmıştır. Okuyucu hizmetleri bölümünden diğer servisler için program koordinatörleri seçilmiştir: Online program, koleksiyon geliştirme, kullanıcı eğitim programı vb. Okuyucu hizmetlerinde çalışan kütüphaneciler hem okuyucu hizmetleri yöneticisine hem de kendi hizmet birimlerindeki program koordinatörlerine karşı ikili bir raporlama sorumluluğuna girmişlerdir. (Organizasyonel yapı Şekil 1.3'de gösterilmiştir.) The San Francisco State Üniversitesi'nde bu organizasyon yapısı başarılı sonuçlar vermiş ve bu yapı örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerine yoğunlaşmıştır. Matriks organizasyon, daha fazla koordinasyon, iletişim ve çözüm için örgütlere sunulmuştur. Alternatif organizasyonel yapıları işyeri ve işe katılımı ilgili olarak artan bireysel beklentileri karşılamada önemli role sahiptir. İş mobilitasının (hareketliliğinin) ve belirlenmiş kaynakların azaldığı zamanlarda bu bireysel beklentileri karşılamaya yardımcı olmak için matriks organizasyon en önemli katkıyı sağlar. Matrix organizasyon diğer yapılara göre daha karmaşık özelliklere sahiptir. Bu nedenle, bir çok organizasyon bu yapıyı kullanmayı bırakır. Bir çok kütüphanede matriks organizasyon yapısı orjinal haliyle bulunmamaktadır, bazıları ya genel organizasyonel yapıda ya da kütüphanenin belirli bölümlerinde modifikasyonlar yaparak kullanmaktadır. Mesala, Rutgers Üniversitesi Kütüphanesinde modifiye bir matriks versiyonu kullanılmıştır. Matriks organizasyon yapısı, çevre değişikliklerine daha çabuk uyum sağladığı için gelecekte yaygın olarak kullanılan bir örgüt yapısı olacaktır. Diğer işletmeler gibi kütüphanelerde sert hiyerarşik yapıdan daha organik sistemlere doğru hareket etmektedirler.⁶⁶

⁶⁶ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 111-114.

Şekil: 1.3 San Francisco State Üniversitesi Matriks Organizasyon Şeması



Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 113.

2.1.3. Mekanik ve Organik Organizasyon Yapısı

Gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından uygulanan bir başka organizasyon tasarımı da “organik organizasyon” ya da “serbest-biçim” organizasyon yapısıdır.⁶⁷ Organik organizasyonda görevler, işlevler, amaçlar ve hedefler çok yumuşak bir şekilde oluşturulduklarından bu organizasyon yapısı oldukça esnek bir nitelik taşımaktadır. Mekanik organizasyon yapısında ise geleneksel örgüt hiyerarşisi bulunmaktadır ve karar oluşturma yetkisi merkezi bir birimde toplanmıştır.⁶⁸

⁶⁷ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu. 2. bs., (İstanbul: Beta Yayınevi, 1999) s. 220.

⁶⁸ Yaşar Sucu, *İşletme Yönetimi: Öğrencilerin Dersleri İzlemesini Kolaylaştıracak Başvuru Notları*. (Malatya: y.y., 1992) s. 101.

Organik organizasyon ise katı bürokratik kurallar yerine yöneticiye belirli bir işin yapılması için gerekli olan özgürlüğü tanıır. Organizasyon, yapısallaşmış bir ast-üst ilişkisi içinde bulunan bir departman olarak değil, bir takım olarak faaliyet gösterir.⁶⁹

Organik organizasyon yapısı mekanik organizasyon yapısından oldukça farklıdır. Bu yapıyı oluştururken amaç, bu tip sistemlerin yeni fırsatların kullanımına meydan verecek şekilde etrafa açık tutulmasıdır. Organik yapı, yeni problemlerin sürekli olarak ortaya çıktığı ve gerekliliğin olduğu değişken şartlar için geçerlidir. Daha eğitilmiş ve işyerinde daha çok özgürlük arayan günümüz çalışanları için daha uygun bir organizasyon yapısıdır. Organik organizasyon'un karakteristik özellikleri:

1. Organizasyon içinde yatay ve dikey iletişim ve önem verme,
2. Organizasyonel etkinin bireyin pozisyonundan çok bilgisine dayanması,
3. Organizasyon üyelerinin dar ve departmental görüşlerden çok, sistem bazında bir oryantasyona sahip olması,
4. İş tanımlarının daha esnek, görevlerin yeni problemlere ve zorluklara göre değişebilir olması.

Bazı kütüphaneler organik sistemler olarak yapılandırılır. Akademik departmanlardaki benzer sistemlerin kullanıldığı küçük akademik kütüphaneler gibi bazı küçük ve özel kütüphaneler bu modele yaklaşmaktadır. Büyüklükleri ve kullandıkları teknolojileri sebebiyle hala bürokratik olarak organize edilirler ama rekabetsel zorluklara çabuk adapte olmadıkları sorunları, sosyal ve bireysel beklentileri karşılayamamaları yüzünden yeni organizasyonel yapılar aramaktadırlar.⁷⁰

2.1.4. Komuta ve Kurmay Organizasyon Yapısı

Komutalar, işletmenin son amacının gerçekleşmesi için gerekli yetki ve sorumluluğu taşıyarak karar verme durumunda bulunanlardır. Kurmaylar ise belirtilen işlemleri yerine getirebilmeleri için bu kişilere öneri ve hizmeti sağlayan görevlilerdir. Komuta ve kurmayların birbirlerinden ayrıldıkları nokta örgütteki rolleri açısındandır.⁷¹ Komuta

⁶⁹ Hodgetts, a.g.e., s. 221.

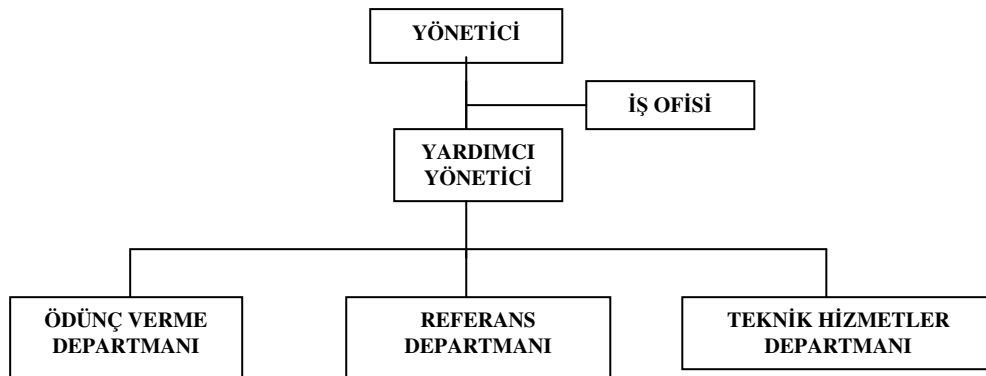
⁷⁰ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 106 -107.

⁷¹ Besim Baykal, *Organizasyonların Yönetim: İlkeler ve Süreçler*. (İstanbul: Met-Er Matbaası, 1981) s. 202.

pozisyonlar organizasyonun temel hedeflerinden sorumludurlar. Kurmay pozisyonlar ise komuta pozisyonlara destek sağlarlar.

Kütüphaneler büyüdükçe destek, tavsiye ve bilgi sağlamada ağırlıklı olarak kurmay pozisyonları kullanılmaktadır. Günümüzde bir çok kütüphane halkla ilişkilerle, personelle, planlama ve bütçeleme ile ilgili kurmay pozisyonlara sahiptir. Bu pozisyonlar belirli fonksiyonlarda yetişmiş bireylerden oluşur. Bunlar, karar mekanizmalarına ihtiyaç duydukları bilgi ve belgeleri sağlarlar. Örneğin bir kütüphanede kurmay pozisyona sahip biri, personel ofisi başvurularını alma, başvurularla görüşme yapma, personel dosyalarını sağlama, transfer ve promosyon önerme gibi işlerden sorumlu olabilir. Ama genellikle bunları uygulatacak emri yürürlüğe sokma yetkisine sahip değildirler. Yalnızca komuta pozisyonundaki kişi bunu yapabilir (otorite pozisyon). Bu sebeple personel yöneticisi bütün kütüphane göz önüne alındığında kurmay pozisyonundadır ama aynı zamanda personel yöneticisi operasyonları ile ilgili karar verdiği personel departmanı ile komuta ilişkilerine sahiptir.⁷²

Şekil: 1.4 Yetki Akışını Gösteren Örgüt Şeması



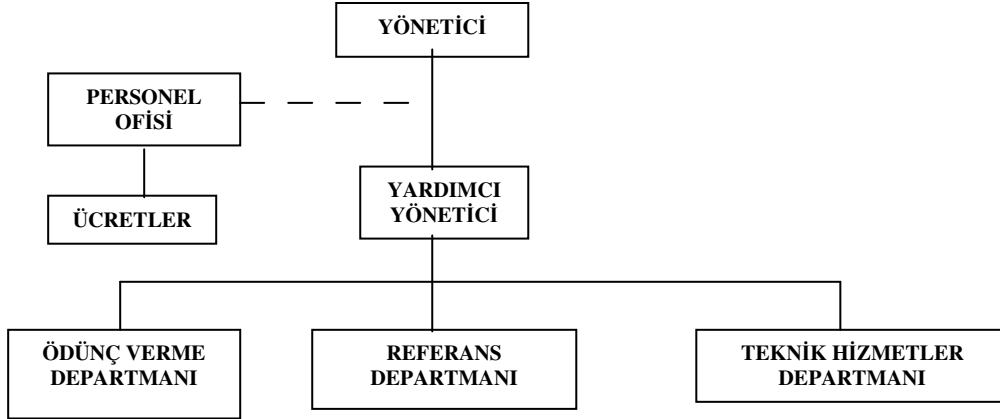
Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 99.

Yetki ilişkisi çizgileri düz çizgilerle gösterilir. Kurmay organizasyonel üniteler ise kesik çizgi ile gösterilir. Bir organizasyon şemasında yetki yukarıdan aşağıya doğru yayılır. Örneğin, Şekil 1.4’de yetki yöneticiden, yardımcı yöneticiye ve bunların altındaki diğer üç fonksiyonel departmana yayılır. İş ofisi sadece yöneticiye bağlıdır. Yardımcı yönetici

⁷² Robert D. Stueart, John T. Eastlick, *Library Management*. (Littleton ,Colorado: Libraries Unlimited, 1977) s. 62.

üzerinde ve diğer organizasyonel üniteler üzerinde yetkisi yoktur. Yetkinin nerede devam edip nerede bittiğini bilmesi organizasyon şemalarının oluşturulmasında büyük önem taşır.⁷³

Şekil: 1.5 Kurmay ve Fonksiyonel Örgüt Üniteleri



Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 100.

Yukarıda Şekil 1.5’de gösterilen kütüphanede yönetici personel ofisi üzerinde yetki sahibidir. Bu otorite kesik çizgi boyunca devam eder. Personel ofisi, danışman rolüyle yöneticiye ve organizasyon ünitelerine destek sağlar, ama onların üzerinde herhangi bir yetkisi yoktur. Ne varki personel ofisi iç operasyonlarında ve ücretlendirme fonksiyonlarında komuta yetkiye sahiptir. Figürlendirmedeki bazı kutular yönetici ve yardımcı yöneticileri gösterirken bazıları da fonksiyonları gösterir. Örneğin, referans, ödünç verme ve teknik hizmetler.

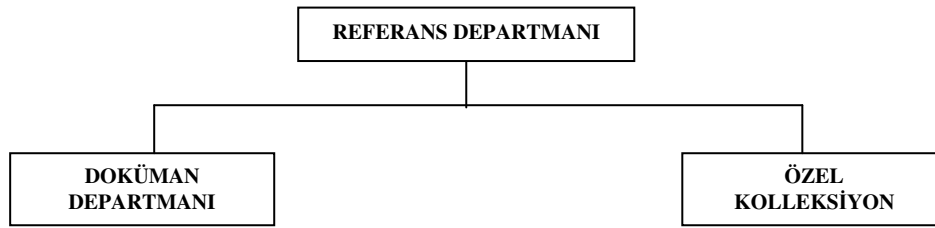
Şekil 1.4 ve 1.5’de yönetici ve yardımcı yönetici kutuları bireyleri, diğer kutular ise fonksiyonları temsil eder. Bireyleri gösteren kutular bunların bütün görevlerini de gösterir. Yönetici için bu görevler Şekil 1.4 iş ofisinin Şekil 1.5’de personel ofisini doğrudan supervizörlüğünü içerir. Buna ek olarak yöneticinin planlama, diğer iş dışı gruplarla çalışma, örgütlenme, halk kütüphaneleri veya üniversite kütüphaneleri yönetimi gibi aktiviteleri geliştirmekle ilgilenir.

Her iki şemada da yardımcı yönetici üç fonksiyonel ünitenin günlük işlerinin denetiminden sorumludur fakat, diğer aktiviteler de bu pozisyona bildirilir. Organizasyon

⁷³ Stueart, Moran, a.g.e., s. 99.

yapısının üniteleri, bir bireyin ünvanı tarafından belirleniyor gibi görünse de aslında organizyonel kutucuklar o pozisyonun bütün aktivitelerini içerir. Tabi ki tüm organizasyonlar Şekil 1.4 ve Şekil 1.5’deki kadar basit değildir. Ünitelerin birbiriyle olan ilişkilerini gösteren çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Eğer Şekil 1.4’de referans departmanının görev tanımları genişletilirse, bu genişleme Şekil 1.6’daki gibi gösterebiliriz.⁷⁴

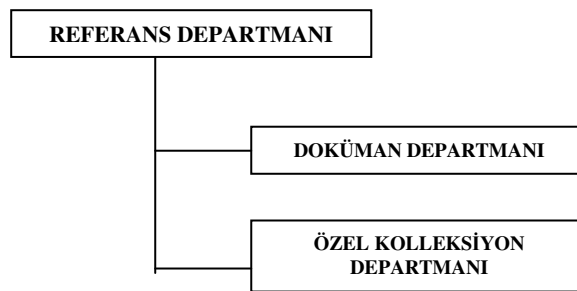
Şekil: 1.6 Bir Departmanın Altındaki İki Alt Birimi Gösteren Organizasyon Şeması



Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 100.

Eklenen organizasyonel birimler (her ikisi de kaynakların şekline dayandırılır) statü olarak birbirine eşittir, her ikisinde referans departman yöneticisi tarafından denetlenir. Aynı ilişki Şekil 1.7’deki gibi şemalandırılabilir.

Şekil: 1.7 Alt Bölümlendirmeye Alternatif Model



Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 101.

⁷⁴ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 100-101.

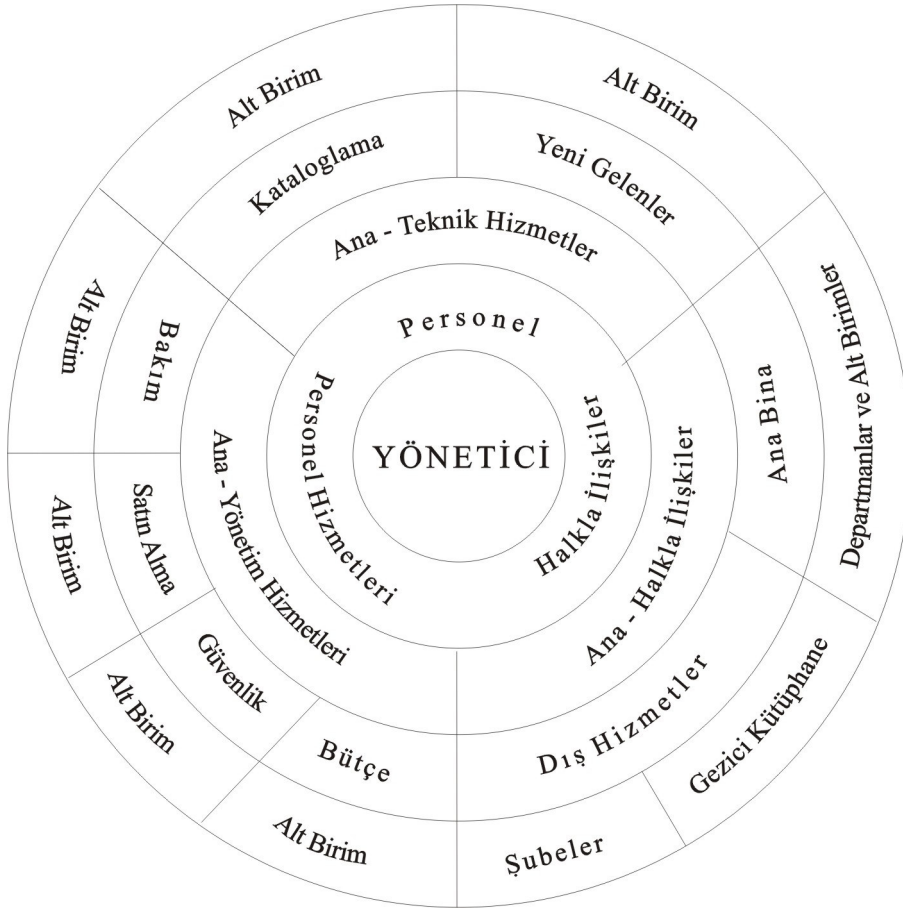
Alt bölümlendirmeye alternatif model Şekil 1.7 yetki, referans departmanından aşağıya doğru gider ve doküman departmanları ile özel koleksiyonlar departmanında durmaktadır. Bu sebeple Şekil 1.7 organizasyonu dikey bir formatta şemalandırırken, Şekil 1.6 yatay formatta şemalandırmaktadır. Ancak her ikisi de aynı işlevi yani organizasyon şemasındaki eşit birimleri gösterir. Bazen bir organizasyonel birimin yapısı şemadaki pozisyonu sebebiyle statüsü yanlış anlaşılabilir. Genellikle tabloda üstte olan birimin statü ve yetkisinin daha çok olduğu düşünülür ancak bu doğru değildir. Organizasyonel ünitenin önemi yetki ilişkileri ile ve son yetkiliye ulaşmadan önce yetkinin geçtiği yönetici sayısı ile belirlenir. Şekil 1.1'deki yetki ilişkilerine baktığımızda yardımcı yönetici, ödünç vermeye, referansa ve teknik hizmetlere süpervizörlük (denetim) sağlar. Bu üç birimin organizasyon şeması içerisinde önemli olduğu görülebilir, çünkü şemanın yukarılarında yer alırlar. Ancak merkez birimin dışına hizmet veren ek birimlerin öneminin ne olduğu belirlenmelidir. Bu önem derecesi şemanın daha altlarında gösterilmektedir. Bu ek birim, yetki ilişkileri analiz edildiğinde statü sıralama ve önem olarak diğer üç birime eşittir.

2.1.5. Dairesel Örgüt Yapısı

Şekil 1.1'den Şekil 1.7'ye kadar olan organizasyon şemaları içerisinde matriks organizasyon şeması (Şekil 1.3) hariç diğer bütün şemalar gelenekseldir. Bunlar hiyerarşiye dayanırlar ve yetki ilişkileri boyunca organizasyonel birimlerin birbiriyle olan ilişkilerini göstermek üzere tasarlanmışlardır. Az sayıda organizasyonda geleneksel olarak yapılanmalarına rağmen, bu yapılar geleneksel olmayan organizasyon şemasında betimlenir. Şekil 1.8 bu tip bir şemaya örnektir. Bu çember şeklindeki model her biri farklı operasyonun farklı seviyelerini gösteren bir dizi iç içe dairelerden oluşur. En üst yöneticiler merkezde gösterilir, izleyen daireler organizasyonun çeşitli seviyelerini gösterir. Bu farklı bir organizasyon yapısı değildir, ama yapının farklı bir biçimde gösterilişidir.⁷⁵

⁷⁵ Stueart, Moran, a.g.e., s. 102.

Şekil: 1.8 Dairesel Örgüt Şeması



Kaynak: Robert D. Stueart, Barbara B. Moran, *Library and Information Center Management*. 4.bs., (Englewood: Libraries Unlimited, 1993) s. 102.

Organizasyon şemaları yetki, iletişim ve bilgi akışı kanallarını tanımlamada veya betimlemede kullanılabilirler. Ayrıca, statüleri ya da organizasyon üyelerinin sıralamalarını ve her yöneticinin komuta birliğini göstermede kullanılabilirler. Bir organizasyon şeması yaratmak yöneticiye, bir birime ilgisiz görevlerin ve alakasız aktivitelerin verilmesi gibi organizasyondaki tutarsızlıkları ve problemleri belirlemede yardımcı olur.

Büyüklüğü göz önüne bakılmaksızın her kütüphane güncel bir organizasyon şemasına sahip olmalıdır. Bu şema, tüm çalışanların kütüphane içi ilişkileri anlamasına yardım etmeye uygun olmalıdır, fakat dinamik bir sürecin statik bir modeli olan organizasyon şemasının gösterebileceklerinin sınırlı olduğu da bilinmelidir. Şema, öğelerine göre iş bölümünü, her öğenin gerçekleştirdiği işin doğasını, fonksiyonel, bölgesel ve ürün temeli olarak öğelerin gruplanmasını kimin patron olduğunu ve alt ve üstlere göre yönetim katmanlarının

seviyelerini gösterir. Şema, organizasyonel birimlerinin statü veya önemini, aynı yönetim seviyesindeki sorumluluk ve otorite derecelerini, komuta ve kurmay arasındaki kesin ayrımları, sadece resmi olan tüm iletişim ve bağlantı kanallarını olanlarını gösterir buna karşılık tüm organizasyon ağı içerisindeki anahtar bağlantı ve ilişkileri ve resmi yapının mantıklı ve gerekli uzantısı olan gayri resmi organizasyonu göstermez.⁷⁶

Son 40 yıldır bir çok kütüphane çok geniş bir yetki yayılımından kaçınmak için yeni idari katmanlar oluşturmaktadır. 1940'larda büyüklüğüne bakılmaksızın neredeyse bütün kütüphaneler departmanlarla ayrılarak organize edilmekteydi ve iş farklı departmanlarca paylaştırılmaktaydı. Örneğin, ödünç verme departmanı, referans departmanı, kataloglama departmanı vb. ayrıca tüm departman yöneticileri, kütüphane yöneticisine rapor ediyorlardı.

Kütüphaneler büyüdükçe departman sayısı da artmaktadır dolayısıyla kütüphane yöneticilerinin kontrol alanı genişlemekte ve planlama ve kurumsal ilişki geliştirme gibi daha geniş sorumluluklara vakti kalmamaktadır. Ancak, 1950'lerin başına dek bir çok kütüphane, kütüphane fonksiyonlarının teknik hizmetler ve okuyucu hizmetleri olarak ayrıldığı bir ikili organizasyon yapısına tabi olmaktadır.⁷⁷

3.1. KÜTÜPHANE ORGANİZASYONLARINDA DEPARTMANLARA AYIRMA

Departmanlara ayırma yönteminin farklı biçimleri vardır ve örgütün ön planda tuttuğu öge veya ilkelere bağlı olarak farklılık gösterirler. Bu bölümde üç yazarın yapmış olduğu kütüphanelerde departmalara ayırma yöntemleri incelenecektir.

R. Stuart'a⁷⁸ göre endüstri işletmeleri, departmanlarını kurmak için genellikle altı çeşit yöntem kullanırlar. Kütüphaneler bu yöntemlerin bir çoğunu kullanırlar, fakat bazı durumlarda kütüphaneler bu yöntemleri diğer işletmelerden farklı şekilde yorumlayarak iki ayrı yöntem daha kullanırlar. Bunlar; konu temeline göre departmanlara ayırma ve materyallerin şekline göre departmanlara ayırmadır.

R. Stuart'ın⁷⁹ kütüphaneler için yapmış olduğu departmanlara ayırma şu şekildedir:

1. Fonksiyonlara göre departmanlara ayırma
2. Konu temeline göre departmanlara ayırma

⁷⁶ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 102-103.

⁷⁷ Stueart, Moran, a.g.e., s. 93.

