

## Üniversite Kütüphanelerimiz ve Yönetim

Dr.Hansın Tunçkanat

### Giriş

İletişim sürecindeki hızlı gelişmeler sonucunda, günümüzün diğer kurumları gibi, kütüphaneler büyümekte, sağladıkları hizmetler çeşit ve sayıca artarak yönetim fonksiyonu karmaşıklaşmaktadır. Karmaşıklık ise yönetimde etkinliğin sağlanmasını güçleştirmektedir. Oysa kütüphaneler, kısıtlı kaynaklarını daha iyi kullanmak ve kullanıcıların artan belge gereksinimine cevap verebilmek için; bilginin organize edilmesi, saklanması ve iletişimi ile ilgili çeşitli sorunları çözmek zorundadırlar. Diğer bir deyişle, hızla değişen ve büyüyen sorunlar karşısında, kütüphaneciler, başarılarını rastlantılara bağlı olmaktan kurtarmalıdır.

Günümüzde pek çok örgüt, gittikçe büyüyen ve karmaşıklaşan sorunlarına çağdaş yönetim biliminin bilimsel yaklaşım ve yöntemleri ile çözüm bulmaktadır. Bizce, aynı bilimsel yaklaşım ve yöntemler, kütüphanelerimizin sorunlarının çözümünde önemli yaralar sağlayabilir. Kuşkusuz, kütüphanelerimizin daha iyi yönetilmesini sağlayacak çözümler, kullanıcıların kütüphanelerden daha çok yararlanmalarına ve kısıtlı kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına yardımcı olacaktır.

### ÜNİVERSİTE KÜTÜPHANESİ, YÖNETİM VE BİLGİ KAVRAMLARI

Kütüphanelerin başlangıcı eski çağlara kadar uzanmasına rağmen kütüphanecilik bilimi oldukça yenidir. Bilgi kaynaklarını sağlama ve biriktirme, kullanıcıların bu kaynaklara erişmelerini sağlama, kataloglama ve sınıflandırma konularında bilimsel yaklaşımların başlangıcı ondokuzuncu yüzyıla rastlar (1).

Bir görüşe göre, ondokuzuncu yüzyılın ikinci yarısı üniversite kütüphaneleri için dönüm noktasıdır. Bu tarihten itibaren üniversite kütüphaneleri, kütüphaneleri ilgilendiren birçok önemli kararda etkili olmuşlardır. Rogers ve Weber'e göre, bu dönemde çeşitli düşünce ve sanat ürünlerini koleksiyonlarına katan üniversite kütüphaneleri, bibliyografik yönetim konusunda başarılı adımlar attılar (2). Ortak satın alma, depolama gibi büyük çaplı projelerin

(1) Postel, William Dosite "The Art of Librarianship" Classics and Other Selected Readings, Huntington, Robert E. Krieger Pub., 1980, s. 149.

(2) Rogers and Weber. University Library Administration. New York, H.W. Wilson Co., 1971, s. 4.

tasarım ve gerçekleştirilmesine öncülük eden üniversite kütüphaneleri işbirliği alanında da küçümsenemeyecek bir başarı elde ettiler (3).

Önemli bulduklarımızı kısaca belirtmeye çalıştığımız bu gelişmelere rağmen, yirminci yüzyılın ikinci yarısında üniversite kütüphanelerinin çözüm bekleyen pek çok sorunu vardır. Bu sorunlardan biri, belkide en önemlisi, üniversite kütüphanelerinin yönetilmesidir. A.B.D.'de üniversite kütüphaneleri 1950'lere gelinceye kadar mevcut kaynakların daha iyi kullanılması için, bölgesel ve ulusal düzeyde önemli adımlar atmışlar, ancak, kütüphanelerin yönetimine gereken önemi vermemişlerdir.

Evans'a göre, 1950'lerin ortalarından itibaren yönetim konusuna ilgi duyulmuş, Taylor, Gilbert ve Gantt'ın prensiplerinin kütüphanelere nasıl uygulanacağı araştırılmaya başlanmıştır (4). 1986'lı yıllarda kullanılmaya başlanan, sistem analizi ve yöneylem araştırması gibi yeni teknikler ise bu konuya duyulan ilgiyi arttırmıştır (5). Kütüphane yönetimi kuramlarının gelişmesinden söz etmek için erken olduğunu ileri süren Evans, günümüzde de uygulama alanı bulan klasik yönetim anlayışını şöyle özetlemektedir:

“A kütüphanesi ne yapıyorsa B kütüphanesi de aynısını yapmaktadır. E kütüphanesi ise, A,B,C ve D kütüphanelerini izlemekte, bu kütüphanelerin yöntemlerinden en çok beğendiklerini aynen kopya etmektedir” (6).