⁷⁸ Stueart, Moran, a.g.e., s. 80.

⁷⁹ Stueart, Moran, a.g.e., s. 80.

3. Bölge temeline göre departmanlara ayırma
4. Kullanıcı temeline göre departmanlara ayırma
5. Materyallerin şekline göre departmanlara ayırma
6. Sayı temeline göre departmanlara ayırma
7. Ürün temeline temeline göre departmanlara ayırma
8. İşlem ya da donatım temeline göre departmanlara ayırma

K. Kumar⁸⁰ kütüphane organizasyonlarında departmanlara ayırmayı beş şekilde göstermiştir:

1. Fonksiyonel departmanlara ayırma
2. Konusal departmanlara ayırma
3. Bölgesel departmanlara ayırma
4. Kullanıcılara göre departmanlara ayırma
5. Materyale göre departmanlara ayırma

Son olarak Evans'ın⁸¹ kütüphaneler için yapmış olduğu departmanlara ayırma yapısı şu şekildedir:

1. Fonksiyonlara göre departmanlara ayırma
2. Bölge temeline göre departmanlara ayırma
3. Kullanıcı temeline göre departmanlara ayırma
4. Materyallere göre departmanlara ayırma
5. Süreç temeline göre departmanlara ayırma

Yukarıda adı geçen departmanlara ayırma yöntemleri hem işletmelerde hem de kütüphanelerde melez bir yapı kurmak için çok çeşitli şekillerde kullanılmaktadır. D. Stueart

⁸⁰ Kumar, a.g.e., s. 63.

⁸¹ Evans, a.g.e., s. 116.

kütüphaneler için sayı temeline göre, ürün temeline göre ve işlem ve donatım temeline göre departmanlara ayırma yöntemlerinin de içine alan daha geniş bir bölümlendirme yaparken, E. Evans ise departmanlara ayırma yöntemi beş bölüme ayırmıştır. E. Evans, D. Stueart ve K. Kumar'dan farklı olarak konu temeline göre departmanlara ayırma yöntemini kullanmamış onun yerine süreç temeline göre departmanlara ayırma yöntemini kullanmıştır. Bu çalışmada departmanlara ayırma yöntemleri K. Kumar'ın yapmış olduğu ana başlıklar altında incelenecektir.

Kütüphaneler tarafından sayı temeline göre departmanlara ayırma yöntemi nadiren kullanılan bir yöntem olup genellikle kütüphanelerin taşınmasında ve özel bir teknik bilginin olmadığı durumlarda kullanılan geçici bir örgütsel yapıdır.⁸²

Ürün temeline göre departmanlara ayırma, kütüphanelerde az kullanılan bir yöntemdir. Her ne kadar baskı yeri (bibliyografi, broşür, katalog kartı basılan yer) bir ürün organizasyon şeklinde olsa da, bu bölüm kütüphanelerin tüm operasyonları arasında çok küçük bir yere sahiptir.⁸³

Yine Stuart'ın⁸⁴ kütüphanelerde işlem veya donatım temeline göre departmanlara ayırma metodu kütüphanelerde çok küçük bir ölçekte uygulanmaktadır. Bu metod maden işletmesi ya da demir imalathanesi gibi büyük teçhizat (düzen, tesisat, ekipman) gerektiği durumlarda endüstrilerin kullandığı bir yapıdır. Kütüphaneler kitap ciltlemesi yapıyorlarsa başka bir ifadeyle ciltevi görevi görüyorlarsa ve bu işi bir merkezde toplamışlarsa bu metodu kullanabilirler. Ayrıca, kütüphaneler bu yöntemi yazıcı teçhizatı, mikroform okuyucular, ponograf oynatıcılar, ve VCR'lar gibi daha küçük teçhizatların merkezleştirilmesi için de kullanılabilir. Bazı okulların medya merkezlerinde ve bazı kütüphanelerde bu tür teçhizat kullanımı bir trend haline gelmiştir.

Süreç temeline göre departmanlara ayırma ise, birbirini izleyen süreçlerin uygun bir şekilde örgütlenmesidir. Örneğin, kataloglama ve sınıflama departmanları birbiriyle yakından ilişkili ve birbirini izleyen süreçler olarak ele alınabilir ve departmanlara ayırma yönteminde bu süreçlere göre bölüm veya birimler oluşturulabilir.⁸⁵

⁸² Stueart, Moran, a.g.e., s. 80.

⁸³ Stueart, Moran, a.g.e., s. 82.

⁸⁴ Stueart, Moran, a.g.e., s. 82.

⁸⁵ Evans, a.g.e., ss. 121-122.

3.1.1. Fonksiyonel Departmanlara Ayırma

Stuart⁸⁶ fonksiyonel departmanlara ayırma yapısının kütüphanelerde işletmeler gibi yaygın olarak kullanıldığını belirtmektedir. Ödünç verme departmanı, referans departmanı, satın alma departmanı, katologlama departmanı ve yönetim kütüphane organizasyonunun temelini oluşturur. Önemli kütüphane aktivitelerini gruplandırmak bu fonksiyonel kategorilerin bir sonucudur. 50 yıl önce ortaya çıkmış bazı organizasyon şemalarında bazı fonksiyonlar, ilişkili fonksiyonları yerine getiren yan (ya da benzer ya da ikincil) departmanları da içine alacak şekilde, bir departman altına toplanmıştır.

1930'larda otonom (özerk) olarak çalışan bir çok fonksiyonel departmana rastlamak çok olağan dışı bir durum değildir. Son yıllarda bu departmanlardan bir çoğu, tayin edilen aktiviteleri birbiriyle ilgili olduğundan, daha geniş birimler altında toplanmıştır. Bu duruma en iyi örnek olarak bir zamanlar otonom fonksiyonel bir departman olan, son çeyrekte büyük bir fonksiyonel departman olarak ortaya çıkan ve birçok birime sahip teknik hizmetler departmanı gösterilebilir. Sipariş veya satın alma departmanları, katologlama departmanları, süreli yayınlar departmanları, ciltleme departmanları ve önceden otonom günümüzde organizasyonun amacı olan ödünç verme departmanı kütüphane kaynaklarının organizasyonu ile ilişkili olduğu için birleştirilmiştir.

Fonksiyonel yapının birçok avantajı vardır. Fonksiyonel yapı öncelikle benzer içeriğe ve benzer ilgilere sahip olan uzman kişileri gruplayarak uzmanlaşma sağlar. Ayrıca, daha yüksek seviyedeki örgütsel kademelerin, örgütün alt birimlerin ihtiyaçlarının ve katkılarının farkında olmasını sağlar.

Avantajlarına karşılık fonksiyonel yapının üç dezavantajı vardır. Öncelikle çeşitli bölümler arasında rekabete neden olabilir. Kaynaklar konusunda rekabet ya da en uygun prosedür konusunda anlaşmazlıklar çıkabilir. Bazı kütüphanelerde referans ve katologlandırma bölümleri bir kitabın sınıflandırılmasında ya da konu başlıklarının verilmesinde anlaşmazlığa düşebilirler. İkinci olarak; çalışanlar organizasyon içinde elde ettikleri toplam üründen tatminsizlik yaşayabilir. Son olarak da fonksiyonel bölümlendirme bölümleri farklı yerlerde olan organizasyonlar için çok etkili değildir.⁸⁷

⁸⁶ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 80-81.

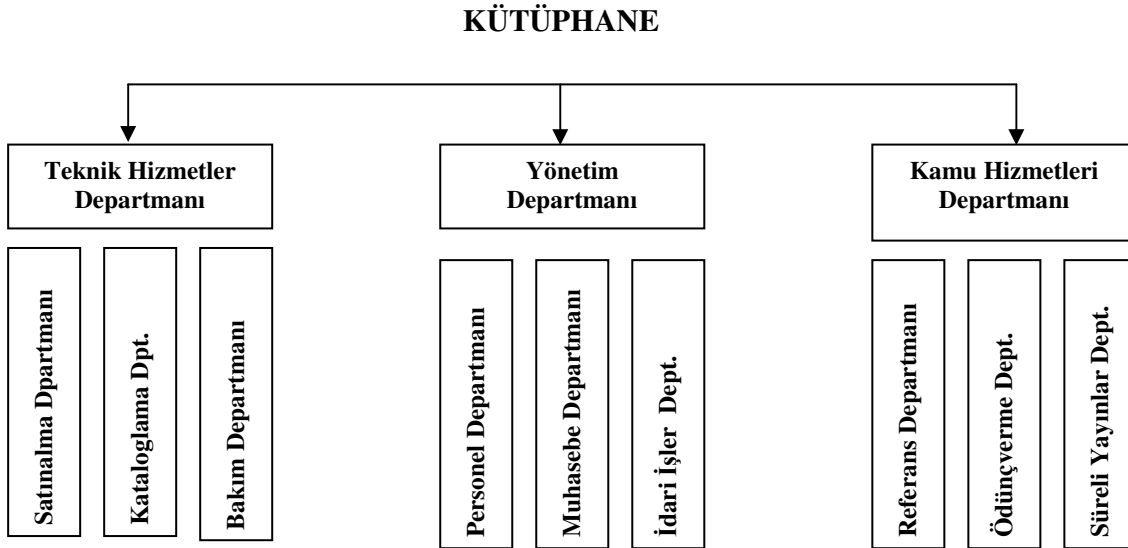
⁸⁷ Evans, a.g.e., ss. 116-117.

Kumar'a göre de⁸⁸ kütüphane organizasyonlarında fonksiyonel departmanlara ayırma yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Özellikle satın alma departmanı, sınıflandırma ve kataloglama departmanı, referans departmanı, ödünç verme departmanı ve bakım departmanı için fonksiyonel bölümlendirme uygulanır. Bu departmanlara ek olarak süreli yayınlar departmanı, muhasebe departmanı, idari işler departmanı, personel departmanı eklenebilir.

İlgili aktiviteler bazında bu departmanları daha büyük birimlerle kombine etmek temel şarttır. Bu amaçla daha üst bölümler olarak teknik hizmetler departmanı ve kamu hizmetleri departmanı kullanılabilir. Teknik hizmetler departmanı; satın alma departmanı, kataloglama (sınıflama ve kataloglama) departmanı, bakım departmanlarını vb. içerir. Kamu hizmetleri departmanı ise; referans departmanı, ödünç verme departmanı, süreli yayınlar departmanlarını vb. içerir.

Büyük bir kütüphane organizasyonu için fonksiyonel departmanlara ayırma Şekil-1.9'de, orta büyüklükteki bir kütüphanenin fonksiyonel departmanlara ayırma yöntemi Şekil-1.10'da gösterilmiştir.

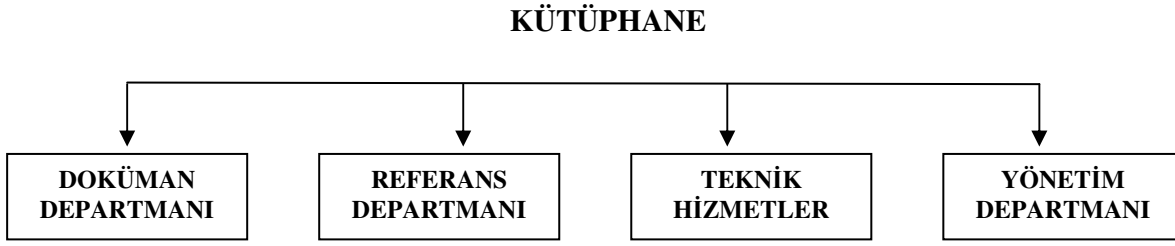
Şekil : 1.9 Büyük Bir Kütüphanede Fonksiyonel Departmanlara Ayırma



Kaynak: Krishan Kumar, *Library Administration and Management*. (New York: Vikas Publishing, 1987) s. 64.

⁸⁸ Kumar, a.g.e., ss. 63-64.

Şekil: 1.10 Orta Büyüklükteki Özel Bir Kütüphane Fonksiyonel Departmanlara Ayırma



Kaynak: Krishan Kumar, *Library Administration and Management*. (New York: Vikas Publishing, 1987) s. 64.

3.1.2. Konusal Departmanlara Ayırma

Kumar,⁸⁹ konusal departmanlara ayırmanın bir kütüphanenin organizasyonunda temel olarak kullanılabileceğini, bu yaklaşımın halk ve üniversite kütüphanelerinde sıklıkla kullanıldığını belirtmektedir. Bu kütüphaneler genellikle kitap yığınlarının açık raflarda çalışma alanları içerisinde bulunduğu departmanlardır. Konu departmanları kullanıcılarına özel kütüphane olarak hizmet verirler. Pratikte, halk kütüphanelerinde konular temel bilimlere göre dört veya altı arasında değişen konu gruplarına ayrılır. Amerika’da ki halk kütüphanelerinde en yaygın olan üç konu departmanı sanat ve müzik, iş ve sanayi ve yerel tarihtir. Akademik kütüphanelerde akademik kapsama göre konu departmanları çeşitlendirilebilir.

Bir çok akademik kütüphane uygarlık tarihi, sosyal bilimler ve temel bilimler olmak üzere bölümlere ayrılır. Bu yapıda, her konu departmanının başında üst düzey personel bulunması öngörülür. Bu kişi, bu özel alanla ilgili olarak eğitim ve bilgi sahibi olmalıdır. Yayınların satın alınması, hazırlanması ve belgelerin kullanıma uygun hale getirilmesi her departmanın kendi sorumluluğundadır. Bu konu departmanlarına ek olarak genel referans bölümü, genel ödünç verme ve genel satın alma bölümleri gibi genel bölümlere ihtiyaç olabilir.

Konusal departmanlara ayırmanın avantajları ve dezavantajları şunlardır:

- Kullanıcılar daha iyi hizmet alırlar, çünkü onların hizmetini karşılayacak kalifiye elemanlar vardır.

⁸⁹ Kumar, a.g.e., ss. 64-65.

- Bir konu üzerindeki çok çeşitli materyaller biçimlerine bakılmaksızın bir arada bulunabilirler. Örneğin kitaplar, süreli yayınlar ve raporlar gibi. Bu durum kullanıcılar için çok kullanışlıdır.
- Kataloqlamayı ve sınıflandırmayı yapan kişi aynı zamanda da referans bölümünde bulunma fırsatını da elde edebilir. Bu sebeple kullanıcıların ihtiyaçlarına ve katalogları kullanma biçimlerine aşina olur.
- Daha fazla hizmet noktasında, daha uzun saatler çalışacak, daha fazla personelle ihtiyaç duyulur.
- Kütüphane kataloglarını çoğaltmak gerekir.
- Kimi bibliyografik araçların kopyalanması gerekmektedir.
- Personelin bir kısmı da istemedikleri halde ilgilerini daha sınırlı alanlarına yöneltmek zorunda kalabilirler.

Stuart'a⁹⁰ göre de, konusal departmanlara ayırma günümüzde büyük akademik kütüphanelerin geniş ölçüde kullandıkları bir yapıdır. Bu yapı okuyuculara geniş bir referans hizmeti ve okuyucu rehberliği sağlar. Ayrıca, kütüphane personelinin konular hakkında daha geniş bilgi sahibi olmasını gerektirir. Akademik kütüphanelerde konu departmanları genellikle geniş bir alana sahiptir: İnsan bilimleri, sosyal bilimler gibi konularla ilgili tüm konuları bir arada bulunur. Büyük halk kütüphanelerinde ise genellikle işletme, sanat, yerel tarih gibi konu departmanları bulunmaktadır.

Lowell Martin halk kütüphaneleri ve akademik kütüphanelerin farklı konu ayırımının evrimi hakkında ilginç bir gözlemde bulunmuştur. Tarihsel olarak, halk kütüphanelerinde merkezileşme baz alınır. Okurların baskın taleplerine göre bir çok konu birimlerinin oluşturulmasının esas alındığı fonksiyonel organizasyon bu kütüphanelerde uygulanırdı. Diğer taraftan birçok üniversite kütüphanesi ise konu birimlerini üniversitede bulunan bölümlere hizmet etmeye yönelik ayırmaya başlamıştır.⁹¹

Konu departmanlarının birçok avantajı vardır. Öncelikle kullanıcılara kolaylık sağlamak açısından bir konuyla ilgili tüm materyallerin bir arada toplanmasına olanak sağlarlar. Bu tür bir yapıda ya da bu ekipmanlarla çalışan kütüphaneciler genellikle farklı konularla ilgili özel

⁹⁰ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 82-83.

⁹¹ Stueart, Moran, a.g.e., s. 83.

bir eğitim alırlar. Bu tür yapılaşmanın dezavantajı ise bazı ekipmanların birden çok kopyasının bulunmasının ve her konuya göre özel eğitilmiş kütüphanecilerin çalıştırılmasının getirdiği maliyettir. Konu departmanlarına göre bölümlendirme yapılan bir kütüphanede özel eğitilmiş personele ihtiyaç vardır. Tek referanslı kütüphaneci talebin düşük olduğu alanlarla ilgili tüm gerekli referansları bir rafta toplayabilir. Fakat dört farklı referans rafı varsa bu konularda eğitilmiş dört kütüphane elemanına ihtiyaç vardır. Ayrıca bu organizasyon yapısı tek bir konuda çalışma yapan bir araştırmacı için kullanımı kolaydır ama birçok disiplinle ilgilenen ya da disiplinlerarası çalışma yapan araştırmacılar için oldukça zorlayıcıdır.

3.1.3. Bölgesel Departmanlara Ayırma

Geniş coğrafi alanda faaliyet gösteren endüstrilerde, coğrafi bölgelere ayrılmış tüm aktiviteler genellikle birlikte gruplandırılır ve bir yöneticinin yönetimine verilir. Bu tür bir yapılanma yerel ihtiyaçları ve problemleri tespit etmeye yarar. Kütüphaneler de organizasyonel yapılanmalarında bölge ya da alan ilkesini benimserler. Halk kütüphanelerinin bir merkezi ve buna bağlı birimleri (şubeleri) vardır. Bilim kütüphanesi, mimarlık kütüphanesi gibi akademik kütüphanelerin de şubeleri vardır.⁹²

Halk kütüphaneleri, hizmet edecekleri alanı şubelerine, kitap topladıkları merkezlere, gezici kütüphane noktalarına göre hizmet verecekleri alanları belirler. Üniversite kütüphaneleri, fizik, hukuk gibi departman kütüphanelerini ilgili kullanıcıların bulunduğu alanlara kurarlar. Örneğin; Delhi Üniversitesi kütüphanesi güney kampüsdeki kullanıcılarının ihtiyaçlarına göre güney kampüs kütüphanesi kurmuştur.⁹³

Bu tür bir organizasyonel yapılanmanın avantajı, kütüphanelerin kullanıcılara daha yakın olmasını sağlamak, kullanıcıların ihtiyaçlarını daha iyi tespit edilmesine olanak sağlamaktır. Geniş fabrikalarda bu tür organizasyon yapısı, yöneticilerin birçok alanda uzmanlaşmasını sağlar. Fakat bu durum kütüphane yöneticisi için geçerli değildir. Bu organizasyon yapısının en büyük dezavantajı ise organizasyon içinde koordinasyonu ve iletişimi zorlaştırmasıdır. Ayrıca bu tür yapılanma sonucu kaynaklarda mükerrerliğe (iki ya da daha çok aynı kaynak) gidilmesine neden olmaktadır.⁹⁴

Kütüphanelerin coğrafi merkezleşmenin derecesinin ne olması gerektiği konusunda bazı cevaplanmamış sorular vardır. Kütüphane yöneticileri, kontrolün kolay olduğu ve bütçe

⁹² Stueart, Moran, a.g.e., s. 81.

⁹³ Kumar, a.g.e., s. 65.

⁹⁴ Evans, a.g.e., ss. 117-118.

avantajları dolayısıyla daha merkezileştirilmiş bir organizasyon yapısını tercih etmektedir. Diğer taraftan kullanıcılar ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verdiği için merkezi olmayan yapılanmayı tercih etmektedirler. Merkezileşmemeye karşı ortaya sürülen gerekçeler, otomasyon ve belge depolanması vb. işlemlerde yeni yöntemlerin ortaya çıkması sonucu zayıflamıştır. Otomasyon sayesinde merkez dışı birimlerde bulunan online katalog gibi mükerrer araç gereçlerin maliyeti azalmıştır.⁹⁵

3.1.4. Materyallere Göre Departmanlara Ayırma

Materyallere göre departmanlara ayırma yönteminde, departmanlar için aşağıdaki kısımların oluşmasına sebebiyet verir:

- Kitap bölümü,
- Harita bölümü,
- Süreli yayınlar bölümü,
- Filmler bölümü,
- Resmi yayınlar bölümü vb.

Her bölüm ilgili olduğu materyallerin satın alma, teknik hizmetler (kataloglama ve sınıflandırma) ve referans hizmetlerinden sorumludur. Büyük üniversite ve halk kütüphaneleri materyalleri türlerine göre belli gruplara ayırır, ama küçük kütüphaneler bu şekilde bir ayırım yapmayarak tüm türleri bir arada bulundurur.⁹⁶

Birçok kütüphane bu formatı kullanmaktadır ya da kaynakların işleme şekline bağlı olarak, özellikle kitap dışı belgelerin ve basılamayan kaynakların kullanıldığı durumlarda, organizasyonun temeline göre bu format kullanılmaktadır. Kütüphanelerde harita departmanına, film departmanına, mikro form departmanına, süreli yayınlar departmanına, internet departmanına ve belge departmanına rastlamak oldukça alışılmadık bir durumdur. Tüm bu özelleşmiş formlar bu kaynakların alımı, depolanması, işlenmesi ve koordine edilmesi sorunlarını doğurur. Genellikle materyallere göre bazı kütüphanelerde çalışan görevliler hem kütüphanelerde gerçekleştirilen olağan işlevleri hem de buna ek olarak

⁹⁵ Stueart, Moran, a.g.e., s. 81.

⁹⁶ Kumar, a.g.e., s. 66.

materyallere göre bazı kütüphanelerin departmanlarının kaynaklarına göre tüm fonksiyonları yerine getirirler.⁹⁷

Örneğin, hükümet belge departmanı hükümet belgelerini düzenleyebilir, işleyebilir, referans servisini ve dağıtımını sağlayabilir. Materyallere göre bölümlere ayırma, tek tip kaynak arayan devamlı kullanıcılar için kullanışlıdır. Fakat, kullanıcılar aradıkları bilgi için konu başlıklarına bakmaktadırlar. Bu da onların değişik format-esaslı bölümde bulunan yararlı bilgileri gözden kaçırmalarına neden olur.

Büyük akademik kütüphaneler ve halk kütüphaneleri materyallere göre ayrılma eğilimindedir. Buna karşın daha küçük kütüphaneler çeşitli materyalleri daha geniş bir departman biriminde birleştirmeye çalışmaktadır. Her ne kadar birçok araç kitap şeklinde olmayan basılmamış şekilde elektronik formatta olsa da az sayıda kütüphane tam olarak multimedya ve görsel-işitsel materyallerden oluşmuştur. Genellikle basılmış kitapların bulunduğu kütüphanelerde bütçe kitaplara, dergilere ve bunları tahsis etmek için kiralık bir yer bulmak için harcanır.⁹⁸

3.1.5. Kullanıcılara Göre Departmanlara Ayırma

İşletmeler, özellikle perakende mağazalar, birbirlerinden farklı istek ve ihtiyaçlara sahip geniş müşteri gruplarına hizmet vermek için kullanıcılara göre departmanlara ayırma organizasyon yapısını genellikle kullanırlar. Aynı şekilde kütüphanelerde bu yapıyı kullanmaktadırlar. 1800'lerden itibaren özel çocuk odaları halk kütüphanelerinde kurulmaya başlamıştır. Halk kütüphaneleri ayrıca bu hizmeti diğer kullanıcı grupları için de sağlamaktadır. Genç, yetişkin, iş adamı, görme engelliler, fiziksel engelliler, ekonomik ve kültürel olarak dezavantajlı gruplara hizmet verebilmek için organize hizmetler ve çeşitli bölümler kurarlar. Çeşitli kullanıcı gruplarına sağlanan bu hizmet özel bölümlerin oluşmasına neden olur.⁹⁹

Amerika'daki üniversite kütüphanelerinde lisans öğrencileri için kütüphaneler kurulmuştur. Yine araştırmalara hizmet verebilmek için az bulunan kitaplar ve özel kolleksiyonlar bölümleri oluşturulmuştur. Delhi Üniversitesi kütüphane sisteminde görme

⁹⁷ Evans, a.g.e., ss. 119-120.

⁹⁸ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 82-83.

⁹⁹ Kumar, a.g.e., s. 66.

engelli öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için görme engelliler (braille) kütüphanesi ve lisans öğrencilerine hizmet verebilmek için üç tane lisans kütüphanesi kurulmuştur.¹⁰⁰

Bu tür bir departmanlara ayırmanın avantajı, kütüphanelerin özel ve çok farklı talepleri olan müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamasıdır. Dezavantajı ise bölgesel departmanlaşmayla aynıdır; departmanlar arası koordinasyon güçtür, özellikle kaynakların kullanımı ile ilgili olmak üzere departmanlar arası rekabet oluşabilir. Ayrıca, bütçenin yetersiz olduğu durumlarda özel gruplara verilen servisler kaldırılabilir. Son zamanlarda müşterilere daha geniş bir perspektifle hizmet sunmanın daha yararlı olacağı görüşü yaygındır. Örneğin bir çok halk kütüphanesi genç-yetişkin departmanını hizmetten kaldırmıştır. Çünkü ana kütüphanede daha iyi hizmet verilebileceği düşünülmektedir.¹⁰¹

4.1. KÜTÜPHANE PERSONELİ

Gelişmiş ülkelerde, kurulmuş olan bir çok meslek grupları temel standartları belirleyebilmek için çalışmalar yapmışlardır. Bunların içerisinde en etkin olan bizim ülkemizde de belirlemiş olduğu standartları kullandığımız *American Library Association*'ın yapmış olduğu kütüphanecilerin sınıflandırılması bildirisidir. Bu bildiri, kütüphanecilerin iş ve işgören tanımlarından temel standartların oluşturulması ve kütüphanecilerin ücretlerinin belirlenmesi gibi geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır.

4.1.1. Kütüphane Personelinin Sınıflandırılması

1968 yılında *American Library Association*'ın (ALA) Kütüphanecilik Eğitim Ofisi (Office for Library Education) kütüphanede çalışan personelin sınıflandırılmasını yaptı. 1976 yılında bu çalışma *American Library Association*'ın bildirisinde değişiklikler yaparak tekrar yayınlamıştır. Adını *Library Education and Personnel Utilization* (Kütüphanecilik Eğitimi ve Personel Kullanımı) olarak değiştirmiştir. ALA kütüphanecileri kategorilerine göre ayırarak, her düzeydeki personelin kütüphanecilik öğrenim-eğitimi ve yapması gereken işler hakkında bilgi vermektedir. Bu açıklamalar, ALA'nın bu konuda aldığı resmi tavır olarak kalmıştır.

ALA'nın belirlemiş olduğu kütüphane personeli ünvanlarına göre kategorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır.¹⁰²

¹⁰⁰ Evans, a.g.e., ss. 120-121.

¹⁰¹ Stueart, Moran, a.g.e., s. 82.

¹⁰² Marty Bloomberg ve G. Edward Evans. *Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş*, çev. Nilufer Tuncer. (Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989) s. 7.

Tablo: 1.1 Kütüphane Personeli Kategorileri – Meslekten

Kütüphane Personeli Kategorileri – Meslekten			
Aşağıdaki Pozisyonlar İçin Gerekli Ünvan			
Kütüphane ile ilgili özellikler	Kütüphane ile ilgili olmayan özellikler	Temel Gereklere	Sorumluluk Türü
Deneyimli Kütüphaneci	Deneyimli Uzman	İlgili deneyimin yanında M.A.'nın üstünde bir eğitim (yani herhangi bir türde, 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 (yönetimle dahil fakat yönetimle sınırlı değildir); kütüphaneciliğin bir yönünde veya kütüphaneye için önemli başka konularda üstün bir bilgiye sahip olmak.
Kütüphaneci	Uzman	Bilim uzmanlığı derecesi	Bağımsız karar vermeyi, kural ve usullerin yorumlanmasını kütüphane sorunlarının analizini ve orjinal ve yaratıcı çözümlerini bulmayı gerektiren, yönetim sorumlulukları dahil mesleki sorumluluklar. (Genelde bir konudaki bilgi, akademik bir derece ile belirlenir.
Kütüphane Personeli Kategorileri - Yardımcı			
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 eğitimini 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 – deki elemanlara destek hizmet işletmeleri; yerleşmiş kural 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 memur görevleri.

Kaynak: Marty Bloomberg ve G.Edward Evans, *Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş*, çev. Nilüfer Tuncer.(Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989) s. 8.

Kumar¹⁰³ kütüphane personelini üç kategoriye ayırmıştır:

- Profosyonel,
- Destek (teknik) – Yarı Profesyonel,
- Destek (idari),

Profesyonel Personel: Profesyonel personel, uzmanlık isteyen işlerde istihdam edilen kişileri kapsar. Bu kişiler kütüphanecilik biliminden mezun olabileceği gibi diğer disiplinlerden de mezun olmuş olabilir. Daha ayrıntılı olarak ele alırsak bu gruba profesyonel uzman, profesyonel asistanlar girer.

Profesyonel personelin görevi genel olarak: kitap seçimi, kitap siparişi, sınıflandırma, indeksleme, özetçeler oluşturmak, referans hizmetleri/bilgi sistemleri hizmetleri ve planlamadır.

Teknik Destek Personeli: Teknik destek personeline örnek olarak hastanelerde ki paramedikal çalışanları verilebilir. Örneğin hemşireler, röntgen teknisyenleri vb. Bu tip personeller kütüphanenin işleyişinde de önemli bir role sahiptirler. Teknik destek personelinin kütüphanecilik bilimleri üzerine sertifikası ve buna ek olarak üniversite diploması olmalıdır.

Teknik destek personelinin görevleri; seçilmiş kaynakların kitap içindeki kaynak kartlarını hazırlamak, kitapların sayımını yapmak, süreli yayınların kayıt etmek, ciltleri numaralandırmak (iç ve dış etiketleri ve tarih etiketlerinin numaralanması), kitapları bedellendirmek, yayın kayıtlarını sağlamak, bibliyografyaların, doküman listelerini vb. yazmak, kütüphane içi ödünç verme işlemi, süreli yayın ve kitapların raflara yerleştirmek, süreli yayınları ve kitapları ciltlemektir.

İdari Destek Personelinin: Görevleri; kütüphaneciye sekreteryaya desteği verilmesi, personel kayıtlarının sağlanması (randevular, kişisel dosyalar, gizli raporlar), muhasebe işleri ve ofis gereçleri satın alınması, (personel ücretleri, stok kayıtlarını tutma, faturaların ödenmesi), görevlerin sınıflandırılmasıdır.

¹⁰³ Kumar, a.g.e., ss. 80-82.

Profesyonel işler, profesyoneller tarafından yürütülür, ancak kütüphanelerde profesyonel eğitim ve kapasite gerektirmeyen çok fazla rutin ve ayak işleri vardır. Bunlar destekleyici personelce yapılmalıdır. Eğer kütüphaneciler bu tip ayak işlerini yaparlarsa akademik çalışmalar yapamazlar.

4.1.2. Kütüphane Personelinin Görev ve Yetki Tanımları

Referans ve Bilgi Sistemleri Müdürü Görev Tanımı:

Ünvanı: Referans ve Bilgi Sistemleri Müdürü

Görevi: Yardımcı Kütüphaneci

Üstü: Kütüphaneci

Astı: Uzman Bilgi Sistemleri Asistanı ve Bilgi Sistemleri Asistanı

Referans ve bilgi sistemleri müdürünün nitelikleri: referans ve bilgi sistemleri hakkında gelişmelerle ilgili donanıma sahip olmalıdır. Hizmet odaklı, yardımsever, bilgili, tecrübeli ve kaynaklara aşina olmalıdır. Kütüphanecilik konusunda master derecesi olmalıdır.

Referans ve Bilgi Sistemleri Müdürünün görevleri:

- Bilgi servisini kurar ve planlar. Kullanıcı eğitim programlarını planlar ve düzenler.
- Hizmetler ve personelle ilgili politikaları geliştirir.
- Süre gelen hizmetleri denetler ve geliştirir .
- Genel olarak bölüme danışmanlık eder.
- Personelden ve kullanıcıdan gelen şikayetleri alır ve cevaplandırır. Kuralları açıklar.
- Kapsamlı referans hizmeti sağlar. Raporları ve istatistikleri hazırlar.
- Diğer bölümlerle referans ve bilgi servislerini koordine eder. Toplantı ve konferanslara katılır.
- Bölümün bütçesini hazırlar ve periyodik olarak raporlar.

- Kütüphaneciye asistanlık eder.
- Kendi departmanı politika ve prosedürleri hakkında kütüphaneciye yardım eder.
- Personel kayıtlarını gözden geçirir.
- Verimlilik raporlarını hazırlar
- Referans kitaplarını seçer.

Uzman –Bilgi Sistemleri Asistanı Görev Tanımı:

Görevi: Profesyonel Asistan

Üstü: Referans ve Bilgi Sistemleri Müdürü

Astı: -----

Uzman - bilgi sistemleri asistanının nitelikleri: kaynaklara, hizmetlere, sınıflandırma şemasına, kataloglama ve kütüphane politikalarına aşina olmalıdır. Kitaplarla ve okuma ile ilgilenmeli ve kütüphanecilik bilimi mezun olmalıdır.

Uzman - bilgi sistemleri asistanının görevleri:

- Kütüphane kullanıcılarına yardımcı olur.
- Kitap isteklerini alır.
- Ekstra bibliyografi bilgilerini tamamlar ve editörlük yapar. Yönlendirici bilgi verir.
- Telefonlara cevap verir.
- Kapsamlı referans hizmeti isteklerini değerlendirir ve bu tip soruları üstüne bildirir.
- Referans kuyruklarını düzenler ve bunların cevaplarını ilgilendiren bilgileri sağlar.
- Organizasyon hakkındaki dosyaları temin eder.

- İŖi olmadığı zaman bibliyografyaların yapılmasına yardımcı olmak.

Bilgi Sistemleri Asistanı Görev Tanımı:

Görevi: Yarı – Profesyonel Asistan

st: Referans ve Bilgi Sistemleri Bölümü Müdürü

Astı: ----

Bilgi sistemleri asistanının nitelikleri: okumaya ve kitaplar ilgi duymalı ve kütüphanecilik sertifikasına sahip olmalıdır.

Bilgi sistemleri asistanının görevleri:

- Materyallerin yerleŖimi konusunda kullanıcılara yardımcı olur.
- Materyallerin yerleŖimi ve bibliyografyaların derlenmesinde bölüm müdürüne yardımcı olur.
- Telefonlara bakar, uzman bilgi sistemleri asistanına vekalet eder.

5.1. KÜTÜPHANE ORGANİZASYONUNDA YÖNETİM

Organizasyonlardaki departmanlaŖma süreci tarif edilirken merkezi ve adem-i merkezileŖirmeden bahsedilmiŖtir. İçerik olarak merkezi ve adem-i merkezilik Ŗekilsel dağılmaya değil, karar verme mekanizamasında otoritenin dağılımına iŖaret eder.¹⁰⁴

Kütüphanelerin hangi tür yönetim stratejisini seçecekleri yani merkezi mi yoksa adem-i merkezilik bir yönetimsel denetimleri mi seçeceği kütüphanenin iŖleyiŖ tarzını köklü bir Ŗekilde etkiler. Yapılacak olan bu seçim, gerekli planlamanın türünü ve özelliğini, personel seçimindeki gerekli kıstasları, örgütün resmi ve gayri resmi yapısını ve alıŖanların moral açısından geliŖmesini etkileyecektir. ađdaŖ yönetim kuramı, merkezi ya da merkezi olmayan bir örgüt yapısını destekleyecek Ŗekilde geliŖtirilebilir. Günümüzde ticarete, sanayide ve devlet yönetiminde, her iki yönetim türünden de yararlanılmaktadır. Kütüphaneler açısından tehlikeli olan durum, bazı kurumların belli yönetim modellerini, bu konudaki seçenekleri bilinçli olarak değerlendirmeden benimsemeye yönelmeleridir. Mantıksal olarak böyle bir

¹⁰⁴ Stueart, Moran, a.g.e., ss. 88-89.

seçim, dikkatli bir analize dayanmalı, sonra da seçilen yönetim yapısı örgütün her bölümünde titizlikle uygulanmalıdır.¹⁰⁵

5.1.1. Merkezi Karar Alma

Merkezi karar alma, yetkinin sistemli ve bilinçli olarak üst kademelerde toplanmasıdır.¹⁰⁶

Koçel'e¹⁰⁷ göre de, merkezi karar alma, karar verme yetkisinin merkezde toplanması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, karar yetkisinin devrinin nispi bir kavram olduğunu, diğer bir ifadeyle derece konusu olduğunu belirtmiştir. Yine yazar organizasyonlarda gerekli boyutta yetki devri olması gerektiğini fakat, yetkisini devreden üstün, sorumluluğunu devredemeyeceğini vurgulamıştır. Karar verme yetkisinin merkezde toplandığı merkezi yönetimde bütün kararların tepe yönetim tarafından alınmasına imkan ve gerek olmadığını savunarak, ama böyle bir uygulamanın yapılabileceğini belirtmektedir.

Kütüphanelerin çoğunun yasal sorumluluğunu, bir yönetim kurulu ya da yönetsel denetimi gerçekleştirecek başka bir kurul üstlenir. Fakat, yönetsel denetimin en sık olduğu kütüphaneler küçük kütüphanelerdir. Kütüphane örgütü büyüdükçe, bu tür merkezi karar verme yetkisi sürdürüleceği gibi sürdürülmeyebilir. Ancak, kütüphane büyüdükçe, kütüphane personeline daha alt düzeyde yönetici elemanlarının da katılması söz konusudur. Kütüphane merkezi bir yönetim planına göre çalışmayı devam ettirecek olursa, o zaman örgüt ve işlemler hakkındaki temel planlar ve bunlarla ilgili belli başlı bütün kararlar merkezi bir noktada toplanacağı için daha alt düzeydeki yönetici elemanlar, önceden belirlenmiş sınırlar içinde iş görme durumunda kalacaklardır. Bu tür merkezi yönetim, eylem birliği ve yine, baştaki yöneticinin bilgi ve becerilerinden de yararlanmayı sağlar. Fakat daha alt düzeydeki yöneticilerin “düşünen beyinler” yerine “uygulayıcı” tipte kişilere dönüşmesine yol açar.¹⁰⁸

Merkezi karar almanın avantajlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Kütüphanelerde satın alma, kataloglama ve sınıflama süreci merkezi olmalıdır, çünkü bu ekonomik olacaktır. Böylelikle standartlar yükselecek aynı zamanda uygulamada bütünlük sağlanacaktır. Bu bütünlük sağlandığında da kullanıcılar sistemdeki herhangi bir koleksiyonu kullanırken zorluk yaşamayacaklardır.

¹⁰⁵ Paul Wasserman, “Kütüphanelerde Politikanın Biçimlendirilmesi,” *Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler*. çev. ve haz. Aysel Yontar. (İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989) s. 36.

¹⁰⁶ Ertürk, *İşletme Biliminin...*, s. 130.

¹⁰⁷ Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon...*, s. 214.

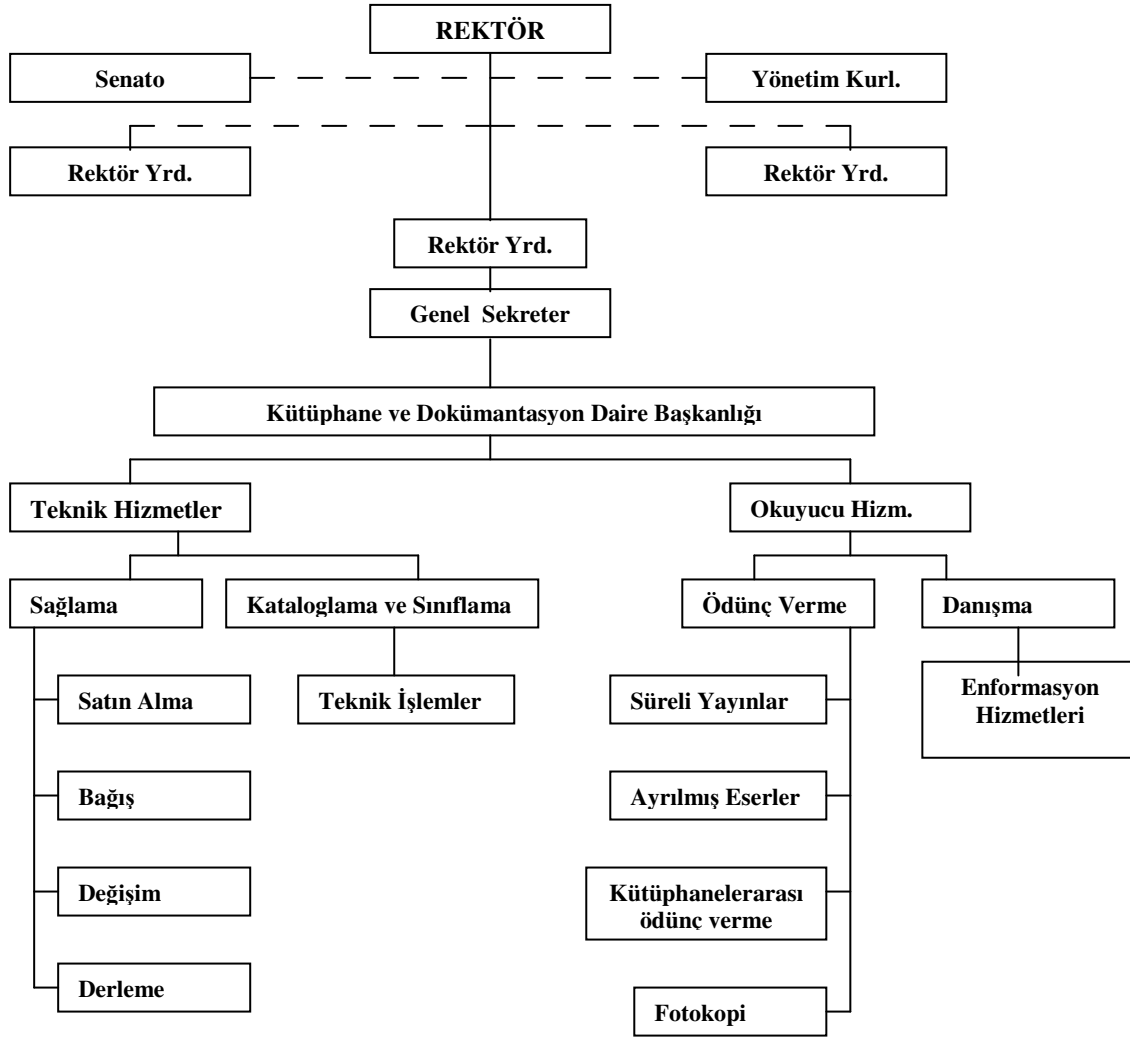
¹⁰⁸ Wasserman, a.g.e., s. 35.

2. Daha az sayıda personel ihtiyaç duyulur.
3. Daha az araç gereç gerektirir.
4. Süreli yayınlar ve kataloglar için tam bir merkezi kayıt sistemi kurmak daha kolay olur.
5. Kataloglama ve sınıflandırma, referans hizmetleri ve seçme sağlamadaki pahalı metaryallerin kopyalanmasını gerektirmez. Kitapların kopyalama işlemi adem-i merkeziyetçilik sisteminde olur.
6. Ödünç verme sisteminin bütünlük içinde olmasına olanak sağlar. Ademi-i merkeziyetçilik yapı farklı ödünç verme politikalarının olmasına sebebiyet verir.¹⁰⁹

Merkezileşme ve adem-i merkezileşmiş yapı, özellikle üniversite kütüphaneleri açısından tartışmalıdır ve bu sorun dört boyutludur. Bunlar, fiziksel yerleşim yeri, idari kontrol, süreç ve hizmetlerdir. Bir uçta dağınık bir kütüphane diğer bir uçta tamamen merkezileşmiş bir kütüphane olması şekil 1.11 ve şekil 1.12’de her iki örgüt yapısına örnek olarak gösterilmiştir.

¹⁰⁹ Kumar, a.g.e., s. 66.

Şekil: 1.11 Merkezi Karar Alma Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı



Kaynak: Sönmez Çelik, “Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:2, 2000: 58.

5.1.2. Adem-i Merkeziyetçi Karar Alma

Yetkinin bir yönetim kademesinden diğerine aktarılması ve ilgili kararların da bu kademeler tarafından verilmesine adem-i merkezi yapı denir. Yetki devri, geniş olduğu zaman adem-i merkezi yapı da o derece yüksek olur. Kademeler arasında yetki devri az olduğu zaman merkezi yönetim ağırlıklı olur. Adem-i merkezi yapı departmanlaşmaya benzer. Fakat, bu yapılar birbirinden tamamen farklı olup, karıştırılmaması gerekir. Çünkü, geniş bir biçimde departmanlara ayrılmış olan bir organizasyon yine de merkezden yönetiliyor olabilir.¹¹⁰

¹¹⁰ Tengiz Üçok, *Yönetim İlkeleri*. 2.bs., (Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1990) s. 111.

Merkezi olmayan yönetim daha alt düzeydeki yöneticilere, kendi birimlerini yönetme açısından daha fazla rahatlık sağlar. Adem-i merkeziyetçilik yapısının uygulanacağı bir kütüphanede, şube kütüphanesinin yöneticisi, kendi birimiyle ilgili işlem yöntemlerini seçme konusunda özgürdür. Şube kütüphaneleri danışmaya ihtiyaç duyduklarında ya da yardım almak istediklerinde merkez kütüphanedeki farklı hizmet birimleri tarafından desteklenirler. Fakat, danışma sonucu elde edilen bilginin, kendi ihtiyaçlarına uyacak nitelikte olup olmadığına şube kütüphanecisi karar verir.¹¹¹ Büyük oranda yüksek merkezileşmeye sahip organizasyonlarda otorite hiyerarşisinin en üst noktasında toplanır, dolayısıyla bütün kararlar en üstekilerce verilir. Adem-i merkezileşmiş organizasyonlarda karar verme mekanizması organizasyonel yapıya yayılmıştır. Kurumlar büyüyüp karmaşıklıktıkça adem-i merkeziyetçiliğe bir eğilim görülür.¹¹²

Adem-i merkeziyetçiliğin avantajları şu şekilde özetlenebilir:

1. Adem-i merkeziyetçi sistemde kaynakları kim daha fazla kullanacaksa ona uygun bir yerleşim sistemi geliştirilir.
2. Koleksiyon konularına göre bölünerek her formdaki materyalin bir arada olması sağlanır. Bu yapı aynı zamanda konu hakkında gerekli eğitim ve tecrübeye sahip kişilerin ilgili bölümlerde çalışarak daha iyi hizmet vermesini sağlayacaktır.¹¹³

Öğretmenler adem-i merkeziyetçi sistemi desteklemektedir. Çünkü kendilerine gerekli olan kaynakların kolaylıkla erişebilecekleri yerde olmasını isterler ancak kütüphaneciler tümüyle adem-i merkezileşmiş yapıya karşıdır. Kütüphaneciler, kaynaklar sınırlı ise adem-i merkezileşme sisteminden mümkün olduğunca kaçınılması gerektiğini savunurlar. Ne var ki, adem-i merkezileşmiş yapıyı seçen kütüphanelerin, şube kütüphanelerin de hemen kullanıma hazır durumda iki bin veya üç bin koleksiyonu var ise kütüphaneciler adem-i merkeziyetçi yapıya onay verebilirler.