J. Kernaghan, S. Kernaghan, O'keefe ve Rubenstein; Kütüphanecilerin “şu ya da bu değişikliği yaparsak daha iyi hizmet veririz” gibi varsayımlarla kütüphaneleri yönetemeyeceklerini vurguluyorlar (7). Nachtas ve Pierce, üniversitelerin yakın zamana kadar, kendileri için yeteri büyüklükte bir kütüphane ve bu amaca yönelik kütüphane hizmetlerine kavuşma yolunda çaba harcadıklarını, konunun maliyet ve yarar yönünü dikkate almadıklarını belirtmektedirler (8).

Kütüphanecilik literatürüne baktığımızda, bu görüşleri doğrulayan çeşitli delillere rastlamak olasıdır. Örneğin, bilgi kaynaklarının fiyatlarındaki hızlı artış, son yıllarda üniversite kütüphanelerinin önde gelen sorunlarından birisidir. Fiyat artışı nedeniyle, pek çok üniversite kütüphanesi süreli yayınlarında önemli boyutlara varan kısıntılar yapmak zorunda kalmışlardır.

Yakın zamana kadar kullanıcı isteklerinin önemli bir bölümünü karşılayabilecek olanaklara sahip olan üniversite kütüphaneleri, bu gibi durumlarda

(3) Webern, David C. "A Century of Cooperative Programs Among Academic Libraries" *College and Research Libraries*, 37 (3) 1976, s. 205-221.

(4) Evans, G. Edward. *Management Techniques for Libraries*, New York, Academic Press, 1976., s. 9.

(5) Evans, G. Edward. a.g.e., s. 31.

(6) Evans, G. Edward, a.g.e., s. 30.

(7) Kernaghan, J.A., Kernaghan, S.G., D'Keefe, R.D., and Rubenstein, Albert H. *The Influence of Traditional Services on Library Use* "College and Research Libraries, 40 (3) 1979, s. 214 - 225.

(8) Nachtas, J.A., and Pierce A.R., "Determination of Unit Costs for Library Services" *College and Research Libraries*, 40 (3) 1979, s. 240 - 247.

kullanacakları yöntemleri, ölçüleri, v.b., geliştirmişlerdir. Bu nedenle, kısıtlama yapılırken kimi kütüphane kullanılmadığını düşündüğü yayınları kesmiş, kimi ise fiyat faktörünü göz önüne almıştır. Başka bir grup ise "şayet süreli yayınlarda kısıntı yapmazsak kitap alamayız" diye baskı yaparak, öğretim elemanlarının bazı süreli yayınlardan vazgeçmelerini istemişlerdir (9).

Bizce, ülkemizde de kütüphanelerin yönetimine gereken önemin verildiğini söylemek mümkün değildir. Türk kütüphaneciliğinin sorunları literatürde etraflıca tartışıldığı için, çalışmamızda bunları yinelemeden, görüşümüze kanıt olarak iki örnekle yetineceğiz. Kanımızca, 1977 yılında üçüncü basımı yapılan Ankara Süreli Yayınlar Kataloğu, görüşümüzü doğrulayan önemli belgelerden biridir (10). Ankara Üniversitesi'nin kataloğun kapsamına alınan 7 fakültesindeki kütüphane sayısı 84'tür. Bu kütüphanelerin 42'si A.Ü. Tıp Fakültesi'nin çatısı içindedir. Katalogda 84 kütüphanede toplam 5168 süreli yayın olduğu belirlenmiştir. Ancak, gerçek sayı 5168'in çok altındadır. Çünkü, yayınların önemli bir bölümü bu kütüphanelere ayrı ayrı alınmıştır. Sözgeşi, J.of American Medical Association Tıp Fakültesi'nin 14, Lancet ise aynı fakültenin 17 kürsüsüne alınarak adeta kaynak savurganlığı teşvik edilmiştir.

İkinci örnek ise, Devlet Bakanlığı tarafından yayınlanan "Türk Bilim Politikası 1983-2003"tür. Raporda, kütüphanelerimiz, üniversitenin araştırma fonksiyonunu en çok etkileyen yapısal yetersizlikler arasında sayılmaktadır (11).

Şayet üniversite kütüphanelerimize ilişkin bu görüşler doğru ise, klasik yönetim fonksiyonlarının üniversite kütüphanelerimizin gelişmesindeki rolü daha da önemlidir.

## YÖNETİM VE ÖRGÜT

Yönetim bilimine göre, yönetim olgusu iki kişinin belli bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi ile başlar. Yönetim genel olarak; işlerin yapılmasını sağlama, oluşan duruma ilişkin bilgileri edinme, oluşan durum ile örgütün amacını karşılaştırma, amaçtan sapmayı önleyici kararları alma, amacı gözden geçirme, gibi öğeleri içerir.