Organizasyonel sistem, tamamen merkeziden, kısmi merkeziye doğru değişebilir. Kısmi merkezileşme, merkez kütüphanenin ve şube kütüphanelerinin yönetici kütüphaneci kontrolünde olmasıdır. Fakat, mesleki okul kütüphaneleri, bölüm kütüphaneleri ve özel koleksiyonlar otomon bir pozisyonda bulunabilirler. İdare açısından bir üniversite yerleşkesindeki, tüm kütüphanelerin üniversite kütüphane sistemine dahil olması arzu edilen

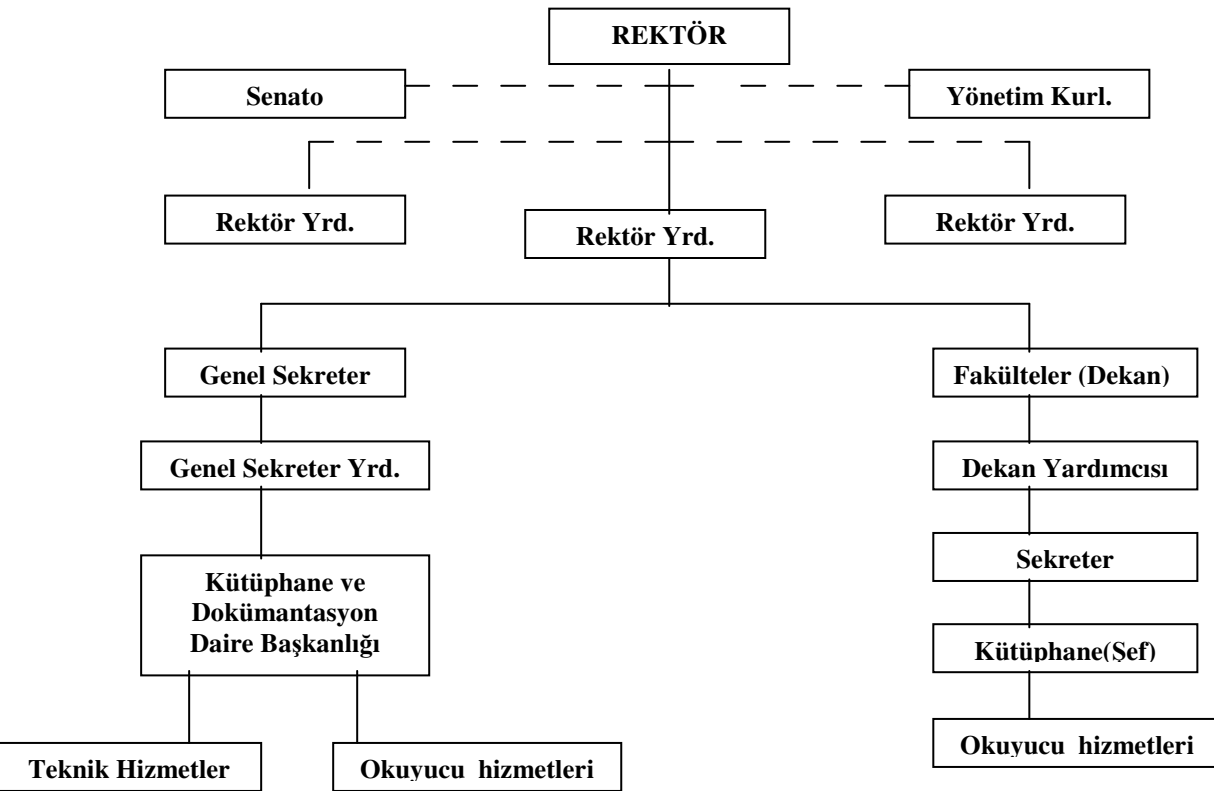
¹¹¹ Wasserman, a.g.e., s. 35.

¹¹² Stueart, Moran, a.g.e., ss. 88-89.

¹¹³ Kumar, a.g.e., s. 67.

bir durumdur. Böylece kütüphane yöneticisi üniversiteye bağlı olan tüm kütüphaneler üzerinde tam bir kontrole sahip olur. Halk kütüphanesi sistemi de genel olarak bir merkez kütüphane, şubeler ve gezici kütüphanelerden oluşur. Satın alma, kataloglama ve dokümanların sınıflandırılma işlemlerinin merkezileşmesi çok önemlidir, fakat diğer servisler adem-i merkeziyetçi olabilir. Kamu kütüphanecisinin yöneticisi normalde kütüphane sisteminin üzerinde tam bir kontrole sahiptir. ¹¹⁴

Şekil: 1.12 Adem-i Merkeziyetçi Karar Alma ve Üniversite Kütüphanesi Örgüt Yapısı



Kaynak: Sönmez Çelik, "Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı," *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:2, 2000: 59.

¹¹⁴ Kumar, a.g.e., s. 67.

BÖLÜM III

KÜTÜPHANE PERSONELİNİN MOTİVASYONU

Organizasyonu anlayabilmek için öncelikle onu oluşturan unsurları bilmek gerekir. Organizasyonu belirli bir bütünlüğü olan bir sistem olarak kabul edersek, kişileri de onun alt sistemleri olarak görebiliriz. Bu alt sistemlerin herbirinin kendine özgü amaçları, düşünce ve davranış kalıpları, farklı olaylar karşısında farklı algılama, yorumlama ve eyleme dönüştürme biçimleri vardır.¹¹⁵

Örgütlerinde gerçekleştirmesi gereken amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklarından biri mevcut fiziksel varlıkları, bilgi, beceri ve yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanan personeldir. Organizasyon, kişilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için hedeflere yönelmiş bir sistemdir. Aile veya akraba gibi basit organizasyonlarda ihtiyaçların tatminindeki amaç belirlidir, fakat büyük kurumlarda yani, daha karmaşık olan organizasyonlarda ihtiyaçların tatmini basit değildir.

Koontz'a¹¹⁶ göre, iş yönetimi, bireylerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışabilecekleri bir ortamın yaratılmasını ve muhafazasını gerektirir. Bir yönetici, insanları neyin motive ettiğini bilmeksizin bu işi başaramaz. Örgütsel rollere göre motive edici faktörlerin inşa edilmesi, bu rollerin dağıtımı ve insanları yönetme sürecinin tamamı, bir motivasyon bilinci üzerine inşa edilmelidir. Motive edici faktörlerin bilinmesi ve bundan faydalanılması açısından, yöneticilerin amatör psikiyatrist rolleri de önemlidir. Yöneticinin görevi insanları manipüle etmek değil, onları neyin motive ettiğini teşhis etmektir.

İnsan davranışının temel bileşeni, bazı fiziksel veya zihinsel faaliyet biçimleridir. İnsan davranışına bir faaliyetler dizisi olarak bakabiliriz. İnsan faaliyetleri amaca dönüktür, yani insanların bir şeyi başarmak için bazı davranışlar sergilerler. Ancak, kişisel amaçlar aldatıcı olabilmektedir. İnsanlar bazen yaptıkları şeylerin nedeninin tam olarak farkında olmakta, fakat sıklıkla da bilinçaltılarında gömülü olan istekleri tarafından yönlendirilebilmektedir.¹¹⁷

Yöneticilerin temel görevi, insanların şirketin veya kendilerine bağlı her hangi bir bölüm ya da birimin görev veya hedeflerini başarmaya yönelik faaliyetlere katkıda bulunmaktadır.

¹¹⁵ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004) s. 13.

¹¹⁶ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, 4.bs., *Essentials of Management*. (New York, McGraw-Hill, 1986) s. 372.

¹¹⁷ Koontz, O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 372.

Açıktır ki yöneticilik yeteneğinin en önemlisi insan faaliyetlerinin istenen yöne çekilmesi, insanların bir şeyler yapmasına neyin neden olduğunu ve onları neyin motive ettiğini bilmekten geçer.¹¹⁸

Yöneticiler, emirlerindeki kişilerin veya işbirliği yaptığı kişilerin yetenek ve niteliklerinin üstünde ve ötesinde bir başarı sağlayamaz. Öyleyse, yöneticilerin kişileri özendirilmesi, çaba ve faaliyetleri ise amaca doğru yöneltmesi ve uyumlaştırması gerekir. Bunun için de, yerine ve zamanına göre onları inandırması, denetim ve gözetim altında bulundurması gerekir.¹¹⁹

Koçel,¹²⁰ motivasyonun gözlenebilen ya da mikroskop altında incelenebilen bir şey olmadığını söylemektedir. Motivasyonu etkileyen faktörlerin kişilerin davranışlarının değerlendirilmesi sonucunda anlaşılacağını ve kişinin davranış şeklinin motivasyonu göstereceğini belirtmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunluluğunu vurgulamaktadır.

Genel olarak “motivasyon” kavramı, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yöneltmesini, belirli bir eylemi yerine getirmek için bir insanın bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder.

Diğer bir ifadeyle, motivasyon insan davranışlarını harekete geçiren ve başlatılan hareketlerin devam etmesini sağlayan bir güç olarak tanımlanabilir.

Psikologlar, genel olarak davranışların motivasyon sonucu doğduğu noktasında birleşirler. Yani, kişinin davranışının mutlaka bir nedeni vardır ve davranış algılanan belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelmiştir. Belirli amaçlara yönelmiş davranış, gerçekte ihtiyaç tatmini ile ilgilidir. Her fert devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlara sahiptir, diğer bir ifadeyle belirli amaçlara yönelirken ihtiyaçlara göre hareket ederler.¹²¹

İnsan dürtüleri, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde duyulan ihtiyaçlara dayanır. Su, hava, yiyecek, uyku ve barınma gibi fizyolojik gereksinimler temel ihtiyaçlardır. Kişisel saygınlık, statü, başkalarına bağlılık, sevgi, başarı ve benlik duygusu gibi ihtiyaçlar ise ikincil ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar farklı bireylere, zamana ve yoğunluğa göre değişim gösterir.

¹¹⁸ Koontz , O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 373.

¹¹⁹ Kemal Tosun, *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, 1989) s. 31.

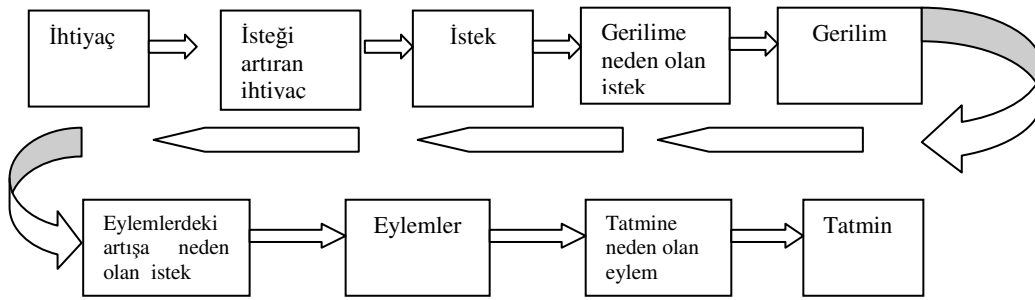
¹²⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. (İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1989) s. 302.

¹²¹ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*. (İstanbul: Ar Yayın Dağıtım,1981) s. 187.

Yöneticilerin kendilerine bağlı olan insanları motive ettiğini söylemek onların bu arzu ve istekleri karşılama umduğu şeyleri yaptıklarını ve kendilerine tabi olan insanların arzu edilen bir şekilde davranmalarını sağladıklarını söylemektir. O halde motivasyonu zincirleme bir reaksiyon olarak ele alabiliriz. Bu zincir temel ihtiyaçlarla başlar, sonra gerilime neden olan istek ve amaçlar (yani tatmin edilmemiş arzular) ortaya çıkar ve bu hedefleri elde etmeye dönük davranışa neden olur ve son olarak da bu istekler yerine getirilir. Bu zincir Şekil 1-13'de gösterilmektedir.¹²²

Koontz,¹²³ zincir açıklamasının karmaşık olduğunu ve ayrıca açlık gibi fizyolojik ihtiyaçlar dışındaki ihtiyaçların insanın içinde bulunduğu çevreden bağımsız olmadığını belirtmektedir. Hatta birçok fizyolojik ihtiyaç da çevresel koşullar tarafından harekete geçirilir: Bir yemeğin kokusu açlık hissine, termometrede yüksek bir derece görmemiz aniden fazla ısınmamıza veya soğuk bir içecek görmemiz karşı konulmaz bir susama isteğine neden olabilir.

Şekil: 1.13 İhtiyaç-İstek-Tatmin Zinciri



Kaynak: Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, 4.bs, *Essentials of Management*. (New York: McGraw-Hill, 1986) s. 373.

İkincil ihtiyaçlarımızı algılayışımızda çevrenin önemli bir etkisi vardır. Örneğin bir meslekte terfi etmemiz daha yüksek pozisyonlar için arzumuzu ateşleyebilir, zor bir problemi çözmek bir şeyler elde etme isteğimizi kışkırtabilir, sosyal bir grup, bağlılık ihtiyacımızı arttırabilir. Ayrıca, bireylerin dürtülerinin karmaşık ve çoğu zaman çatışabileceğini de söyleyebiliriz. Örneğin bir birey ekonomik mal ve hizmetlere dönük bir

¹²² Koontz , O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 373.

¹²³ Koontz , O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 373.

istekle güdülenmiş olabilir daha iyi bir ev veya yeni bir araba almak gibi hatta birey yeni bir ev mi araba mı almak konusunda çatışma yaşayabilir.¹²⁴

6.1. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon konusunda pek çok teori ve model bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere bireyleri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürmek konularında yardımcı olmaya çalışırlar. Geliştirilen bu teorilerin bazıları bireylerin ihtiyaçlarının bir ifadesi olan motivlere, dolayısıyla bireyin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları da bireyin dışında olan, bireye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir.¹²⁵

Motivasyon teorileri iki ana grupta toplanmaktadır. Birinci grup “Kapsam Teorileri” olarak adlandırılan içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup da “Süreç Teorileri” olarak adlandırılan dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir.¹²⁶

6.1.1. KAPSAM TEORİLERİ

6.1.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Organizasyonlarda motivasyon konusunu işleyen teoriler arasında en çok başvurulan teori Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir. Maslow teorisinde insanlar önem sırasına göre dizilmiş farklı ihtiyaçlara sahiptir.

Bu hiyerarşide 4 temel varsayım vardır¹²⁷:

1. Tatmin edilen ihtiyaç motivasyon değildir. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde yerini bir başkası alır ve böylece bireyler bazı ihtiyaçlarını tatmin etmek için sürekli çaba içindedir.
2. İhtiyaç ağı bir çok insan için karışıktır. Çünkü aynı anda bir çok ihtiyaç insanların davranışlarını etkiler.
3. Genellikle düşük sıradaki ihtiyaçlar yükseklerdekenden önce tatmin edilir ki davranışı sürdürmek için gerekli hareket devam edebilsin.

¹²⁴ Koontz , O’Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 374.

¹²⁵ Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon...*, s. 636.

¹²⁶ Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon...*, s. 636.

¹²⁷ Don Hellriegel, John W. Slocum, *Organizational Behavior*. 2.bs., (New York: West Publishing Co., 1979), s. 397.

4. Düşük seviyedekilerle karşılaştırdığımızda yüksek seviyedekilerin ihtiyaçlarını tatmin etmek için daha fazla imkan vardır.

Maslow'un teorisine göre ihtiyaçlar belirli bir hiyerarşi içinde sıralanmaktadır. En düşük seviyedeki ihtiyaçlar fizyolojiktir. Buna karşın en yüksek seviyedeki ihtiyaçlar kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar aşağıda sırayla tanımlanmıştır.¹²⁸

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, barınma ihtiyacı.
2. Emniyet ve Güvenlik İhtiyaçları: Dışsal tehlikelere karşı ya da tehditlere karşı korunma, bu tehditler karşısında bağımsız olma ve güvenli çalışma koşulları.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Dostluk, bir gruba ait olma, aşk, uyumlu çalışma grupları, iş arkadaşlığı
4. Kendine Saygı İhtiyacı: Kendine güvenme, tanınma ve prestij
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bir insanın kabiliyetini, yeteneklerini ve potansiyalini tam olarak kullanabilmesi yetenek ve yaratıcılık

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar temeldir. Örneğin, kişiler bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse de öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışacaktır. Fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkacak ve kişileri etkileri altına alacaktır. Emniyet ve güvenlik ihtiyacı temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede bir ihtiyaçtır. Yani, kişiler fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden uzak tuttuğu ve bu durumu devam ettirdiği müddetçe huzurlu olacaktır. Sosyal ihtiyaçlar, kişiler bir sosyal gruba (aile, iş arkadaşları vb.) ait olma duygusuna ihtiyacı vardır. Sosyal ihtiyaçlar uyumlu çalışma grupları, iş arkadaşlığı ve samimi patronlarda bulunur. Kişiler karşılıklı sevgi bağlarının olduğu insanlarla ilişkiler kurmaya arzu eder.¹²⁹

Kendine saygı ihtiyacı ise, bireyler öz saygınlık ve kişisel yeterliliğe de ihtiyaç duyarlar. Kişiler önce başkalarının dikkatini çekmek ve onların takdirini kazanmak isterler, daha sonra kendi kendisinin takdirini kazanarak tatmin olurlar.¹³⁰ Kişinin kendine saygı ihtiyacı, kendine

¹²⁸ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, *Organization: Behavior, Structure, Process*. 4.bs., (Plano, Texas: Business Publications, INC., 1982) s. 82.

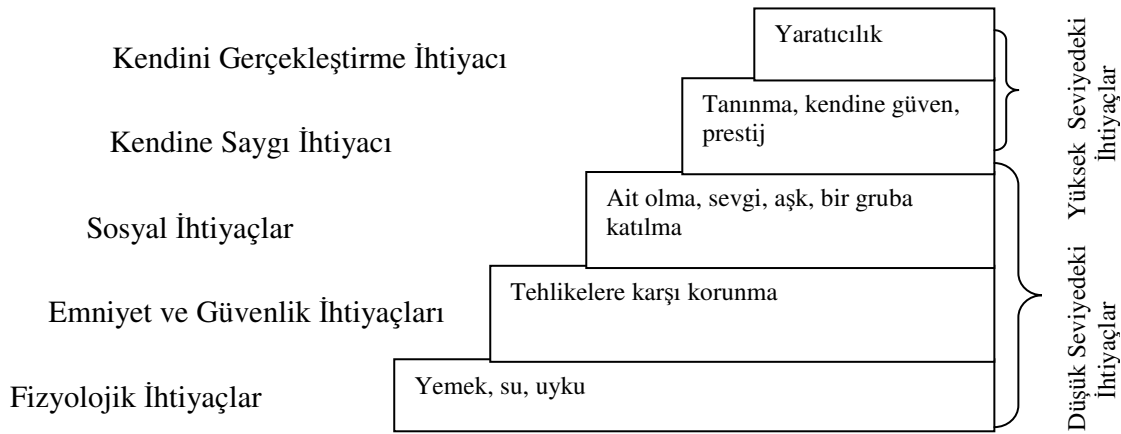
¹²⁹ Ricky W. Griffin, *Management*. 5.bs., (Boston: Houghton Mifflin Company, 1996) ss. 477-478.

¹³⁰ Dereli, a.g.e., s. 195.

olan güvenlik duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede işe yarar bir insan olduğu kanısını güçlendirecek ve böylelikle bu duygu insan için büyük bir tatmin aracı olacaktır.¹³¹

İhtiyaçlar dizisinin sonuncusu olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişilerin belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek yeteneklere sahip olmasıdır. Fakat bu ihtiyaç, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki diğer ihtiyaçlara göre daha az belirlidir. Çünkü, kişiler ya bu ihtiyacın varlığının farkına varmamışlar ya da gerçekleştirebilecek koşulları henüz bulamamışlardır.¹³²

Şekil: 1.14 İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Raymond E. Glos, Richard D. Steade, James R. Lowry, 8.bs., *Business: Its Nature and Environment an Introduction*. (Cincinnati: South-Western Pub., 1976) s. 135.

6.1.1.2. Alderf'in ERG Kuramı

İnsan ihtiyaçları üzerine Maslow'unkinden daha gelişmiş bir teori Alderfer'in ERG teorisidir. Maslow'un teorisi büyük bir genel uygulanabilirliğe sahiptir, ancak Alderfer teorisi insanların ihtiyaçlarının açık bir biçimde pratikte anlaşılmasını sağlar. ERG teorisi üç grup insan ihtiyacı olduğunu varsayar: Varlık (Existence), ilişki (Relatedness) ve gelişme (Growth). Varlık ihtiyaçları tümüyle maddi ve psikolojik arzulardır. İlişki içinde olma ihtiyaçları diğer insanlarla olan ilişkileri kapsar ve bu ihtiyaçlar karşılıklı paylaşım, düşünme ve hissetme

¹³¹ Eren, *Örgütsel Davranış...*, s. 498.

¹³² Eren, *Örgütsel Davranış...*, s. 498.

yoluyla karşılanır. Gelişme ihtiyaçları ise insanların kendilerini ve çevrelerini üretken ve yaratıcı bir şekilde değiştirmeleri yönünde motive eder. Gelişme ihtiyaçlarının karşılanması, kişisel kapasitenin tümüyle kullanılması ve yeni yeteneklerin kazanılmasıyla mümkündür.¹³³

Alderfer'in ERG teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında benzerlikler bulunmaktadır, şöyle ki varlık ihtiyaçlarını fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına, ilişki ihtiyaçlarını sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarına ve gelişme ihtiyaçlarını ise kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına benzetmektedir.¹³⁴

ERG teorisi, çeşitli farklı ihtiyaçların tek bir seferde işleyebilmekte olduğunu öne sürer. Dolayısıyla her ne kadar Maslow kendini gerçekleştirmenin ancak diğer ihtiyaç grupları karşılandıktan sonra gerçekleşeceğini söylese de, Alderfer insanların, özellikle de günümüz post-endüstriyel toplumunda çalışan insanların hem varlık hem de gelişme ihtiyaçlarını aynı anda karşılayabileceklerini ileri sürmektedir. Her iki teori de sahip oldukları pratik değerle yöneticilere insanları motive etmek için kullanabilecekleri destek veya ödül biçimlerini gösterir. Yöneticilerin Maslow veya Alderfer'in ihtiyaç hiyerarşi versiyonunu tercih etmelerinden bağımsız olarak, insanların ihtiyaçlarını karşılayarak, özellikle kendilerini gerçekleştirmeleri ve geliştirmeleri için fırsatlar sunarak, onları motive edebilirler.¹³⁵

Yine ERG teorisine göre, varlık ile ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlanır. Maslow'dan ayrılan diğer bir yanı da, gereksinimler burada somutluk durumlarına göre sıraya konmuştur. Dolayısıyla bir üst düzeydeki gereksinimi karşılamak güç olduğunda bir alt düzeydeki gereksinim kümesi daha çok istenecektir. Çünkü ERG teorisine göre, daha ayrılmamış, daha az somut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler.¹³⁶

6.1.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Hellriegel,¹³⁷ çift faktör teorisini son dönemin en tartışmalı motivasyon teorilerinden birisi olarak tanımlamakta ve bu teorinin iki yönünün benzersiz olduğunu ve şimdiye kadar bu teoriye yönelen dikkat ve ilginin muhtemelen benzersizlikten kaynaklanmakta olduğunu

¹³³ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, *Management: Building Competitive Advantage*. 3.bs. (Chicago: Irwin, 1996) s. 390.

¹³⁴ John A. Wagner, John R. Hollenbeck, *Management of Organizational Behavior*. (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992) s. 207.

¹³⁵ Bateman, a.g.e., s. 390.

¹³⁶ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981) s. 39.

¹³⁷ Hellriegel, Slocum, a.g.e., s. 408.

belirtmektedir. Birincisi bu teori bazı iş faktörlerinin iş tatminine ve bazılarının da memnuniyetsizliğe neden olduğunu vurgulamaktadır. İkincisi, bu teoriye göre iş tatmini ve tatminsizliği tek bir bütün halinde var olmaz.

Herzberg ve arkadaşları bir grup muhasebeci ve mühendis üzerinde iş tatmini ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi dikkatle incelemişlerdir. Kısmen yapılandırılmış mülakatları kullanarak, bu işçilerin yaptıkları iş dolayısıyla duygularını etkileyen çeşitli faktörler üzerine veri toplamışlardır.¹³⁸ Herzberg ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışma sonucunda, bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanların işte tatminsizlik duyduğunu ve bu koşulların var olması durumunda çalışanların tam anlayışla motive edilmediğini ileri sürülmüştür.¹³⁹

Herzberg ve arkadaşları bu çalışma sonucunda ortaya iki faktör grubu çıkarmışlardır: Güdüleyici ve hijyen faktörler, ilk faktör olan güdüleyici; başlı başına işin kendisini, işi kavramayı, ilerlemeyi ve sorumluluğu içerir. Bu faktörler iş hakkında pozitif duygularla bağlantılıdır ve başlı başına işin içeriğine ilişkindir. Bu pozitif duygular da bireyin geçmişte deneyimlediği başarı, kavrayış ve sorumlulukla ilişkilidir. Bu pozitif duygular işlerde gösterilen geçici başarıdan ziyade kalıcılığa bağlı olarak şekillenir.¹⁴⁰

İkinci faktör olan hijyen; şirket politikasını ve yönetimini, teknik denetimi, maaşı, güvenliği, çalışma koşullarını ve kişiler arası ilişkileri içerir. Bu faktörler, herhangi birinin işi hakkında negatif duygularıyla bağlantılıdır ve işin gerçekleştirildiği bağlam veya çevreye ilişkindir. Yani bu faktörler, işi dışsal olarak veya dışarıdan etkileyen engellerdir. Buna karşın güdüleyiciler, işle ilgili içsel veya içeriden etkileyen faktörlere dayanmaktadır.¹⁴¹

Bir dereceye kadar farklı biçimde ele alındığında, dışsal etmenlerin neden olduğu sonuçların (maaş, şirket politikası ve kurallar vb.) büyük ölçüde formel kurum yapısı tarafından belirlendiği görülür. Dışsal etmenlerin neden olduğu sonuçlar, sadece kurumun yüksek performans belirlemesi durumunda devreye soktuğu bir yüksek performans ödülü niteliğindedir. Öte yandan, başarılı bir görev performansından sonra hissedilen başarı duygusu gibi içsel faktörlerin neden olduğu sonuçlar büyük ölçüde bireylerin içsel olarak hükmettikleri sonuçlardır. Kurumsal politikalar bunlar üzerinde ancak dolaylı bir etkide bulunabilir. Güdüleyiciler her ne kadar her hangi birinin işiyle ilgili pozitif duygularla ilişkili olsa da bazen negatif duygularla da ilişkili olabilir. Öte yandan hijyen neredeyse hiç bir zaman pozitif

¹³⁸ James H. Donnelly, James L. Gibson, John M. Ivancevich, *Fundamentals of Management*. 3.bs. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998) s. 274.

¹³⁹ Zeyyad Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*. 3.bs., (Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1987) s. 81.

¹⁴⁰ Donnelly, Gibson, Ivancevich, a.g.e., s. 275-276.

¹⁴¹ Hellriegel, Slocum, a.g.e., s. 408.

duygularla ilişkili değildir, ancak zihinsel depresyon, işi bırakma, devamsızlık ve benzeri durumlarla bağlantılıdır.¹⁴²

Teorinin ikinci önemli noktası, iş tatmini ve tatminsizliğinin birbirinden bağımsız ve ayrı olmalarına rağmen bir bütün halinde var olamayacağı önermesidir. Bu ikili varoluşla ilgili en ilginç şeylerden birisi, bir bireyin aynı anda hem tatmin hem de memnuniyetsiz olabilmesidir. Bu ikili varoluş ayrıca, çalışma koşulları ve maaş gibi hijyen faktörlerinin iş tatminini azaltma veya arttırma durumu olmadığını, bu faktörlerin sadece iş tatminsizliğinin ölçüsünü etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.¹⁴³

6.1.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland'a insanları yönlendiren bir dizi temel ihtiyaç tanımı yapmıştır. McClelland göre kişiler için önemli olan ihtiyaçlar başarı, ilişki ve güç ihtiyaçlarıdır.¹⁴⁴

Başarıya olan ihtiyaç, kişi ulaşılması güç, çalışma gerektiren amaçlar seçerek ve bunları gerçekleştirebilecek gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı göstermesidir.

İlişkiye olan ihtiyaç, diğer insanlar tarafından beğenilmek yönünde güçlü bir arzuyu yansıtır. Bu ihtiyacı yüksek derecede duyan bireyler yüksek düzeyde performans göstermekle çok ilgilenmeyebilirler, ancak diğer insanlarla iyi geçinmek konusunda daha eğilimlidirler.

Güç ihtiyacı ise diğer insanları etkileme ve kontrol etme arzudur. Eğer bu ihtiyaç diğerleri üzerinde saldırgan bir yönetim ve istismar şeklinde açığa çıkarsa kişiselleşmiş güç olarak tanımlayabileceğimiz negatif bir güç haline de gelebilir. Bu kişiselleşmiş güç ihtiyacını üst düzeyde duyan insanlar, tüm güçlerini kendi kişisel hedeflerini gerçekleştirmek üzere kullanmak isterler. Öte yandan güç ihtiyacı toplumsallaşmış güç olarak tarif edilen pozitif bir güdü haline de gelebilir çünkü bu güdü kurum ve toplumların yapıcı gelişimine yönlendirilebilir.¹⁴⁵

Az bağıllık ve ılımlı yüksek güç ihtiyacı, hem daha yüksek hem de daha düşük yönetsel başarı ile ilişkilidir. Yüksek güç ve başarı ihtiyacı etkili liderlik için gerekli olan özelliklerdir. Yöneticilik ve liderlik için bağıllık ihtiyacının önemli olmamasın nedenlerinden birisi bu

¹⁴² Hellriegel, Slocum, a.g.e., s. 409.

¹⁴³ Hellriegel, Slocum, a.g.e., s. 409.

¹⁴⁴ David McClelland, (Çevrimiçi) <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm> 18.09.2006

¹⁴⁵ Bateman, Snell, a.g.e., s. 390.

ihtiyacı fazlaca duyan insanların bazı insanları mutsuz edebilecek olan ancak alınması gerekli olan zor kararları almakta zorlanmalarındır.¹⁴⁶

McClelland, bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey yaptığı çalışmalarda başarılı olmayı istediği halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku, bireyi başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacaktır. O halde, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir.¹⁴⁷

6.1.2. SÜREÇ TEORİLERİ

6.1.2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorileri arasında en fazla sözü edilen bekleyiş teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Diğer teoriler motivasyonu ihtiyaçlara göre açıklarken, Vroom'un bekleyiş teorisi bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi halinde, yani umduğunu bulması karşısında, benzer davranışı tekrar etmesiyle bağıntılıdır. Eğer birey umduğunu bulamaz ise aynı davranışı tekrar etmeyecektir.

Vroom motivasyon konusunda, kişiyi çeşitli hareket biçimleri karşısında karar verecek bir kişi olarak görmektedir. Teori yapılacak seçimi belirlemeyi amaçlamaktadır.¹⁴⁸

Bekleyiş teorisine göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ve bu teori üç değişkeni içerir: Çekicilik, performans ve ödül ilişkisi, performans ve güç ilişkisi. Çekicilik, kişi başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalı ve ödüller onun için değer teşkil etmelidir. Böylelikle değer bireyin daha fazla çaba sarfetmesine neden olacaktır. Performans ve ödül ilişkisi, birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır. Son değişken olan performans ve güç ilişkisi, bireyin işini yaparken çabayı algılaması onun belli bir performansa yönlendirir.¹⁴⁹

Eren¹⁵⁰ bekleyiş teorisini şu şekilde özetlemiştir:

1. Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.

¹⁴⁶ Bateman, Snell, a.g.e., s. 390.

¹⁴⁷ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Organizational Behavior*. 6.bs., (New York: John Wiley Sonc Inc., 1997) ss. 90-91.

¹⁴⁸ Dereli, a.g.e., s. 205.

¹⁴⁹ Enver Özkalp ve Çığdem Kirel, *Örgütsel Davranış*. (Eskişehir: T.C.Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001) s. 332.

¹⁵⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve...*, s. 530.

2. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır.
3. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bu teoride, başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur, ancak birey kendisine verilecek olan ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın da kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

6.1.2.2 Lawler ve Porter Modeli

Lowler ve Porter modeli Vroom'un bekleme teorisini temel almakta, fakat bazı noktalarda bu modele güçlendirici katkılar yapmaktadır. Kurama birinci katkı şudur; bireyin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun kuşkusuz doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise, organizasyonlarda çalışandan beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz yönde etkilediğini ileri sürmektedir. Bu teoriye göre yüksek başarının yüksek doyumluluk sağlayabilmesi için çalışanların beklemeyle ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.¹⁵¹

Adams'ın Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisine göre girdilerin çıktılarla aynı olması gerekir, eğer iki birey aynı emeği harcıyorsa, eşit ücret almaları gerekir. Eğer bir birey diğerine göre daha az emek harcıyorsa daha az ücret almalıdır, aksi durumda daha fazla ücret almalıdır.¹⁵²

Eşitsizlik; bir bireyin girdileri ile çıktılarının oranının dengesiz olması demektir. Bireyler, bu oranı dengeye getirmek için güdülenmektedirler.¹⁵³ Birey kendi kurumunda başka bir bireyle veya başka bir organizasyonda kendi pozisyonunda ki kişi ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşit ve eşitsizlikle ilgilidir.

Karşılaştırma sonucu, eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratır ve birey bu gerginliği azaltmak yönünde çaba gösterir. Eşitsizliği azaltmak için bireyin başvurabileceği yollar şu şekilde özetlenebilir.¹⁵⁴

1. Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır.

¹⁵¹ Fred Luthans, *Organizational Behavior*. 7.bs. (New York: McGraw-Hill, 1995) ss. 157-159.

¹⁵² Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*. 4.bs., (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004) s. 165.

¹⁵³ Joseph L. Massie, *Essentials of Management*. 2.bs., (New Jersey: Prentice Hall, 1971) s. 152.

¹⁵⁴ Onaran, a.g.e., s. 170-171.

2. Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir.
3. Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmış ve birey bu gerginliği azaltmamışsa işi bırakır ya da işe gelmemeye başlar.
4. Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etkili olmaya çalışır. Bu bireyin sonuçları ile girdilerini değiştirmeye ya da ilişkiden çıkması için zorlamaya başlar.
5. Karşılaştırma yaptığı bireyi değiştirir. Ancak bu değiştirme, özellikle karşılaştırma yapılan kişi uzun süredir karşılaştırma için kullanılıyorsa oldukça güç olacaktır.

6.1.2.4. Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

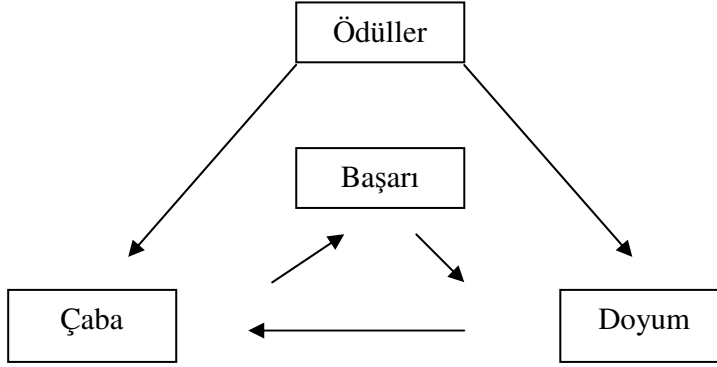
Cranny ve Smith adlı teorisyenler Lawler'ın bekleyiş teorisinde çok karmaşık terimlerin kullanıldığını belirtmişlerdir. Bu karmaşıklığı ortadan kaldırmak amacıyla çaba, doyum, ödül arasında üç yollu ve basit bir ilişki şekli ortaya atmışlardır. Bu ilişkide değişkenlerden her birisinin, diğerleri üzerine ya tek olarak, ya da toplu olarak etkisi vardır. Yani, yöneticiden gelen beğeni doyumun artmasına neden olabilir. Diğer taraftan doyuma ulaşan bir işçi de amirin kendisini beğenmesini ve takdir etmesi durumunu yaratabilir.¹⁵⁵

Eren de¹⁵⁶ bekleyiş teorsinin karmaşık terimlerden oluştuğunu ve güdülenme sorununu karmaşıklaştırdığını ve uygulamalara ters düştüğünü belirtmiştir. Basit bir model ile gösterilen (şekil 1.15) bu ilişkide başarı, modelin ortasında yer almakta, ödüller ve doyum üzerinde etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Burada önemli olan nokta ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkileyemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Elbette çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir.

¹⁵⁵ Besim Baykal, *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1978) s. 41.

¹⁵⁶ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 6.bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003) s. 602.

Şekil: 1.15 Cranny-Smith'in Süreç Modeli



Kaynak: Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 6.bs., (İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003) s. 602.

7.1. KÜTÜPHANE PERSONELİNİN MOTİVASYON KAYNAKLARI

Motivasyonda temel amaç; çalışanın istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için yöneticiler tarafından çeşitli özendirici araçlar (motivasyon kaynakları) kullanılır. Ancak bu araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Bir kişi için özendirici olan araç, bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliğinin aynı zamanda işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir.

Örgütler, çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gereği üzerinde durmuşlardır. Bu konu üzerinde bir çok araştırma yapılmıştır.¹⁵⁷

7.1.1. İş Tatmini

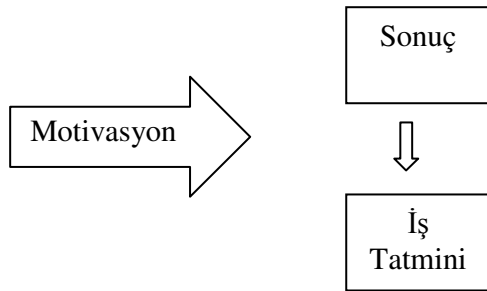
Harold Koontz,¹⁵⁸ motivasyon ve tatmin olma arasındaki farkı şu şekilde açıklamıştır: Motivasyon, bir istek veya amaca ulaşma dürtü ve çabasıdır. Tatmin olmak ise, bir istek karşılandığında ortaya çıkan hoşnutluktur. Diğer bir deyişle, Şekil 1.16'de gösterildiği gibi motivasyon bir sonuca yönelik dürtüyü, tatmin ise zaten deneyimlenmiş olan bir sonucu ima etmektedir.

¹⁵⁷ Jo Bryson, *Effective Library an Information Centre Management*. 2.bs., (England: Gower Pub., 1999) s. 222.

¹⁵⁸ Koontz , O'Donnell, Weihrich, a.g.e., s. 375.

Bu durumda yönetsel bir bakış açısıyla, bir kişinin yüksek bir iş tatminine sahip olmasına rağmen düşük bir iş motivasyonuna sahip olabileceğini veya tersinin gerçekleşebileceğini söyleyebiliriz. Düşük iş tatminine sahip yüksek motivasyonlu birisinin kendisi için farklı pozisyonların arayışı içinde olması kayda değer bir olasılıktır. Keza, kendi pozisyonlarını fazlasıyla iyi buldukları halde düşündüklerinden veya hakettiklerinden çok daha az kazandığını düşünen insanlar muhtemelen farklı bir iş arayacaklardır.¹⁵⁹

Şekil: 1.16 Motivasyon ve İş Tatmini Arasındaki Fark



Kaynak: Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, 4.bs, *Essentials of Management*. (New York, McGraw-Hill, 1986) s. 375.

İş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumlarına yöneliktir.¹⁶⁰ Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür.¹⁶¹

Davis,¹⁶² iş tatminini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlamaktadır.

Her çalışanın işine ve iş yerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirmiş olduğu iş hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları vb. zihinsel tutumlar; olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Çalışanın yaşadığı iş

¹⁵⁹ Koontz , O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 375.

¹⁶⁰ Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 3.bs., (New Jersey: Prentice Hall, 1986) s. 104.

¹⁶¹ Özkalp, Kirel, a.g.e., s. 128.

¹⁶² Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, çev.Kemal Tosun, v.d., (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982) s. 96.

deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu iş tatmini, eğer olumsuz ise bu iş tatminsizliği şeklinde nitelendirilmektedir.¹⁶³

Motivasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi en iyi açıklayan yaklaşımlardan birisi Herzberg'in geliştirmiş olduğu "Çift Faktör Teorisi"dir. Bu teoriye göre, iş tatmini ile motivasyonsuzluk birbirinin karşıtı olarak görülmektedir. Bu yaklaşımda; iş tatminsizliğine yol açan etkenlerin ortadan kaldırılması durumunda, çalışanların motive edileceği düşünülmektedir.¹⁶⁴

Bu durumda, iş tatmini motivasyonun sağlanmasında bir araç niteliği taşımaktadır. İş tatminin düşük olması motivasyonu olumsuz yönde etkilemekte, yüksek olması durumunda ise olumlu yönde etki ederek çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır. İş tatmini aynı zamanda çalışanların memnuniyetini de ifade etmektedir. İşinden memnun olan personel doğal olarak tatmin olacak ve bu durum çalışanların daha verimli, başarılı olmasına neden olacaktır.

Araştırmalar kütüphanecilik alanında çalışanların iş tatmini etkileyen pek çok faktörün bulunduğunu göstermektedir. Çalışanın yönetimde yer alması, karar verme gücüne sahip olması, işte bağımsız olması, çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olması iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

İş tatmini ile yaş, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, ücret düzeyi, cinsiyet ve mesleki grup arasında anlamlı bir ilişki açığa çıkarılamamıştır. Öte yandan, mesleki deneyimin iş tatminini arttırdığı ileri sürülmektedir. Benzer biçimde bazı araştırmacılar cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bunlara ek olarak, bazı araştırmalar erkek kütüphanecilerin kendi işlerinde kişisel gelişime ve serbest karar almaya kadın meslektaşlarına göre daha fazla önem verdiği ve kadın kütüphanecilerin iş tatminini daha az sağladığını ortaya koymaktadır.¹⁶⁵

7.1.2. Performans

Performans, bir çalışanın veya grubun işine veya işletmenin amacına yaptığı katkının nitelik ve nicelik yönüyle ölçümüdür. Çalışanların iş tatminlerini artırma konusunda üç farklı

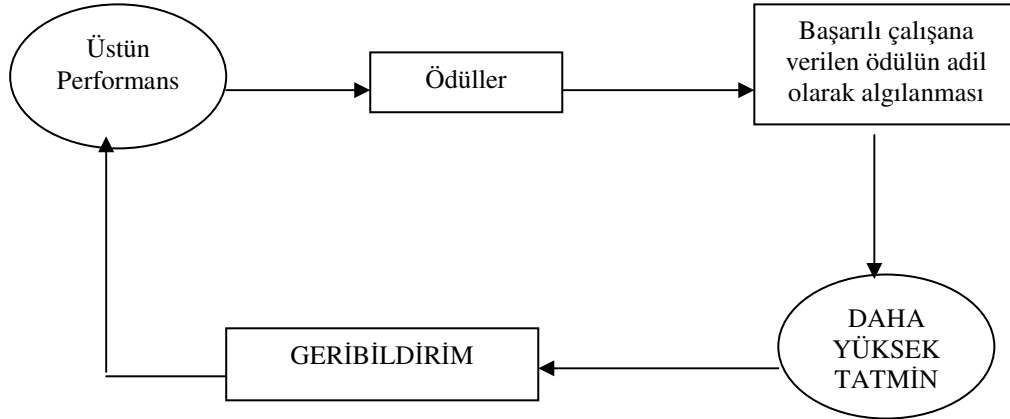
¹⁶³ İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004) s. 388.

¹⁶⁴ Jerry L. Gray, Frederick A. Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. 3.bs., (Columbus: A Bell & Howell Company, 1984) s. 78.

¹⁶⁵ Ebru Kaya, "Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries" 61st IFLA General Conference-Conference Proceedings August 20-25 1995 (Çevrimiçi) <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm> 19.09.2006

görüŖ bulunmaktadır. İş tatmini performansı artırır, performans iş tatminine yol açar, performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır. Barutçugil,¹⁶⁶ iş tatmininin, belirli sınırlar içerisinde performansı etkileyeceğini ve performans üzerindeki etkisini karşılıklı bir ilişki olarak görmenin daha doğru olacağını savunmaktadır.

Ŗekil: 1.17 İş Tatmini – Performans İlişkisi



Kaynak: İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004) s. 393.

İşlerinde yüksek performans gösteren çalışanların daha fazla tatmin oldukları bilinmektedir. Yüksek başarı da görünür yöntemlerle ödüllendirilir ve özendirilirse iş tatmini artar. Bu durumda tatmin, yüksek performansa değil verilen ödüle karşı oluşan duyguların toplamıdır. İş tatmininin performans üzerinde dolaylı bir etkisi bulunmaktadır. Eğer çalışanlar ortaya koyacakları yüksek performansın bir yolla ödüllendirileceğini bilirlerse, başarı için çaba harcarlar ve sonunda alacakları ödülle iş tatminini sağlarlar.¹⁶⁷

7.1.3. Ödül ve Ceza

Motivasyon, örgüt ortamında kişilere yönelik ödül-ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel hiyerarşi içinde çalışanlarla kurum arasındaki ilişkilerin niteliği ve düzeyi belirlenmiştir ve bu ilişkilerin sonucunda çalışanların işlerinden tatmin duymaları ya da duymamaları söz konusudur. Kurum ortamında çalışanlara yönelik çeşitli yaptırımlar kullanılabilir. Örneğin, işe geç gelen çalışana sözlü uyarı ve işten

¹⁶⁶ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları...*, s. 392.

¹⁶⁷ Thomas A. Mahoney, *Compensation and Reward Perspectives*. (Illinois: Richard D. Irwin Co., 1976) s. 310.

uzaklaştırmaya gibi burada önemli olan gereken zamanlarda gereken ödüllerin çalışanlara verilmemesinin, çalışanlar üzerinde oldukça olumsuz etkilere yol açtığı ve sonuçta da motivasyonu düşürdüğü gerçeğidir. Her kurumda bir ödül ve ceza sistemi vardır. Kurumlarda çalışanlara yönelik yaptırımlarda ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gerekir. Diğer bir ifade ile, başarılarının gündeme getirilip takdir edilmesi motivasyonu artırır.¹⁶⁸

Koontz¹⁶⁹ ödül ve cezayı havuç ve sopa ikilemine benzetmektedir. Bu benzetme bir eşeği hareket ettirmek için en iyi yolun ya önüne bir havuç koymak ya da arkasından dürtmek olduğunu anlatan eski bir hikayeden gelmekte ve istenen davranışın elde edilmesi için ödül ve cezaların kullanılmasına atıfta bulunmaktadır.

Son yıllarda belirleyici hale gelen tüm araştırmacılara ve motivasyon teorilerine rağmen, ödül ve ceza hala güçlü güdüleyiciler olarak düşünülmektedir. Bu yöntemler yüzyıllardır insanları motive edebilecek yegane güçler olarak düşünülmüştür.

Aynı zamanda tüm motivasyon teorilerinde bir biçimde “havuç”un teşvik ediciliği kabul edilmektedir. Çoğunlukla bu teşvik ikramiye biçiminde para olmaktadır. Her ne kadar para yegane motive edici güç olmasa da, bu güçler arasında belki de en önemlisidir ve bu şekilde devam edecektir. Para “havuç” yaklaşımı ile ilgili sıkıntı, performansından bağımsız olarak herkesin maaş artışları, kıdem terfisi, otomatik “değer” artışları gibi nedenlerle bir havuç alması ve üst düzey yönetici ikramiyelerinin kişisel yönetici performansına bağlı olmamasıdır. Olay şu şekilde özetlenebilir: Eğer birisi içi havuç dolu bir sepeti eşeğin önüne koyar ve elinde bir havuçla bir kenarda dikilirse, eşek sepeti almak için teşvik edilmiş olacaktır.