Kuşkusuz, örgütlerin amacı, yapısı, çalışma ortamı değiştikçe bu örgütün yönetiminde bir takım farklılıkların olması doğaldır. Örneğin, kağıt üreten bir fabrikanın yönetimiyle, binlerce araştırmacının araştırmalarını yürüttüğü, öğrencinin okuduğu üniversitenin yönetimi birbirlerinden farklıdır. Bununla

(9) Holland; Marila peterson "Serial Cuts v.s. Public Service: A Formula "Collage and Resaerch Libraries, 37 (6) 1976, s. 543-548.

(10) TÜRDOK, Ankara Süreli Yayınlar Toplu Kataloğu, 1977, TÜBİTAK, Ankara, 1977.

(11) T.C. Devlet Bakanlığı, Türk Bilim Politikası 1983-2003, Ankara, 1983, s. 42.

birlikte "örgüt"ü, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere, birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşan sistem olarak tanımlayınca, tek bir yönetim kavramından söz etmek mümkündür.

Yönetim konusundaki çalışmaları örgüt teorisinden soyutlamak mümkün değildir. Çünkü örgüt, belirli amaç ya da amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların oluşturduğu sosyal kurumlardır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında çeşitli kişilerin katkısı söz konusu olduğuna göre, yöneticiler, uygun örgütü kurmak ve örgütün etkinliğini arttırmak zorundadırlar.

Murdick ve Ross'a göre, yönetici, etkin bir yönetim için örgütün tüm kaynaklarını sistem bütünlüğü içinde koordine edebilmelidir. Bu amaçla yöneticinin örgütle ilgili çeşitli kararların alınmasında kendisine yardımcı olacak "bilgi sistemi"ne gereksinimi vardır. Yöneticinin bilgi gereksinimini tek kanaldan sağlayan bilgilerle karşılamak olanaksızdır. Gelişen ve büyüyen örgütlerde bu gereksinim, çok çeşitli kaynaklardan ve sistemli bir bütünlük içinde karşılanabilir (12). Senn, yöneticinin bilgi gereksiniminin sürekli olduğunu savunmaktadır. Ona göre, yöneticilere örgüt içinden ve dışından sağlanan bilgilerin, kontrol ve planlama sürecindeki yeri önemlidir. Bilgi, karar ve örgütün başarısı arasında yakın bir ilişki vardır. Doğru kararlar, örgütü amaca götüren önemli etkenlerden biridir. Bu nedenle yönetim biçimi ne olursa olsun, karar verme sürecinde nitelikli bilgilere gereksinim vardır (13).

### **BİLGİ VE VERİ KAYNAKLARI**

Kuşkusuz, eski örgütlerde de yöneticinin örgütleri ile ilgili çeşitli bilgilere gereksinim duydukları söylenebilir. Ancak, geleneksel örgütlerde haberleşme sorunu önemli boyutlarda değildir. Çünkü, geleneksel örgütlerde çalışanların sayısı az olması nedeniyle haberleşme sorunları da dar boyutlarda kalmaktadır (14). Oysa, günümüzün hızla büyüyen örgütleri; örgütsel yapılarını, uygun gördükleri yönetim düzenini ayakta tutabilmek ve teknolojik gelişmeler karşısında varlıklarını sürdürebilmek için etkili bir haberleşme sistemi kurmak zorundadırlar. Haberleşmenin yönetici açısından anlamı ise, yöneteciye örgütün etkinlikleri ile ilgili çok sayıda ve doğru bilgi sağlanmasıdır.

Çok sayıda doğru ve güncel bilgi, belirsizliklerin azaltılmasında ve daha çok seçenek üzerinde çalışılmasına olanak sağlayacağı için; yöneticilerin etkinliklerinin artacağı düşünülmektedir. Bu nedenle sorun, örgütle ilgili hangi durum, olay, olgu ya da davranışların, başka bir deyişle hangi bilgilerin kararları etkileyeceğidir. Çünkü, bir durum, olav. olgu va da davranışın

(12) Murdick, R.G. and Ross, J.E., Information Systems for Modern Management,, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1975, s. 5.

(13) Senn, James., Information Sgsters in Management, Belmont, Wadsworth, Pub., 1978, s.57-58.

(14) Sabuñcuoğlu, Zeyyat, örgütlerde Haberleşme Düzeni, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, 1977, s. 10.

“Bilgi” olarak adlandırılabilmesi için kişinin davranışlarını etkileyebilmesi gerekir.