Korku biçiminde “sopa”; işini kaybetme korkusu, gelirini kaybetme korkusu, ikramiyenin azaltılması, rütbe indirimi veya başka bir ceza gibi güçlü bir güdüleyicidir. Ancak, herkesin kabul ettiği gibi en iyi güdüleyici değildir. Çünkü, savunmacı ve misilleme davranışların, düşük kaliteli işin, yönetsel lakaytlığın, bir yöneticinin karar alma sürecinde risk alma basiretsizliğinin ve hatta sahtekârlığın artmasına sebep olur. Ancak öte yandan, ceza korkusu gözlemlenemez ve çoğu yönetici kendi pozisyonlarının verdiği gücü tam olarak idrak edemez. Bu kişilerin en üst düzey amir veya genel müdür olmaları fark etmez; ellerindeki çok çeşitli ödüller verme ve ceza uygulama güçleri onlara kendilerine bağlı olan insanların ekonomik ve sosyal refahlarını çok büyük ölçüde kontrol etme yeteneği kazandırır.

¹⁶⁸ İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.bs., (İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2001) s. 387.

¹⁶⁹ Koontz, O'Donnell, Wehrich, a.g.e., s. 375.

Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği önemlidir. Ödüller maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Maddi ödüller arasında; pirimli ücret, ücret artışı, kâra katılma gibi ödüllerden oluşur. Manevi ödüller ise sözlü yüceltme, takdir ve terfi vb. olarak sıralanabilir.¹⁷⁰

Günümüzde sosyal değerler giderek değişmektedir ve artık kadınlar, yaşam ihtiyaçlarını eşlerinden değil de kendi gelirlerinden karşılamayı tercih etmektedirler. Tıbbi ve teknolojik gelişmeler sayesinde eşine ve çocuğuna bakan klasik ev kadını anlayışı kalkarak kontrol güçlerini elinde tutan kadınlar günümüzde giderek çoğalmaktadır ve böylelikle kadınların iş hayatına yer almaları artmıştır. Fakat yine de erkek egemen kültürlerde örgütlerde ki ödüllendirmede kadın çalışanların geride kaldığı bir gerçektir ve bu gerçek kütüphanelerde de geçerlidir.¹⁷¹

7.1.4. Maddi Ödüllendirme

Klasik ekonomistler ile bilimsel yönetim hareketinin öncüleri, bireyin ekonomik amaçlara varmada çoğunlukla rasyonel davrandığına ve ekonomik kazanç ya da faydalarını maksimize etmede bilinçli ve rasyonel şekilde çaba harcadığını dolayısıyla da insanları motive etmenin başlıca yolunun, onlara teşvik edici parasal ödüller sağlama olduğuna inanmışlardır.¹⁷²

Yine bir başka yazar da, maaş, benzeri finansal faydaların ve personele ödenen ücret düzeyinin önemli olduğunu ve çalışanların ücretleri düşük olursa minimum kapasite ile çalışacaklarını ve ilk fırsatta ayrılmayı düşüneceklerini belirtmektedir. Çalışanlar, yöneticilerinden uygun bir ücret, farklı ödeme sistemleri, iyi bir lider olma, ekip olarak çalışma ve benzeri yollarla motive edilmeyi beklerler.¹⁷³

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, statü, güvenlik duygusu, saygınlık kazanma ve toplumsal kabul görme gibi ana fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlar ile ödeme arasında yakın bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Çünkü para, toplumda statü elde etmek için gerekli olan önemli bir etkidir. Yüksek statü, daha fazla saygı, daha çok ilgi toplama gibi etkileri nedeniyle bireyler için para önemlidir. Sahip olunan şeyler kişinin, kendi idealini

¹⁷⁰ Fındıkçı, a.g.e., s. 387.

¹⁷¹ Sarla R. Murgai, "Motivation to Manage: a Comparative study of Male and Female Library & Information Science Students in the United States of America, India, Singapore, & Japan" 65th IFLA Council and General Conference Bangkok, Thailand 20-28 August 1999, (çevrimiçi) <http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/093-113e.htm> 18.09.2006

¹⁷² John Cowley, "Supporting Theory for Personnel Management in Libraries," *Australasian College Libraries*, C.3, S.2, June 1985, s. 59.

¹⁷³ Lain Maitland, *İnsanları Motive Etmek*. (Ankara: İlkaynak, 1997) s. 45.

gerçekleştirme duygusu ile ilgilidir. Gelir artıkça, kişi çevresindekilerden daha fazla kazanç sağladıkça, kişide başarı ya da başarılı olma duygusu gelişmektedir. Kişilerin paraya vermiş olduğu önem ile işe ilişkin unsurlar arasında bir bağ vardır. Fazla paraya sahip olmak için duyulan istek, yüksek statü, prestij, güvenceli bir gelecek arzusundan kaynaklanır.¹⁷⁴

Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından ilişkilidir. Bu nedenle, çalışanın beklentilerinin karşılanması için maddi ya da manevi ödüllerden oluşan bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekir. Çalışanların organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak aldıkları her çeşit ödeme, gerek çalışanın iş tatminini, gerek organizasyonel performansını yakından ilgilendirmektedir.¹⁷⁵

Bakewell¹⁷⁶, kütüphane personeli ve yöneticileri için temel tatminsizlik kriterinin zayıf ücret ve ödüllendirme politikası olduğunu bildirmiştir.

Barutçugil,¹⁷⁷ organizasyonlarda ödeme sistemlerinin etkinliğinin çalışanların elde tutulması, çalışmaya özendirilmesi ve verimlilik sağlaması açısından önem taşıdığını belirterek, etkin bir ödeme politikasının temel kriterlerini şu şekilde belirtmiştir:

- Yeterlilik: Ücret, çalışanın ekonomik sosyal ve yasal beklentilerini ve haklarını karşılanmada yeterli olmalıdır.
- Eşitlik: Ücret, çalışanın eğitimi, yeteneği ve çabası ile dengeli olmalıdır.
- Maliyet- etkinlik: Ücretin organizasyona maliyeti, aldığı karşılığa ve sağladığı etkinliğe eşit olmalıdır.
- Güvence: Ücretin miktarı ve ödeme biçimi çalışanın kendini güvencede hissetmesine yardımcı olmalıdır.
- Özendiricilik: Ücret, çalışana etkili ve verimli çalışmaya özendirmelidir.
- Benimsenme: Çalışan, ücret sistemini anlamalı ve kendisine yararlı olduğuna inanmalıdır.

¹⁷⁴ İsmail Durak Ataay, *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. (İstanbul: MESS, 1988) s. 51.

¹⁷⁵ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları...*, s. 443.

¹⁷⁶ Ken Bakewell, "Motivation of Library Staff", 1993, Volume 14, Issue 5, p. 18 (Çevrimiçi)

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1195532&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=POD&RQT=309&VName=POD&TS=1159339817&clientId=60278> 27.09.2006

¹⁷⁷ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları...*, s. 448.

Bireyler geleneksel olarak işte harcadıkları süreye göre ücretlendirilirler. Fazla mesai ödemeleri ya da geç saatlerde yemek izni gibi ekstra ücretler çalışanlar işte fazladan zaman harcadıkları zaman temin edilir. Ekstra ücretlendirme metotları daha etkin ve üretken olanları cezalandırmaktadır. Bunlar yenilikleri, kişisel katkıyı ya da etkileyciliği hesaba katmakta başarısız olmaktadır. Bireyler, bilgi hizmetlerinin ya da esas organizasyonun başarı ya da başarısızlığından çok, hizmet yılına bağlı olarak arttırılmış ücret almaktadır.¹⁷⁸

Performansa dayalı ücretlendirme ise performansı ödüllendirerek bilgi hizmetlerinin ya da esas organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek üzere bireyi ya da grup başarısını teşvik eder. Performansa dayalı ücretlendirme belirli performans ölçütlerine bağlı olabilir ve projenin mutlak kilometre taşlarına ya da verimlilik sonuçlarına ulaşıldığında ekstra ödüllendirme mekanizmaları sağlayabilir. Ücretlendirme bir kerelik ödemeler, maaş yüklemeleri ya da üretim kazancının paylaşılması biçiminde olabilir. Tüm ücretler para ödemesi şeklinde olmayabilir. Normalde hesaba katılan eğitim ve kişisel gelişim amaçlı seminerlere ek olarak yapılan konferanslara katılım gibi başka mekanizmalar söz konusu olabilir.¹⁷⁹

7.1.5. Manevi Ödüllendirme

Barutçugil'e¹⁸⁰ göre, modern organizasyonlarda geleneksel nitelikteki ödüller günümüzde etkinliklerini yitirmeye ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamıştır. Genellikle, ekonomik nitelikteki ödüller ve liyakata bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yönetici tarafından her zaman üstün çalışanların performanslarının ödülleri olarak görülmüştür. Fakat, bu ödüller çalışanlar tarafından hak olarak algılanmıştır. Dolayısıyla para ve benzeri maddi ödüllerin bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır. Motivasyonla ilgili olarak yapılan çeşitli araştırmalarda ele alınan çok sayıda özendirici faktörden, çalışanlar tarafından en fazla motive edici olarak seçilen ilk beşinden dört tanesinin hiçbir maliyeti olmadan sağlanabilecek özendiriciler olması dikkat çekicidir. Yöneticilerin, çalışanların gösterdikleri performansa göre kolaylıkla uygulayabileceği bu ödüller şunlardır;

- İşini iyi yapan çalışanı kişisel olarak kutlamak,
- İyi performans gösteren çalışanlara kişisel notlar yazmak,
- Bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerin belirtilmesi,

¹⁷⁸ Bryson, a.g.e., s. 217.

¹⁷⁹ Bryson, a.g.e., s. 217.

¹⁸⁰ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları...*, s. 459.

- Moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemek ve yüksek performanslı çalışanları onurlandırmak şeklinde sıralanabilir.

7.1.6. İş Zenginleştirme ve Genişletme

İş zenginleştirme, çalışana yetki ve sorumluluk devrinin yanısıra daha az denetim ve daha çok inisiyatif kullanarak işlerini kontrol edebilme şansı tanınır. İş zenginleştirme, motivasyonel faktörlerin (sorumluluk, başarıma, tanınma) harekete geçirilmesidir. İş zenginleştirme, çalışana görevlerini planlamak ve değerlemek için daha fazla sorumluluk vererek işin derinliğini genişletmektir. Derinlik kavramı Herzberg tarafından “düşey yükleme” olarak tanımlanır. Herzberg’e göre, zenginleştirilmiş işin yüklediği ek sorumluluklar, bireylerin daha üst seviyedeki ihtiyaçlarına pozitif yanıt vererek, bireylerin işteki motivasyonun artmasına yardımcı olur.¹⁸¹

İşteki çeşitlilik ve otomasyon işten alınan tatmini arttırabilir ve motive edici olarak rol oynayabilir. İş zenginleştirme ve iş genişletme motivasyon sağlayan iki farklı yöntemdir. İş genişletme, çalışanlara yatay çeşitte fazladan sorumluluk verildiğinde ortaya çıkar. Eğer ekstra sorumluluklar dikey tabiatlıysa ve öz denetimi de kapsıyorsa, bu süreç iş zenginleştirme adını alır.¹⁸² İşin niteliği ile ilgili yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, birey ancak işin genişletilmesi yoluyla geliştirilebilir. Çoğu davranış bilimci, işin genişletilmesini daha fazla çıkar, sorumluluk ve karar verme yetkisinin sağlanması olarak düşünmektedir.¹⁸³

Çeşitlilik, iş genişletme yoluyla işlevler eklenerek elde edilebilir. Eğer iş genişletme bireye üzerinde çalıştığı işlemin tamamlandığını görme olanağı verirse, birey açısından ekstra psikolojik değerler de sağlanabilir. Ancak iş genişletmeyi sağlamak için tahsis edilen çalışmanın türü dikkatlice gözden geçirilmelidir. Bireyin var olan rahatsız edici iş sorumluluklarına özellikle de ek olarak yüklenen yeni görevler aynı düzeyde ise işi genişletmenin anlamı yoktur. Bu motivasyon üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktan başka bir işe yaramaz.¹⁸⁴

İş zenginleştirme daha fazla görevin dağıtılması değil, bir bireye özerklik ve sorumluluğun verilmesidir. Bilgi hizmetlerindeki karar alma derecesinin artması yoluyla iş daha anlamlı hale gelirse motivasyon düzeyi de artacaktır. Belirli görevlerde belirli bir derecede

¹⁸¹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, a.g.e., s. 155.

¹⁸² Gary Johns, *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*. (New York: HarperCollins Pub., 1992) ss. 219-220.

¹⁸³ Massie, a.g.e., s. 145.

¹⁸⁴ Bryson, a.g.e., s. 217.

sorumluluk ve çalışmaların sonuçları hakkında bilgi sağlanarak bir çok insanda motivasyon, performans ve memnuniyet artırılabilir.¹⁸⁵

İş yerlerinde bireylerin kendi iş tarifelerini belirlemelerine izin verilerek, işyerinde değişiklikler yapılarak, düzenli bir prensiple bireylerin görevleri değiştirilerek, tecrübeli personelin daha tecrübesiz çalışanları eğitmesine olanak vererek, bireylerin müşterilerle doğrudan ilişki kurmaları sağlanarak ve personeli kendi kalite denetimlerini yapmaları için teşvik ederek sorumluluk ve özerklik artırılabilir. İş zenginleştirme sadece işin motive etme potansiyeli yüksek olduğu zaman işe yarar. Kimin içsel olarak motive edilip kimin edilemeyeceğini saptamakta psikolojik ihtiyaçlar çok önemlidir. Yüksek gelişme ihtiyacına sahip bireyler eklenen sorumlulukları hevesle kabul edeceklerdir. Gelişme istekleri çok da güçlü olmayan bireyler ise başta daha isteksiz davranabilirler ya da fazla zorlanmaya ve gerilmeye olumsuz tepki verebilirler.¹⁸⁶

İş genişletmedeki gibi, burada da süreç seçici olarak ve bireylerin dürtüsel güçleriyle ilgili kesin bilgilerle kurulmalıdır. Eğer çalışanlar bilgi hizmetlerindeki görev ve sorumlulukların artışının aynı oranda ücrete yansımadığını düşünürlerse, iş zenginleştirme çalışanın morali üzerinde olumsuz bir etkiye neden olabilir. O zaman motivasyon meselesi, organizasyonun, çalışanları hesaba katmayan ve sadece para biriktirilen bir varlık olarak görülmesine yol açan bir anlaşmazlıklar yığılmasında kaybolur¹⁸⁷.

Oldukça kesin bir iş zenginleştirme teorisi 1976 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirildi.¹⁸⁸ Hackman ve Oldham'ın geliştirmiş olduğu iş özellikleri modeli beş temel iş boyutuna ayrılmaktadır; beceri çeşitliliği, görev tanımı, görevin önemi, bağımsızlık, geri bildirim.¹⁸⁹

Beceri çeşitliliği, bireylerin kendi yetenek ve kabiliyetlerine meydan okuyan aktiviteler sergilemelerine olanak sağlayan bir fırsattır. Birkaç yeteneğin bir araya gelmesinden oluşarak yapılan bir iş, aynı görevi tekrar tekrar yapmanın monotonluğundan kaçınılmasını sağlar. Görev tanımı, çalışmanın bütününe ya da tanımlanabilir bir parçasının tamamlanması gerektirdiğinde gerçekleşir. Görevin önemi, işin başka insanların hayatlarını ya da çalışmalarını etkileme derecesi açısından önemlidir. Bağımsızlık ise, işin sonuçları üzerindeki

¹⁸⁵ Bryson, a.g.e., s. 217.

¹⁸⁶ Bryson, a.g.e., s. 217.

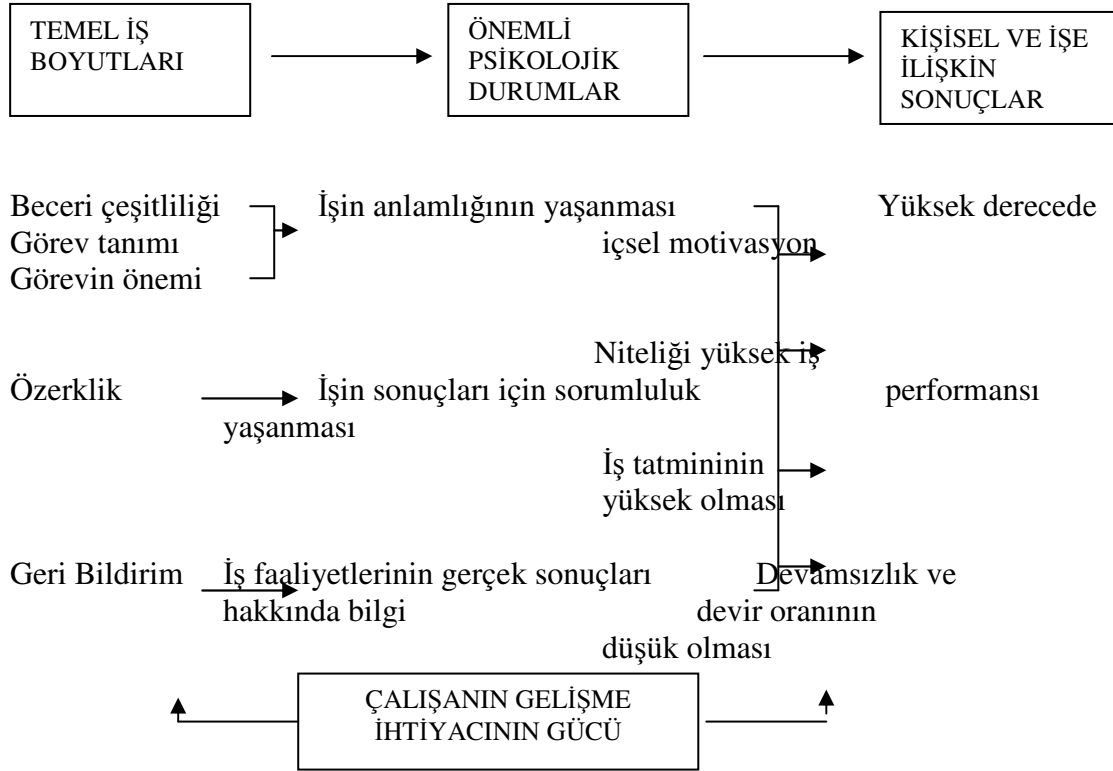
¹⁸⁷ Bryson, a.g.e., s. 218.

¹⁸⁸ Bryson, a.g.e., s. 218.

¹⁸⁹ Stephen P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. çev. Sevgi Ayşe Öztürk (Eskişehir: Etam A.Ş., 1994) s. 77.

arttırılmış sorumluluktur; bu da, işin bireye kendi çalışmalarını nasıl halledeceğini zamanlaması ve saptamasında ne derecede özgür olduğudur.¹⁹⁰

Şekil: 1.18 Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli



Kaynak: Stephen P. Robbins, *Örgütsel Davranışın Temelleri*. çev. Sevgi Ayşe Öztürk (Eskişehir: Etam A.Ş., 1994) s. 79.

Geri bildirim kişisel gelişimin gerekli bir parçasıdır. Bu süreç, bireyin işin gerektirdiği faaliyetleri uygularken çabalarının etkinliği hakkında ne derece bilgilendirildiğiyle ölçülebilir. Geri bildirim danışmanlardan çok, doğrudan çalışmanın kendisinden alındığında daha etkilidir.¹⁹¹

İş özellikleri modelinde (bkz. Şekil 1.18) beceri çeşitliliği, görev tanımı ve görevin önemi özellikleri birleştiğinde kişi işini daha önemsemekte ve bağımsızlık, çalışana bir işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duygusu vermektedir. Yine bir iş geribildirim sağlıyor ise çalışan performansının ne derece etkili olduğunu görecektir. Çalışan, önemsedığı bir görevde

¹⁹⁰ Robbins, *Örgütsel Davranışın...*, s. 219.

¹⁹¹ Robbins, *Örgütsel Davranışın...*, s. 219.

bireysel olarak iyi performans gösterdiğini öğrenirse içsel bir ödül elde etmektedir. Dolayısıyla bu gibi psikolojik durumlar ne kadar fazla ise çalışanın motivasyonu, performansı ve tatmini daha yüksek devamsızlığı ise daha az olacaktır.¹⁹²

Teori sadece bağımsızlık, gelişim ve sorumluluk gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçlara değer verenler için işe yarayacaktır. Bunları motive edici bulmayan bireyler bu teoride kullanılanlardan daha başka güdüleyicilere daha iyi tepki vereceklerdir.¹⁹³

7.1.7. Statü - Değer

Yönetici bir yönden çalışanları sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma imkanları sağlamak ya da çeşitli gruplara katılmalarını anlayışla karşılamak, diğer yandan onların kişiliklerine yaptıkları işlere önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmalarından dolayı takdir gören bir çalışanın motivasyonu etkilenir. Çalışan sadece gruba katılmakla doyuma ulaşamaz. Çalışanlar, yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı da duyarlar. Kendisini başkalarıyla karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışırlar.

Statü ise, bireylerin, bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Belli bir ailenin üyesi olmak, kişisel özellikler (yaş, cins, ırk...vb.), başarılar (master, doktora veya mesleki başarılar...vb.), sahip olunan maddi zenginlik; otorite ve güç (bir şirkette, kulüpte vb. otorite ve gücü elinde bulunduran kişiler) bazı statü belirleyen özelliklerdendir.¹⁹⁴

Statü, bir bireye toplum tarafından ya da bazı kişiler tarafından verilen değeri ifade eder. İş hayatında da aynı şekilde iyi bir statüye sahip olan birey, karşılığında iş arkadaşlarından değer ve saygı görür. İşin takdir edildiğini görme, her birey için önemli bir tatmin duygusu yaratır.¹⁹⁵ Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. Yaptıkları işlerle takdir edilen bireyler üstleri ve patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmazlar. Çalışmalarının karşılığında

¹⁹² Robbins, *Örgütsel Davranışın...*, s. 78.

¹⁹³ Bryson, a.g.e., s. 219.

¹⁹⁴ Baysal, Tekarslan, a.g.e. s. 156.

¹⁹⁵ Edip Teker, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. (İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1997) s. 79.

saygı gören ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir ödül alan personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.¹⁹⁶

Kişilere, sosyal statüsünü büyük ölçüde sürdürecektir hediyeleri ve takdirnameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığı ile kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur. Bu türlü teşvik aracı personelden beklenen çalışmaların hızını, personelin dinanizmini iş görme arzusunu çoğaltacaktır¹⁹⁷

Kişinin hayatı sadece işletmede sürdürmediğinden dolayı (çünkü ailesi, komşuları, üye olduğu dernekler vb. sosyal çevrelerde bulunur) sosyal statü ve saygı sadece üst ve iş verenlerin kişisel takdirlerine bağlanamaz.¹⁹⁸

7.1.8. Kararlara Katılma

Kararlara katılma organizasyon içerisinde yönetim ve yetki sorumluluğunun yeniden düzenlenmesi ve güç dağılımında değişiklikler yapılması anlamına geldiği için önemlidir.¹⁹⁹

Koçel'e göre yönetime katılma, "organizasyonun çeşitli kademelerindeki personelin doğrudan kişi olarak veya seçilmiş temsilcileri kanalı ile karar verme sürecinin çeşitli safhalarına katılımlarını ifade etmektedir."²⁰⁰

Organizasyonda hiç katılım olmadığı zaman yönetici karar verecek ve çalışanlara bunların uygulanmasını bildirilecektir. Katılım olduğu zaman ise, personel organizasyonun sorunlarını tanımlayacak ve amaçlarını belirleyecektir. Katılımın artması, motivasyonun artmasına, personelin işe karşı tutumlarının, başarıma anlayışlarının ve işin anlamının olumlu yönde değişmesine sebep olacaktır.²⁰¹

Yönetsel kararları uygulayan personel, sorunun belirlenmesine ve çeşitli çözüm alternatifleri ortaya çıkarılmasına ve tartışılmasına katılırlarsa, bu durum personelin motivasyonun artmasına ve kararların kalitesinin yükselmesini sağlayacaktır.²⁰²

¹⁹⁶ Eren, *Örgütsel Davranış ve...*, s. 512.