Bir görüşe göre, veri; bireyin kullanımına hazır, ancak bireylerce değerlendirilmemiş simgelerdir. Başka bir görüşe göre, veriyi ham bilgi olarak kabul edebiliriz (15). Öyleyse; veri/ham bilgi, yöneticinin kararlarını etkileyecek biçimde işlendiği zaman bilgi haline dönüşür. Andlan Mc Donough'a göre bilgi, varolan sorunların uygun veriler ile karşılaştırılmasından ortaya çıkan net değerdir. Bu nedenle, kullanıcıya ulaştırılan bilginin bilgi verme, belirsizliği kaldırma, kullanıcının faaliyetine yön verme, sorunları belirleme, sorunları çözme, karar verme, planlama, kontrol gibi amacı olmalıdır. Sağlanan bilgi, kullanıcının işine yaramıyor ya da kullanıcı bu bilgiyi önceden biliyorsa, sistemden beklenen yarar sağlanamaz.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversite kütüphanelerinin önemli sorunlarından biri, kütüphanenin amaçlarını tanımlamak ve sağladığı hizmetlerin nesnel ölçütlerini bulmak ya da herhangi bir hizmetin verilmemesi durumunda kazanılan -kaydedilen değer in ne olduğunu belirlemektir.

Bu temel sorunun yanısıra, günümüzün diğer örgütleri gibi; üniversite kütüphanelerinin hızla büyümesi, sağladıkları hizmetlerin çeşit ve sayıca artması, v.b., gibi nedenlerden dolayı, üniversite kütüphanelerinin etkili olarak yönetimi daha da zorlaşmaktadır.

Kanımızca kütüphaneci, kütüphane sisteminin en önemli elemanıdır. sistemin, diğer elemanları, yönetimce, amaçlara ulaşmak için yönlendirilen araçlardır. Bu nedenle, kütüphanenin yönetiminden sorumlu kütüphanecilerin yönetim sürecinde kütüphanenin işleyişi ile ilgili çeşitli bilgilere gereksinimi vardır.

Yönetim bilimine göre, yöneticinin uygun ve etkili kararlar alabilmesi, örgütüne ilişkin değişik ve çok miktarda bilgi almasına ve bunları değerlendirmesine bağlıdır. Ancak; üniversite kütüphanelerimizde, kütüphanenin yönetiminden sorumlu çeşitli düzeydeki kütüphanecilere sağlanan, kütüphanenin işleyişi ile ilgili bilgiler, etkili bir planlama, yönetim ve kontrol amacıyla kullanılabilir nitelikte değildir. Kuşkusuz, okuyucu istatistikleri ve ödünç verme istatistiklerinin, v.d., bu amaca hizmet ettiği savunulabilir. Bizce, günümüzün hızla büyüyen ve sorunları daha da karmaşık hale gelen üniversite kütüphanelerimizin yönetiminde kullanılan bu bilgiler, nitelik ve nicelik

(15) Doğrusöz, Halim, Yönetim Sistemleri ve Elektronik Hesaplayıcılar.  
Ankara, Milli Produktivite Merkezi, 1973, s. 38.

yönünden yetersizdir. Çünkü; kütüphaneciye, kütüphanenin işleyişi ile ilgili,

- 1) Yeteri kadar bilgi sağlanmamakta
  - 2) Sağlanan bilgilerde ise,
    - a) Kütüphanenin alt sistemleri arasındaki ilişkiler,
    - b) Sistemin bütünlüğü,
- göz önüne alınmamaktadır.

Bu nedenle, öncelikle; kullanım göz önünde bulundurularak, kütüphanenin sağladığı hizmetler, kütüphanenin bütünlüğü içinde incelenerek, kütüphanecinin ne tür bilgilere gereksinim duyacağı belirlenmelidir. Daha sonra ise bu bilgiler, kütüphanecinin kararlarını etkileyecek biçimde düzenlenerek, yönetim katlarındaki kütüphanecilere iletilmelidir.

---

**Milli Kütüphane Seçilmiş  
Gazete Yazıları Bibliyografyası  
Yayınlıyor**

Milli Kütüphane Başkanlığı Türkiye Makaleler Bibliyografyası Şube Müdürlüğü beş büyük gazeteden (Cumhuriyet, Güneş, Hürriyet, Milliyet, Tercüman) seçme yazılarının bibliyografyalarını haftalık

olarak yayınlamaktadır. Pilot proje olarak başlatılan bu çalışma ürünü şimdilik fotokopi ile çoğaltılarak, Ankara'da çeşitli kütüphane ve bilim kuruluşlarına ücretsiz gönderiliyor. Bibliyografya daha sonra aylık olarak basılarak Türkiye Makaleler Bibliyografyası ile birlikte dağıtımı yapılacaktır.

---