¹⁹⁷ Eren, *Örgütsel Davranış ve...*, s. 513.

¹⁹⁸ Eren, *Örgütsel Davranış ve...*, s. 513.

¹⁹⁹ Erol Eren, "Örgütlerde Yönetime Katılma," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, C.2, S.7, 1978: 13.

²⁰⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon...*, s. 110.

²⁰¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon...*, s. 415.

²⁰² Eren, "Örgütlerde Yönetime...", s. 19.

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde, kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üzerinde oturtulmaktadır. Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olması çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir. Kararlara katılma bir yandan işletmenin alt kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı kararlar almasının ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlemesini sağlar.

7.1.9. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu tatmin etmek ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler. Bir kişi özgürlük içinde yetiştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder. Çalışmada bağımsız olma her çalışanın istediğini yapması anlamını taşımaz. Dolayısıyla böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile tespit etmek ve hiç değilse o alanda çalışma özgürlüğü tanımaktır. Böyle bir uygulamada kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir.²⁰³

İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük değer taşımaktadır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve sahip olduğu özgürlük iş ile ilgili önemli iki motivasyon kaynağıdır. Bireyin çalışırken kendi kendine karar verebilmesi yani inisiyatif hakkını kullanması, işini iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz çalışanın tatminini artırır.²⁰⁴

7.1.10. Yetki ve Sorumluluk

Çalışanda, saygı ve tanınma gereksinmelerini tatmin edecek başka bir motivasyon kaynağı olarak yetki ve sorumluluk gösterebilir. Bu kavramlar ile çalışan eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinmelerini giderebileceği davranışlara doğru yönlenebilir. Böylelikle, yöneticinin giderek artan sorumluluk ve denetim yükü de azaltılabilir.²⁰⁵

Yetki devredilmesi ve yetki oranında sorumluluk yüklenmesi çalışanların karar verme yeteneğini geliştirir, sorumluluk bilinci içinde hareket etmesini ve personelin girişimci ve yaratıcı gücünün açığa çıkmasını sağlar.

²⁰³ Mehmet Tikici ve diğerleri, *Örgütsel Davranış*. (Malatya: İnönü Üniversitesi, 1998) s. 219.

²⁰⁴ Özkalp, Kirel, a.g.e., s. 131.

²⁰⁵ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. (İstanbul: Alfa Yayınevi, 1990) s. 138.

7.1.11. Yükselme Olanakları

Bir işletmedeki yükselme olanakları çalışan tatmininde önemli değişkenlerden biridir. Çalışanın kendi kariyer planlamasını yaparken bulunduğu örgütten gelecek bekleme doğa bir durumdur. Terfi yolu ile çalışanlar maddi birtakım tatminlerin dışında, psikolojik tatmine de sahip olmak isterler. Terfi, psikolojik olarak gelişme, işte başarı vb. türü anlamları da içerdiğinden, tüm bu faktörler çalışan da psikolojik doyum yaratır. Yükselme olasılığının sıklığı, yükselme politikalarının adil bir şekilde yapılıyor olması, iyi bir performans değerlendirme ve yükselme sisteminin olması çalışanın motivasyonunu artıran etkenlerdendir. Terfi, kişiye daha fazla sorumluluk ve sosyal statü sağlayarak kişisel gelişim fırsatları sağlar.²⁰⁶

7.1.12. Açık İletişim Ortamı

İletişim, işletme içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim, aşağıdan yukarıya doğru iletişim ve yatay iletişim olmak üzere üç çeşit iletişim kanalından söz edilir. Kişiler arasında bağlantı kurma aracı olan iletişim, emir ve haberlerin yanında karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Duygu ve düşüncelerde sağlanan iletişim kişilerin işletme içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir.²⁰⁷

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun, güdüleyici niteliğe sahiptir. İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işleri ilgilendiren konularda, özgürce tartışabilmek, öneriler bildirebilmek, çalışanlarda kendilerine değer verildiği inancını güçlendirir, çalışanların kendilerine olan saygılarını artırır ve işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici bakımından iyi bir iletişim ağı ise yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur.²⁰⁸

Kişiler, kendilerine davranış biçimine göre başkalarına karşılık vereceklerdir. Çalışanlar, iletişimin ve güvenin sağlandığı bir konumda bulduklarında, ilişkilerini yazılı sözleşmelerin dışına çıkaracak ve güvene dayalı ilişkiler kuracaktır.²⁰⁹

²⁰⁶ Robbins, *Organizational Behavior: Concepts...*, s. 106.

²⁰⁷ Tikici, v.d., a.g.e., s. 223.

²⁰⁸ Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1985) s. 70.

²⁰⁹ Selen Doğan, *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. (İstanbul: Kare Yayınları, 2005) s. 65.

7.1.13. Eğitim İmkanları – Kişisel Gelişim Fırsatları

Tüm dünyada büyük veya küçük bütün organizasyonlar eğitimin anlamını ve performansına olan katkısını bilmekte ve çalışanların eğitimi için giderek artan düzeylerde çaba göstermektedir. Eğitime önem veren ve bu anlamda çalışanlarına yatırım yapan organizasyonlar değişime ayak uydurabilmekte hatta öncülük etmektedirler. Organizasyonlarda eğitim, işe alınan bireylerin işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların ona verilmesidir. Öğrenme ise, bireylerin işlerini etkin bir şekilde yapabilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve tutumları elde etmeleridir.²¹⁰

Kişisel gelişim fırsatları, nitelikli çalışanların organizasyona çekilmesi ve elde tutulması için önemli bir etkidir ve kişiler üzerinde motivasyon sağlayıcı etkisi vardır. Organizasyonlar, çalışanların kişisel gelişimi için eğitim, seminer, konferans gibi etkinliklere ayrılan bütçeleri yalnızca iş süreçlerinin daha başarılı ve kaliteli olmasını sağlamak için yapılan bir yatırım olarak düşünmemelidir. Çalışanları bu fırsatlardan yararlanılması sağlanmalıdır hatta öğretilenleri tartışmak için çalışanlarla toplantılar düzenlenmelidir. Organizasyonlarının kendilerine kişisel gelişim fırsatları sunduğunu gören çalışanların motivasyonu yükselir.²¹¹

Kütüphane personelinin temel görevi, kütüphane kullanıcılarına düşünce ve bilgiyi doğru ve etkin olarak kullanmalarını sağlamalarına yardım etmektir. Bilgiye ulaşmada cesaret, öğrenme ve araştırmada merak uyandırmak kütüphane personelinin alması gereken eğitim konularının başında gelir.²¹² Bu amaçla iş rotasyonu, yeni beceriler edinme anlamında yardımcı olacağından bir eğitim fırsatı ve motivasyon kaynağı değerlendirilmelidir.²¹³

7.1.14. Yöneticinin Liderlik Özellikleri

Lider, hedefine ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan, örnekler vererek rehberlik eden ve bir model oluşturan kişidir. Lider alt kadrosundaki kişilerin zayıf

²¹⁰ Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları...*, ss. 297-298.

²¹¹ Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların...*, s. 221.

²¹² Ruth V. Small, "Designing Motivation into Library and Information Skills Instruction" *School Library Media Research*, Volume 1, 1998 (Çevrimiçi)

<http://www.ala.org/ala/aas/aas1pubsandjournals/slmrb/slmrcontents/volume11998slmqo/slmqvvolume1.htm>
19.09.2006

²¹³ Esharenana E. Adomi, "Job Rotation in Nigerian University Libraries" 2006, Volume 55, Issue 1, p. 66-74. (Çevrimiçi)

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1545513> 26.08.2006

yanlarını değil, güçlü noktalarını ortaya koyan, takdir etmeyi bilen kişidir. Lider yönetici, aynı zamanda yanında çalışanlara danışarak aldığı görüşleri değerlendiren ve onları uygulamaya koyan iyi bir ekip şefidir. Bütün bunları yaparken fikir sahibini ödüllendirmeyi ihmal etmez ve çalışanlar arasındaki motivasyonu körükler.²¹⁴

Etkin bir liderde bulunması gereken özellikleri, beraber çalışan alt kademe yöneticilerine güvenmek, vizyon geliştirmek, soğukkanlılığını korumak, riske girmeyi teşvik etmek, uzman olmak, karşıt görüşleri desteklemek olarak sırayabiliriz.²¹⁵

Etkin liderler, kişileri farklı şekilde motive ederler. Bunlardan ilki; örgüt vizyonunu açıkça dile getirmeleridir. Böylelikle yapılan işin çalışanlar arasında önemi artar. Liderler, düzenli olarak örgüt vizyonunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda çalışanların fikirlerini alırlar bu da çalışanlara kontrol hissi verir. Diğer motivasyon tekniği ise, örgüt vizyonunu gerçekleştirmek için çalışanların çabalarını desteklemek ve profesyonelleşmelerini sağlamaktır. Etkin liderler başarıyı farkedirler ve çalışanları ödüllendirirler.²¹⁶

Kütüphane personelinin yüksek motivasyona sahip olması kütüphane yöneticisinin yönetsel, sosyolojik ve psikolojik becerilerini gerektirir ve bu beceriler söz konusu yöneticilerin aldıkları eğitim nedeniyle yeterli oldukları alanlardır.²¹⁷ Yöneticinin çalışanı psikolojik, sosyolojik ve iş süreci anlamında desteklemesinin yanı sıra kütüphane bütçesini artırma ve geliştirme girişimleri ile kütüphane olanaklarının artması kütüphane personelinin çalışma konusunda motive eder.²¹⁸

7.1.15. Çalışma Koşulları

Esnek kazançlar ve çalışma düzenlemeleri bireylerin farklılıklarını göz önünde bulundurur. Esnek çalışma koşulları, bireylerin hem kendi, hem de organizasyonun ihtiyaçlarını karşılayan çeşitli tercihleri seçmelerine izin verir. Esnek kazançlar ve çalışma düzenlemeleri, günümüz işgücünün çeşitli olduğunun ve artık bir şablona uymadığının kabul edilmesinden ortaya çıkar. Bütün çalışanlar aynı ihtiyaçlara sahip değildir; bu nedenle kazançlar ve çalışma düzenlemeleri birer motivasyon aracına dönüştürülebilir.²¹⁹

²¹⁴ M. Kemal İmrek, *Lider Olmak*. (İstanbul: Beta Yayınları, 2004) s. 7.

²¹⁵ Tikici, v.d., a.g.e., ss. 120-121.

²¹⁶ Tikici, v.d., a.g.e., s. 123.

²¹⁷ Jan Clee, Ruth Maguire, "Library Environment and Library Usage" *Library Management*, September 1993, Volume 14, Issue 5 (Çevrimiçi) <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do> 18.09.2006

²¹⁸ <http://www.library.northwestern.edu/giving/leadership/index.html>, (Çevrimiçi) 14.09.2006

²¹⁹ Bryson, a.g.e., s. 217.

Esnek çalışma düzenlemeleri daha iyi üretime ve verime öncülük edebilir. Esnek çalışma zamanı ve iş bölümü gibi düzenlemeler devamsızlık seviyesini azaltabilir ve bireylerin üretkenliklerinin en yoğun olduğu durumları değerlendirebilir. Esnek çalışma düzenlemeleri bireyin şevkini de arttırabilir ve bilgi hizmetlerinin yeni çalışanları işe almasını kolaylaştırabilir.²²⁰

7.1.16. Rekabet

Rekabet, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinanizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak ve dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Çalışanların rekabet ortamına yönelmesinin nedeni olarak, saygı görme, tanınma, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılamak olarak sıralayabiliriz.²²¹

Bazı kişiler için rekabete dayanan bir iş görmek tatmin kaynağı olabilmektedir.²²² Rekabet bireysel veya grupsal olabilir. Rekabetin bireysel olabilmesi için rekabete girecek çalışanların işlerinin birbirine bağımlı olmaması gerekmektedir. Yapılması, başka çalışanların katkısına da bağlı olan bir işin sahibini rekabete sokmak tehlikeli olabilir. Belli işler belli sayıda çalışanlarca ortaklaşa yapıldığında, bu çalışanların oluşturduğu çalışma grupları arasında rekabet başlatılabilir.

Örgütlerde rekabet havası kendiliğinden oluşmuşsa ve yöneticiler bu durumu olumlu bir şekilde desteklerlerse çalışanların verimi artabilir. Fakat, çalışanları rekabet ortamına sokmak zor ve bazen de tehlikeli olmaktadır. Çünkü, uzun süre çalışanlar rekabet ortamında bulduklarında gerilime dayanamayabilirler. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan çalışanlar, rekabet havasının geriliminde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı yeğleyebilirler. Bazen rekabet, çalışanlar arasında düşmanlığın doğmasına, çalışanlar birbirlerine karşı olduklarından örgüt işbirliğinin bozulmasına ve çalışanların bitkin düşmesine neden olabilmektedir.²²³

²²⁰ Bryson, a.g.e., s. 217.

²²¹ Kaynak, a.g.e., s. 138.

²²² Eren, *Örgütsel Davranış...*, s. 510.

²²³ Hüseyin Fazlı, "Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* C.4 Güz (2005) S.74 (Çevrimiçi) <<http://www.e-sosder.com/index.php?aranan=5>>25.07.2006

BÖLÜM IV

ÖRNEKLEME SÜRECİ, VERİ TOPLAMA YÖNTEM VE ARAÇLARI

Anket soruları olarak Gülten İncir tarafından geliştirilen *Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme* ölçeği (Ek-1) kullanılmıştır. Anakütle Türkiye'deki tüm kütüphanelerde görevli kütüphane çalışanları olarak belirlenmiştir. Buna göre, üniversite kütüphanesi, halk kütüphanesi, okul kütüphanesi, özel araştırma kütüphanesi ve milli kütüphane çalışanları araştırmanın anakütlesini oluşturmaktadırlar. Ülkemizdeki kütüphane çalışanlarının tam sayısına ulaşamadığından anakütle büyüklüğü N bilinmemektedir. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir. Bu amaçla, anket 2006 yılının Haziran ayı boyunca kütüphanecilerin internet ortamında oluşturduğu Kutup-L mail listesine gönderilmiştir. Ayrıca yüz yüze görüşme yöntemi ile de kütüphane çalışanlarına ulaşılmıştır.

Örnek büyüklüğü 159 bireydir. Örnek büyüklüğünün hesaplanmasında aşağıda verilen ve anakütle standart sapmasının bilinmediği durumlarda oranlar üzerinden örnek büyüklüğünün tahmin edilmesini sağlayan formül kullanılmıştır.²²⁴

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2}$$

e= yanılma payı (tolerans düzeyi)

z= sonuçların güvenilirlik düzeyi (%95 güven sınırı için 1,96).

Buna göre, %8'lik yanılma payı ve %95 güven sınırında p=0,5 için örnek büyüklüğü 156 olarak bulunmuştur.

$$n = \frac{0,5(1-0,5)}{\left(\frac{0,08}{1,96}\right)^2} = \frac{0,25}{0,0016} = 156$$

²²⁴ Kemal Kurtuluş, *İşletmelerde Araştırma Yöntembilimi*. (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1983) ss. 112-114.

Geridönüş oranının düşmesi ihtimali gözönüne alınarak 200 kütüphaneciye ulaşmak hedeflenmiştir. Sonuç olarak e-mail yolu ile gönderilen anket soruları 119 kütüphaneciye, yüz yüze görüşme yöntemi 40 kütüphaneciye uygulanarak toplam 159 kütüphaneciye ulaşılmıştır.

Çalışmada Gülten İncir'in geliştirdiği *Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme* ölçeği (Ek-1) kullanılmıştır. Anket 5'li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanmış 28 yargıdan oluşmaktadır. Ayrıca cevaplayıcıların demografik özelliklerine öğrenmek amacıyla 6 adet nominal ölçekli soru kullanılmıştır. Ancak motivasyonu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 28 soruluk ölçeğe yapılan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alpha düzeyi 0,39 çıkmıştır. Sosyal Bilimler'de Cronbach Alfa katsayısının değerlendirilmesinde kabul edilen kriterler şunlardır:²²⁵

1. 0.00 - 0.40 arasında ise ölçek güvenilir olarak kabul edilmez.
2. 0.40 - 0.60 arasında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğu kabul edilir.
3. 0.60 - 0.80 arasında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kabul edilir.
4. 0.80 - 1.00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu nedenle, daha güvenilir bir ölçeğin elde edilmesi hedeflenmiş ve bazı yargıların iptaline gidilmiştir. Sonuç olarak, ölçek 17 yargıya düşürülmüş ve böylece Cronbach Alpha güvenilirlik düzeyi 0,59'a çıkarılmıştır. Analizler, bu 17 yargı için uygulanmıştır.

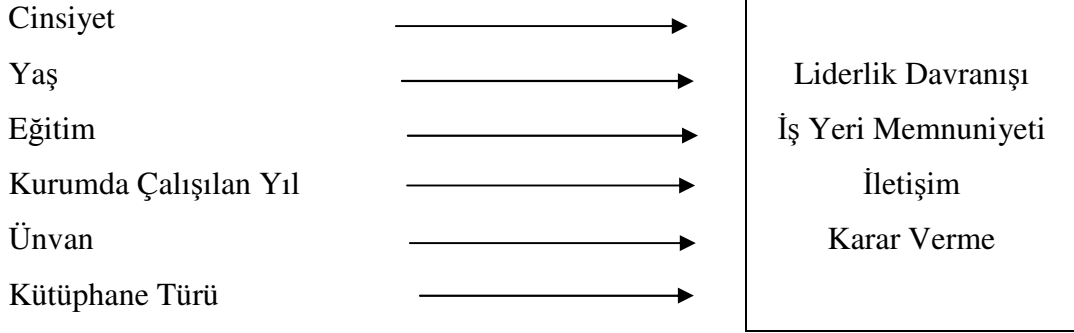
8.1. ARAŞTIRMA MODELİ ve HİPOTEZLER

Çalışma için oluşturulan Araştırma Modeli Şekil 1.19'de verilmiştir. Çalışma, daha önce geliştirilen bir ölçeğin kütüphane çalışanlarına ilk kez uygulanmasını içermektedir. Bu nedenle, araştırma modeli keşfetmeye yarayan araştırma modeli ile tanımlayıcı araştırma modelinin bir kombinasyonudur. Keşfetmeye yarayan araştırmalarla tanımlayıcı araştırmalar arasında çakışmalar (ara kesitler) oluşabilir.²²⁶ Buna göre, öncelikle analizler sonucunda oluşan faktör yapıları incelenmiştir. Daha sonra bu çalışmaya özel olarak ortaya çıkan faktörler gözönünde bulundurularak aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.

²²⁵ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 1*, 4.bs. (Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002.) s. 673.

²²⁶ Kemal Kurtuluş, *Pazarlama Araştırmaları*. (İstanbul: Literatür Yayınları, 2004), s. 252.

Şekil: 1.19 Araştırma Modeli



Bu çalışmada kullanılan model, keşfetmeye yarayan model olarak tanımlanabilir, bunun nedeni faktör yapılarının oluşumu ile ilgili literatürde yeterli çalışmanın olmayışıdır. Gülten İncir tarafından geliştirilen *Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme* ölçeği kullanılarak gerçekleştirdiği çalışmada elde edilen yapıların benzerlerinin elde edilip edilemeyeceği bilinmemektedir. Nitekim, güvenilirlik sorunu nedeniyle yargulamalarda kısıtlamaya gidilmiştir. Bu nedenle tanımlayıcı değil, keşfetmeye yönelik bir araştırma kurulmuştur. Ayrıca, faktörler belirlendikten sonra, yaş, cinsiyet, eğitim, kurumda çalışılan yıl, kadro/ünvan ve kütüphane türü olarak adlandırdığımız bağımsız değişkenlerle elde edilen 4 faktör arasında kurulan hipotezler çerçevesinde Tek Yönlü ANOVA testi uygulanarak yapılan analizler, çalışmanın tanımlayıcı kısmını oluşturmuştur.

8.1.1. Hipotezler

1. Yöneticilerin gösterdikleri **liderlik davranışı**, kütüphane personelinin motivasyon kaynaklarındandır.

a. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

b. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

c. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri kurumda çalışmış oldukları yıllara göre farklılık göstermektedir.

d. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri çalıştıkları kütüphanenin türüne göre farklılık göstermektedir.

e. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

f. Kütüphanede çalışanların liderlik davranışını motivasyon kaynağı olarak görmeleri ünvan/kadroya göre farklılık göstermektedir.

2. **İş yerine karşı duyulan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik**, kütüphanecilerin motivasyon kaynaklarındandır.

a. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri ünvan/kadroya göre farklılık göstermektedir.

b. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

c. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

d. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

e. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri çalıştıkları kütüphanenin türüne göre farklılık göstermektedir.

f. Kütüphane personelinin iş yerlerine karşı duydukları memnuniyeti motivasyon kaynağı olarak görmeleri çalıştıkları yıla göre farklılık göstermektedir.

3. **Açık bir iletişim ortamı**, kütüphane personelinin motivasyon kaynaklarındandır.

a. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

b. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

c. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

d. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri kurumda çalıştıkları yıllara göre farklılık göstermektedir.

e. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri çalıştıkları kütüphanenin türüne göre farklılık göstermektedir.

f. Kütüphane personelinin açık iletişim ortamını motivasyon kaynağı olarak görmeleri ünvan/kadroya göre farklılık göstermektedir.

4. **Karar verme sürecine katılma**, kütüphanecilerin motivasyon kaynaklarındandır.

a. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

b. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

c. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri eğitime göre farklılık göstermektedir.

d. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri kurumda çalıştıkları yıllara göre farklılık göstermektedir.

e. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri çalıştıkları kütüphanenin türüne göre farklılık göstermektedir.

f. Kütüphane personelinin karar verme sürecine katılma imkanlarını motivasyon kaynağı olarak görmeleri ünvan/kadroya göre farklılık göstermektedir.

8.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

Verilerin analizi SPSS Paket Programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle cevaplayıcıların demografik özelliklerinin dağılımına bakılmış daha sonra sırasıyla Faktör Analizi ve Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Faktör Analizi sonucu oluşan faktörlere göre demografik özelliklerin farklılık gösterip göstermediğinin analizi için ise Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Cevaplayıcılara ait bağımsız değişkenler Tablo 1.2’de verilmiştir

Tablo: 1.2 Cevaplayıcılara Ait Bağımsız Değişkenler

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Bay	75	47,2
	Bayan	84	52,8
	Toplam	159	100,0
Yaş	20-30	53	33,3
	31-40	78	49,1
	41-50	23	14,5
	51-60	5	3,1
	Toplam	159	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	106	66,7
	Yüksek Lisans	43	27,0
	Doktora	10	6,3
	Toplam	159	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	2 yıldan az	8	5,0
	3-5 yıl	29	18,2
	6-10 yıl	53	33,3
	11-15 yıl	30	18,9
	16 yıldan fazla	39	24,5
	Toplam	159	100,0
Kütüphane Türü	Üniversite Kütüphanesi	97	61,0
	Halk Kütüphanesi	9	5,7
	Okul Kütüphanesi	24	15,1
	Milli Kütüphane	1	,6
	Özel Araştırma Kütüphanesi	28	17,6
	Toplam	159	100,0
Kadro-Ünvan	Kütüphaneci	49	30,8
	Memur	19	11,9
	Uzman Kütüphaneci	68	42,8
	Yönetici	16	10,1
	Diğer	7	4,4
	Toplam	159	100,0

Faktör Analizi, birbiriyle ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan

değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir.²²⁷ 17 ifadeden oluşan motivasyon ölçeğinin çeşitli alt başlıklara ayrıştırılması amacıyla Faktör Analizi kullanılmıştır. Faktör Analizi'nin aşırı basitleştirme ve bazı verilerin kaybına yol açma gibi bazı zararları da vardır, ancak çok sayıda veriyi analiz ve yorum yapmaya uygun hale getirmesi nedeniyle tercih edilmektedir.²²⁸

Verilere uygulanan Temel Bileşenler Faktör Analizi sonucuna göre oluşan faktörler ve bunların içerdiği yargılar Tablo 1.3'de verilmektedir. Analiz'in gerçekleştirilmesinde Varimax Rotasyon Yöntemi kullanılmıştır. Faktör Analizi'ne uygunluğun testi için ise ifadeler KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Örneklem Yeterlilik Testi (KMO Measure of Sampling Adequacy) ve Barlett Küresel Uygunluk Testi (Barlett's Test of Sphericity) yapılmıştır. KMO testi sonucu 0,790 olup, örnek büyüklüğü yeterli düzeydedir. Barlett Küresel Uygunluk Testi sonucu 0,000 olup $p=0,05$ 'ten küçüktür.

$\pm 0,30$ 'dan büyük faktör yükleri değişkenlerin faktörü temsil etme derecesini minimal düzeyde karşılar.²²⁹ Bu nedenle $\pm 0,30$ 'dan küçük faktör yüküne sahip değişkenler yorumlara dahil edilmemiştir.

Faktör Analizi sonucunda oluşan faktörler, toplam varyansın %58'sini açıklamaktadır. Buna göre, analiz sonucunda %42'lik bir veri kaybı sözkonusu olmuştur. Liderlik davranışı olarak adlandırılan ilk faktör toplam varyansın %23'ünü açıklarken, iş yeri memnuniyeti faktörü toplam varyansın %13'ünün, iletişim faktörü %11'inin ve karar verme faktörü ise %11'ini açıklamaktadır.

Lider, çalışanı yönlüten, işini isteyerek yapmasını sağlayan kişidir. Lider, koçluk ve mentorluk yapan, çalışanın eğitim ihtiyaçlarını yerine getiren, onları sorumluluk almada destekleyen, performanslarını değerlendiren ve çalışanlarına ilgili oldukları konularda söz hakkı tanıyan kişidir. Bu özellikleri taşıyan bir yönetici, sadece çalışanını işini hevesle yapmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda verimliliği de artırır. Buna göre, Faktör Analizi sonucu oluşan faktörler ve bunların içerdikleri yargılar Tablo 1.3'de görülmektedir.

²²⁷ Kazım Özdamar, *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2*, 4.bs. (Eskişehir: Kaan Kitabevi, 2002) s. 235.

²²⁸ Wilska, Terhi-Anna. "Me-A Consumer? Consumption, Identities and Lifestyles in Today's Finland", *Acta Sociologica*, Sayı 45. 2002: s.209.

²²⁹ A. Ercan Gegez, *Pazarlama Araştırmaları*. (İstanbul: Beta Yayınevi, 2005) s. 289.

Tablo: 1.3. Faktör Analizi

	FAKTÖR YÜKLERİ
FAKTÖR 1: Liderlik Davranışı	
(16) Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	0,826
(17) Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	0,815
(27) Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	0,655
(6) Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemszenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	0,611
(14) Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin , görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	0,597
(3) Yöneticiler astların sorumluluk alabilmeleri için onlara yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek yardımcı olmalıdırlar.	0,570
(2) Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	0,569
(7) Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	0,566
FAKTÖR 2: İş Yeri Memnuniyeti	
(23) İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	0,858
(15) Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.	0,828
(28) Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım.	-0,708
FAKTÖR 3: İletişim	
(21) Çalışanlar toplum içinde övülme, rahat konuşma, kişiliğe saygı vb. manevi özendiricilere, parasal özendiriciler kadar önem verirler.	0,778
(8) Kurumlarda üstlerle, astlar aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	0,552
(20) Astlar, üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.	0,457
FAKTÖR 4: Karar Verme	

(12) Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları kararların zamanında alınmasını engellemektedir.	0,869
(11) Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmaktadır.	0,771
(24) Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı bir yönetim olmalıdır.	-0,443

8.3. SONUÇ

Araştırmanın başında kütüphanecileri motive edecek kaynaklar olarak belirlenen “ödüllendirme, kararlara katılma, iş zenginleştirme, performans değerlendirme, iş yeri tatmini, çalışma koşulları” üzerinde kütüphanecilerin algılarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

Ödüllendirme, iş zenginleştirme alanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilememiştir. Özellikle maddi ödüllendirme sisteminin kütüphane organizasyonlarında yöneticilerin hakları arasında bulunmayışı, kütüphanelerin farklı türleri olmasına rağmen yaygın olarak devlet kütüphanesi olarak sınıflandırıldığı gerçeği, yaptığımız görüşmeler sonucu elde ettiğimiz bilgilerdendir. Bu nedendir ki ödüllendirme ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Denetleme, sorumluluk alma ve farklı görevler üstlenmenin kütüphane çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkilerini belirlemeye çalıştığımız sorular da benzer olarak anlamlı sonuçlanmamıştır.

Yaptığımız testler etkili dört faktör grubunda geçerlilik göstermiştir. Kütüphanecilerin bağımsız değişkenler olarak adlandırdığımız özellikleri ile faktör analizi sonucu elde edilen dört faktörle ilgili tutumlarının farklılaşp farklılaşmadığını görmek üzere yapılan Tek Yönlü ANOVA testlerinin sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

- *Cinsiyet*: Liderlik davranışı ve açık iletişim ortamına verilen önem faktörlerinin ortalamaları cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşırken (sırasıyla, $p=0,008$ ve $p=0,012$), iş yeri memnuniyeti ve karar verme faktörlerinin ortalamalarında cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kadın çalışanlar, yöneticilerinin liderlik özelliklerinin kendilerini motive etme durumunu erkeklere oranla daha yüksek olarak ifade etmişlerdir. Takdir edilmek, saygınlık ve fikirlerinin önemsenmesi kadın kütüphaneciler açısından daha önemli bulunmuştur.

- *Yaş:* İş yeri memnuniyeti faktörüne verilen cevapların ortalamaları yaşa göre anlamlı biçimde farklılık gösterirken ($p=0,033$), diğer faktörlere verilen cevapların ortalamaları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Post hoc testleri kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalara göre, 20-30 yaş arasındaki kütüphane çalışanlarının iş memnuniyetlerinin, 31-40 ve 41-50 yaş arası kütüphane çalışanlarının iş memnuniyetlerinden anlamlı biçimde farklı olduğu görülmüştür (sırasıyla, $p=0,024$ ve $p=0,027$). 20-30 yaş arası kütüphane çalışanlarının iş memnuniyetleri, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarına göre anlamlı biçimde daha düşüktür. Çalışanların yaşları ilerledikçe iş yerlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Genç yaşlarda iş değiştirme oranları daha yüksek iken, ilerleyen yaş çalışanların daha stabil kaldıkları, çalıştıkları kuruma bağlandıkları zamanlara işaret etmektedir.
- *Eğitim:* Oluşan dört faktöre verilen cevapların ortalamaları kütüphanecilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Kütüphaneciler toplumun elzem köşe taşlarındandır. Kütüphanelerde etkili bir hizmet sunulması insan kaynağına bağlıdır. İyi bir eğitimin; farkındalık, kararlara katılma isteği, inisiyatif alma arzusu şeklinde ortaya çıkması beklenirken, sonuçlar bu kanıyı desteklememiştir. Bu açıdan kütüphanecilerin görev yapılarının standart, işbölümünün detaylı olmasının ne derece etkili olduğu daha sonraki çalışmalarda araştırılmalıdır.
- *Kurumda Çalışılan Yıl:* Yöneticilerin liderlik davranışı, iş yerine duyulan memnuniyeti ve açık iletişim ortamı faktörlerine verilen cevapların ortalamaları kütüphanecilerin kurumlarında çalıştıkları yıla göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak karar verme sürecine katılma faktörü için orta düzeyde anlamlı bir farklılık görülmekte olup ($p=0,152$), post hoc testleri kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalara göre, aynı kurumda 6-10 yıl arası çalışanlarla 16 yıldan fazla çalışanlar arasında bu konuda anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p=0,013$). Buna göre, aynı kurumda 6-10 yıl arası çalışan kütüphaneciler, kararların alınmasına kendilerinin katılımı konusuna 16 yıldan fazla çalışan meslekdaşlarına göre daha olumsuz bakmaktadırlar.
- *Kütüphane Türü:* Oluşan dört faktöre verilen cevapların ortalamaları kütüphanecilerin çalıştıkları kütüphane türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, ister devlet isterse vakıf olsun tüm kütüphanelerde yapılan işin ve ortamın standart olduğu yargısına yol açabilir.
- *Ünvan- Kadro:* Yöneticileri liderlik davranışı, iş yeri memnuniyeti ve açık iletişim ortamı faktörlerine verilen cevapların ortalamaları kütüphanecilerin sahip oldukları

ünvanlara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak karar verme faktörü için orta düzeyde anlamlı bir farklılık görülmekte olup ($p=0,108$), post hoc testleri kullanılarak yapılan ikili karşılaştırmalara göre, kütüphaneci düzeyindeki çalışanlarla uzman düzeyindeki çalışanlar arasında bu konuda anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p=0,019$). Buna göre, uzman düzeyindeki çalışanlar, kararların alınmasına astların katılımı konusuna kütüphaneci düzeyindeki çalışanlara göre daha olumsuz bakmaktadırlar. Uzmanlar, orta kademe yönetici konumundadırlar. Bu nedenle hiyerarşik seviyede üstlere çıkıldıkça, çalışanları karar verme sürecine alma isteğinin düşüş gösterdiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ALPUGAN, Oktay, M. Hulusi Demir, Mete Oktav ve Nurel Ünier: *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın, 1997.
- ATAAY, İsmail Durak: *İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*. İstanbul: MESS, 1988.
- BARUTÇUGİL, İsmet. *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BARUTÇUGİL, İsmet: *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- BATEMAN, Thomas S., Scott A. Snell: *Management: Building Competitive Advantage*. 3.bs. Chicago: Irwin, 1996.
- BAYKAL, Besim: *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1978.
- BAYKAL, Besim: *Organizasyonların Yönetimi İlkeler ve Süreçler*. İstanbul: Met-Er Matbaası, 1981.
- BAYSAL, A. Can, Erdal Tekarslan: *Davranış Bilimleri*. 4.bs., İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004.
- BAYSAL, Jale: *Yönetim ve Mevzuat: ders notları*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1991.
- BAYSAL, Jale: *Kütüphanecilik Alanında Yeni Kavramlar Araçlar Yöntemler*. 2.bs. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 1982.
- BAYSAL, Jale: "İşletme Olarak Kütüphaneler", *Kütüphaneciliğimiz Üzerine Görüşler*. Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1987, ss.105-110.
- BLOOMBERG, Marty, G. Edward Evans: *Kütüphane Teknisyenleri İçin Teknik Hizmetlere Giriş*. çev. Nilufer Tuncer, Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1989.
- BRYSON, Jo: *Effective Library an Information Centre Management*. 2.bs. England: Gower Pub., 1999.
- DAVIS, Keith: *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. çev. Kemal Tosun, v.d., İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, 1982.
- DERELİ, Toker: *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım, 1981.

- DONNELLY, James H., James L. Gibson, John M. Ivancevich. *Fundamentals of Management*. 3.bs. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- DOĞAN, Selan: *Çalışan İlişkileri Yönetimi*. İstanbul : Kare Yayınları, 2005.
- EDWARDS, Ralph M.: “*Kütüphanelerin Yönetimi ve Kütüphanecilerin Profesyonel İşlevleri*”, *Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler*. çev. Sema Tuğsel, haz. Aysel Yontar. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989, s.17-32.
- EREN, Erol: *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7.bs. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.
- EREN, Erol: *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. 6.bs., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.
- ERSOY, Osman: *Halk Kütüphanelerimiz Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Güven Matbaası, 1966.
- ERTÜRK, Mümin: *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Genişletilmiş 3.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2000.
- ERTÜRK, Mümin: *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 3.bs., İstanbul, Beta Basım Yayın, 2000.
- EVANS, G. Edward: *Management Techniques for Librarians*. New York: Academic Press, 1976.
- FİŞEK, Kurthan: *Yönetim*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi, 1975.
- FINDIKÇI, İlhami: *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3.bs., İstanbul: Alfa Basım Yayın, 2001.
- GEGEZ, A. Ercan: *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayınevi: 2005.
- GIBSON, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly: *Organization: Behavior, Structure*. Plano, Texas: Business Publications, INC., 1982.
- GLOS, Raymond E., Richard D. Steade, James R. Lowry, 8.bs., *Business: Its Nature and Environment an Introduction* Cincinnati: South-Western Pub., 1976.
- GRAY, Jerry L., Frederick A. Starke: *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, 3.bs., Columbus: A Bell &Howell Company, 1984.
- GRIFFIN, Ricky W.: *Management*. 5.bs., Boston: Houghton Mifflin Company, 1996.
- GUINCHAT, Claire, Michel Menou: *Bilgi ve Dokümantasyon Çalışma Tekniklerine Genel Giriş*. çev. Sönmez Taner. Ankara: Kültür Bakanlığı Kütüphaneler Genel Müdürlüğü, 1990.
- Halk Kütüphaneleri İçin Hizmet Klavuzu*. çev. Sevgi Hısım. Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Kütüphaneler ve Yayınlar Genel Müdürlüğü, 1987.
- HELLRIEGEL, Don, John W. Slocum: *Organizational Behavior*. 2.bs., New York: West Publishing Co., 1979.

- HICKS, Herbert G.: *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. çev. Osman Tekok. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Neşriyat Derneği, 1975.
- HODGETTS, Richard M.: *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. çev. Canan Çetin, Esin (Can) Mutlu. 2. bs., İstanbul: Beta Yayınevi, 1999.
- İMREK, M. Kemal: *Lider Olmak*. Beta Yayınları: İstanbul, 2004.
- İNCİR, Gülten: *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 1985.
- JOHNS, Gary: *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*. New York: HarperCollins Pub., 1992.
- KAYNAK, Tuğray: *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1990.
- KESEROĞLU, Hasan S.: “*Kütüphanelerin Amaçları, Erekleri ve Beyazıt Devlet Kütüphanesi*” Prof. Dr. Osman Ersoy’a Armağan. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği, 1990, ss.90-99.
- KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.
- KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Güncel Yaklaşımlar*. 9.bs., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.
- KOONTZ, Harold, Cyril O’Donnell, Heinz Weihrich: 4.bs., *Essentials of Management*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- KUMAR, Krishan: *Library Administration and Management*. New York: Vikas Publishing, 1987.
- KURTULUŞ, Kemal: *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
- LUTHANS, Fred: *Organizational Behavior*. 7.bs. New York: McGraw-Hill, 1995.
- MAHONEY, Thomas A.: *Compensation and Reward Perspectives*. Illinois: Richard D. Irwin Co., 1976.
- MAITLAND, Lain: *İnsanları Motive Etmek*. Ankara: İlkaynak, 1997.
- MASSIE, Joseph L.: *Essentials of Management*. 2.bs., New Jersey: Prentice Hall, 1971.
- MUCUK, İsmet: *Temel İşletme Bilgileri*, 2.bs., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.
- MUCUK, İsmet: *Modern İşletmecilik*, 4.bs., İstanbul: Der Yayınları, 1989.
- ONARAN, Oğuz: *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.

- ÖZDAMAR, Kazım: *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi 1*. 4.bs. Eskişehir: Kaan Kitabevi, , 2002.
- ÖZDAMAR, Kazım: *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi 2*. 4.bs. (Kaan Kitabevi: Eskişehir, 2002) s. 235.
- ÖZKALP, Enver, Çığdem Kirel: *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, 2001.
- ROBBINS, Stephen P.: *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, 3.bs., New Jersey: Prentice Hall, 1986.
- ROBBINS, Stephen P.: *Örgütsel Davranışın Temelleri*. çev. Sevgi Ayşe Öztürk Eskişehir: Etam A.Ş., 1994.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer Tokol: *İşletme*. İstanbul: Ezgi Kitabevi, 2001.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: *Çalışma Psikolojisi*. 3.bs., Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1987.
- SCHERMERHORN, John R. James Hunt, Richard N.Osborn: *Organizational Behavior*, New York: John Wiley Sonc Inc., 1997.
- SOYSAL, Özer: *Çağdaş Eğitim ve Türkiye’de Okul Kütüphanesi*. Ankara: Güven Matbaası, 1969.
- STUEART, Robert D., Barbara B. Moran: *Library and Information Center Management*. 4.bs., Englewood: Libraries Unlimited, 1993.
- STUEART, Robert D., John T. Eastlick: *Library Management*. Littleton, Colorado, Libraries Unlimeted, 1977.
- SUCU, Yaşar: *İşletme Yönetimi: Öğrencilerin Dersleri İzlemesini Kolaylaştıracak Başvuru Notları*. Malatya, y.y.,1992.
- T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi*. 8bs., Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1998.
- TEKER, Edip: *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, 1997.
- TİKİCİ, Mehmet: v.d., *Örgütsel Davranış*. Malatya: İnönü Üniversitesi, 1998.
- TOSUN, Kemal: *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, 1989.
- TOSUN, Kemal: *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.

TOSUN, Kemal: *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.

ÜÇÖK, Tengiz: *Yönetim İlkeleri*. 2.bs., Ankara: Gazi Büro Kitabevi, 1990.

YONTAR, Aysel: *Kütüphane ve Belge-Bilgi Merkezlerinde Bilimsel Yönetimin Önemi*. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1995.

ÜLGEN, Hayri: *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1989.

WAGNER, John A., John R. Hollenbeck: *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1992.

WASSERMAN, Paul: “*Kütüphanelerde Politikanın Biçimlendirilmesi*”, *Kütüphanecilikle İlgili Seçme Metinler*. çev. ve haz. Aysel Yontar. İstanbul: Türk Kütüphaneciler Derneği İstanbul Şubesi, 1989, ss. 33 -43.

MAKALELER

COWLEY, John: “Supporting Theory for Personnel Management in Libraries” *Australasian College Libraries*, C.3, S.2, June 1985: 59

ÇELİK, Sönmez: “Üniversite Kütüphaneleri: Amaç, Görev, İşlev, Yönetim ve Örgüt Yapısı” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:2, 2000: 52-62.

EREN, Erol: “Örgütlerde Yönetime Katılma” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, C.2, S.7, 1978: 13-28.

SALGIR, Abdülkadir: “Bir Yönetici Olarak Kütüphaneci” *Türk Kütüphaneciler Derneği Bülteni*, 27, 1978: 91-98.

WILSKA, Terhi-Anna. “Me-A Consumer? Consumption, Identities and Lifestyles in Today’s Finland”, *Acta Sociologica*, Sayı 45. 2002.

TEZLER

SAN (Yontar), Aysel: “*Kütüphane İşletmesinde Maliyet Hesaplaması ve Sorunları*” (Yayınlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Kütüphanecilik Bölümü, 1983.

YENİGÜN, Canan: “*Kütüphane Yönetimi Özellikleri*” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1986.

DIĞER YAYINLAR

ADOMİ, Esharenana E.: “Job Rotation in Nigerian University Libraries” 2006, Volume 55, Issue 1, p. 66-74.(Çevrimiçi)

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1545513> 26.08.2006

BAKEWELL, Ken: “Motivation of Library Staff”, 1993, Volume 14, Issue 5, p. 18

(Çevrimiçi)<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&did=1195532&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1159339817&clientId=60278> 27.09.2006

CLEE, Jan, Ruth Maguire: “Library Environment and Library Usage” *Library Management*, September 1993, Volume 14, Issue 5 (Çevrimiçi)

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=858694> 18.09.2006

ERGÜL, Hüseyin Fazlı: “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri.” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* C.4 Güz 2005 S.67-79 < <http://www.e-sosder.com/index.php?aranan=5>> 25.07.2006

KAYA, Ebru: “Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries” 61st IFLA General Conference-Conference Proceedings August 20-25 1995, (Çevrimiçi)

<http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>, 19.09.2006

McClelland, David: <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>, 18.09.2006

MURGAİ, Sarla R.: “Motivation to Manage: a Comparative study of Male and Female Library & Information Science Students in the United States of America, India, Singapore, & Japan” 65th IFLA Council and General Conference Bangkok, Thailand 20-28 August 1999, (çevrimiçi)

<http://www.ifla.org/IV/ifla65/papers/093-113e.htm> ,18.09.2006

SMALL, Ruth V.: “Designing Motivation into Library and Information Skills Instruction” *School Library Media Research*, Volume 1, 1998,

(Çevrimiçi)<http://www.ala.org/ala/aasl/aaslpubsandjournals/slmrb/slmrcontents/volume11998slmqo/small.htm> 19.09.2006

<http://www.library.northwestern.edu/giving/leadership/index.html>, (Çevrimiçi) 14.09.2006

Ek 1: Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme Ölçeği

1. Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

(1-Kesinlikle katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Orta / 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma temposu artacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar manevi özendiricilere(övülme, kişiliğe saygı v.b.), parasal özendiriciler kadar önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yaşamıma yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ek 2: Anket

Sayın Katılımcı,

İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Savcı Gökgöz yönetiminde "Kütüphane organizasyonları ve Kütüphane Personelinin Motivasyon Kaynakları – Bir Uygulama" konulu yüksek lisans tezi hazırlamaktayım.

Kütüphanecilerin motivasyon kaynaklarını tespit etmek amacıyla iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde kişisel durumunuz ile ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise kütüphanecilerin motivasyon kaynaklarını belirlebileceğimiz faktörlere yer verilmiştir.

Ankete verilen yanıtlar bu araştırmada kullanılacak, bunun dışında bir kurum ve kişiye verilmeyecektir. Anket formlarına isminizi yazmanız gerekmektedir. Araştırma bulgularının sağlıklı olması, anket sorularının tam ve doğru olarak doldurulmasına bağlıdır.

Lütfen, sorulan sorulara ilişkin olarak verilen seçenekler arasında durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz ve anketi doldurduktan sonra y.balci@iku.edu.tr adresine geri gönderiniz.

Değerli yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yasemin Balcı
İstanbul Kültür Üniversitesi

ANKET FORMU **I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyet : Bay Bayan

2. Yaşınız :

3. Eğitim Durumunuz : Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Toplam kaç yıllık bir iş tecrübesine sahipsiniz?

2 yıldan az 3-5 6-10 11-15 16 yıldan fazla

5. Şu anda çalışmakta olduğunuz kurumda kaç yıldır hizmet vermektedir?

2 yıldan az 3-5 6-10 11-15 16 yıldan fazla

6. Hangi tür kütüphanede çalışmaktasınız?

- a) Üniversite Kütüphanesi
- b) Milli Kütüphane
- c) Halk Kütüphanesi
- d) Özel Araştırma Kütüphanesi
- e) Okul Kütüphanesi

7. İş yerinde sahip olduğunuz kadro/ünvanınız nedir?

- a) Kütüphaneci
- b) Uzman Kütüphaneci
- c) Yönetici
- d) Memur
- e) Diğer (Belirtiniz).....

II. BÖLÜM

8. Lütfen aşağıda verilen ifadeleri okuyarak kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz.

(1-Kesinlikle katılmıyorum / 2-Katılmıyorum / 3-Emin değilim / 4-Katılıyorum / 5-Kesinlikle katılıyorum)

	1	2	3	4	5
1. Çalışanlar parasal ödüllere, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Kişinin saygınlığına, değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek yardımcı olmalıdırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişilerarası rekabet durumu ortaya çıkacak, çalışma temposu artacaktır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Astların, kararların alınmasında söz sahibi olmaları kararların zamanında alınmasını engellemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, işgörenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

olduğunu düşünüyorum.

16. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.

17. Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.

18. Bir kurumda ücret düşüklüğünden çok, ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.

19. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.

20. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidirler.

21. Çalışanlar toplum içinde övülme, rahat konuşma, kişiliğe saygı vb. manevi özendiricilere, parasal özendiriciler kadar önem verirler.

22. Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.

23. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.

24. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.

25. Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkanlar olmalıdır.

26. Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez.

27. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz...